

María Matilde Schwalb
Patricia Araujo
David Mayorga

42

APUNTES DE ESTUDIO

Casos ganadores de los Premios Effie 1999



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO



INTEGRA
AFP

Casos ganadores de los Premios Effie 1999

Serie: Apuntes de Estudio N° 42

María Matilde Schwalb
Patricia Araujo
David Mayorga

Casos ganadores de los Premios Effie 1999



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO



© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Casos ganadores de los Premios Effie 1999

María Matilde Schwalb

Patricia Araujo

David Mayorga

1ª edición: julio 2001

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 9972-603-58-X

Hecho el depósito legal: 1501052001-2052

Esta publicación fue posible gracias al generoso aporte de AFP Integra.

BUP – CENDI

Schwalb Helguero, María Matilde

Casos ganadores de los Premios Effie: 1999/ María Matilde de Schwalb, Patricia Araujo y David Mayorga. --Lima: Universidad del Pacífico, 2001.-- (Apuntes de Estudio; 42)

/ MERCADEO / COMPETITIVIDAD / ESTRATEGIA EMPRESARIAL / ESTUDIOS DE CASOS / PERÚ /

658.8(85) (CDU)

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

Índice

Introducción	16
Los Premios Effie/Perú	19
El proyecto «Grandes Marcas»	25
Pautas para el desarrollo de casos	28
I. Caso: <i>Diccionario de Ojo</i>	31
1. Análisis del mercado	31
2. La Empresa Periodística Nacional	34
3. El diccionario de inglés del diario Ojo	35
3.1 Campaña promocional	35
3.2 Objetivos y estrategias de marketing	36
3.3 Publicidad de la campaña	37
3.4 Audiencia objetivo	38
3.5 Estrategia de medios	39
3.6 Resultados obtenidos	39
3.7 Proyecciones	40
4. Bibliografía	50
II. Caso: <i>Ciruelax</i>	52
1. Análisis del mercado	52
2. La Empresa Vitamínica S.A.	53

3.	El producto <i>Ciruelax</i>	53
3.1	Campaña promocional	54
3.2	Objetivos y estrategias de marketing	54
3.3	Publicidad de la campaña	55
3.4	Audiencia objetivo	55
3.5	Estrategia de medios	56
3.6	Resultados obtenidos	56
3.7	Proyecciones	56
4.	Bibliografía	58
III.	Caso: <i>Clairol</i>	59
1.	Análisis del mercado	59
2.	El producto <i>Clairol</i>	61
2.1	Campaña promocional	62
2.2	Objetivos y estrategia de marketing	62
2.3	Publicidad de la campaña	63
2.4	Audiencia objetivo	65
2.5	Estrategia de medios	65
2.6	Resultados obtenidos	66
2.7	Proyecciones	67
3.	Bibliografía	71
IV.	Caso: <i>Credimás</i>	72
1.	Antecedentes	72
2.	El Banco de Crédito del Perú	74
3.	<i>Credimás</i>	75
3.1	Campaña promocional	75
3.2	Objetivos y estrategias de marketing	77
3.3	Publicidad de la campaña	77
3.4	Audiencia objetivo	79
3.5	Estrategia de medios	79
3.6	Resultados obtenidos	80
3.7	Proyecciones	80
4.	Bibliografía	82
V.	Caso: <i>televisión por cable</i>	85
1.	Análisis del sector	85
2.	Telefónica Multimedia S.A.C.	87
3.	<i>Cable Mágico</i>	88

3.1 Campaña promocional	89
3.2 Objetivos y estrategias de marketing	89
3.3 Publicidad de la campaña	91
3.4 Audiencia objetivo	91
3.5 Estrategia de medios	92
3.6 Resultados obtenidos	92
3.7 Proyecciones	92
4. Bibliografía	96
VI. Caso: <i>La beca del Financiero</i>	98
1. Antecedentes	98
2. El Banco Financiero del Perú	98
3. <i>La beca del Financiero</i>	100
3.1 Campaña promocional	100
3.2 Objetivos y estrategias de marketing	101
3.3 Publicidad de la campaña	101
3.4 Audiencia objetivo	102
3.5 Estrategia de medios	102
3.6 Resultados obtenidos	103
3.7 Proyecciones	103
4. Bibliografía	106
VII. Caso: <i>AFP Integra</i>	107
1. Análisis del sector	107
2. AFP Integra	109
3. <i>Integra Independiente</i>	110
3.1 Campaña promocional	110
3.2 Objetivos y estrategias de marketing	111
3.3 Publicidad de la campaña	113
3.4 Audiencia objetivo	114
3.5 Estrategia de medios	115
3.6 Resultados obtenidos	115
3.7 Proyecciones	116
4. Bibliografía	121
VIII. Caso: <i>Creer para crear</i>	123
1. Antecedentes	123
2. Pro Bienestar y Desarrollo	124
3. <i>Creer para Crear</i>	124

3.1 Campaña promocional	125
3.2 Objetivos y estrategias de marketing	126
3.3 Publicidad de la campaña	127
3.4 Audiencia objetivo	127
3.5 Estrategia de medios	128
3.6 Resultados obtenidos	128
3.7 Proyecciones	129
4. Bibliografía	134
IX. Caso: <i>Inca Kola</i>	136
1. Análisis del sector	136
2. J.R. Lindley	136
2.1 Productos	139
2.2 Distribución	139
2.3 Promoción	140
2.4 Publicidad	142
2.5 Innovaciones	142
2.6 Proyecciones	143
3. Bibliografía	147
X. Caso: <i>E. Wong</i>	150
1. Análisis del sector	150
2. Supermercados <i>E. Wong</i>	152
2.1 Pilares	153
2.2 Audiencia objetivo	154
2.3 Estrategias de marketing	155
2.4 Tecnología e innovación	156
2.5 Tarjeta Bonus	157
2.6 Proyecciones	158
3. Bibliografía	162

Índice de cuadros

Los Premios Effie Perú

No. 1: Información del formulario de participación	22
No. 2: Ganadores de los premios Effie según categorías (1996-1999)	23

El proyecto «Grandes Marcas» 1

No. 1: Marcas nominadas 1999	26
------------------------------------	----

I. Caso: Diccionario de *Ojo*

No. 1: Lectoría de diarios según días. Lima Metropolitana	41
No. 2: Principales empresas editoras	41
No. 3: Características sociodemográficas de los lectores de diarios	42
No. 4: Características psicológicas de los lectores de diarios	43
No. 5: Hábitos de lectura y temas de interés de los lectores de diarios	44
No. 6: Estilos de vida de los lectores de diarios	45
No. 7: Lectores de diarios según niveles socioeconómicos (promedio mensual – junio 2000)	46
No. 8: Precios de los diarios (expresado en soles – al 30 de junio de 2000)	46
No. 9: Algunas promociones efectuadas por los diarios (años 1998 y 1999)	47

III. Caso: <i>Clairol</i>	
No. 1: Tintes: inversión publicitaria	67
No. 2: Períodos de exhibición de los productos de la marca Clairol	68
No. 3: Resultados obtenidos por los productos de la marca Clairol	69
No. 4: Crecimiento del mercado de tintes	69
No. 5: Participación en el mercado por empresa	70
No. 6: Participación de Hydrience en el mercado de tintes en crema	70
IV. Caso: <i>Credimás</i>	
No. 1: Tarjetas de débito existentes en el mercado peruano	81
V. Caso: <i>Televisión por cable</i>	
No. 1: Principales motivos por los que ve televisión (en porcentajes)	93
No. 2: Preferencia: TV abierta vs. TV por cable (en porcentajes) ...	93
No. 3: Tenencia de televisión por cable en el hogar	94
No. 4: Razones de preferencia de la televisión por cable (en porcentajes)	94
No. 5: Principales canales sintonizados (año 1999)	95
No. 6: Total de hogares suscritos a la televisión por cable	96
No. 7: Penetración de la televisión por cable en hogares (en porcentajes)	96
VI. Caso: <i>La beca del Financiero</i>	
No. 1: Principales indicadores del Banco Financiero	105
VII. Caso: <i>Integra independiente</i>	
No. 1: Número de afiliados y valor del fondo (1993-1999)	117
No. 2: Composición accionaria de la AFP Integra (al 31 de diciembre de 1999)	117
No. 3: Principales indicadores de la AFP Integra (en porcentajes)	118
No. 4: Afiliados al SPP por edad y sexo (al 31 de diciembre de 1999)	118
No. 5: Pensiones otorgadas en el SPP (al 31 de diciembre de 1999)	119
No. 6: Rentabilidad de las carteras administradas por las AFP	119
No. 7: Promedio mensual de afiliados por promotor	120

VIII. Caso: *Crear para crear*

No. 1: Participantes en el concurso por sede	131
No. 2: Número de proyectos presentados según monto de inversión	132
No. 3: Número de participantes del concurso (según sexo)	132
No. 4: Ocupación de los participantes	133
No. 5: Relación de algunos proyectos ganadores del concurso «Crear para crear»	133

IX. Caso: *Inca Kola*

No. 1: Variación porcentual de la industria de bebidas gaseosas	143
No. 2: Ventas totales por embotelladoras y marcas (en miles de litros)	144
No. 3: Ventas totales por embotelladoras y marcas	145
No. 4: <i>Top of mind</i> de marcas de bebidas gaseosas	146
No. 5: Recordación publicitaria de marcas de gaseosas	146

X. Caso: *E. Wong*

No. 1: Ubicación de las tiendas comerciales del grupo Wong	160
No. 2: Innovaciones en el servicio	161

Índice de figuras

I.	Caso: <i>Diccionario de Ojo</i>	
	No. 1: Distribución del presupuesto por medios	48
	No. 2: Número de lectores del diario Ojo	48
	No. 3: Número de lectores del diario Ojo (por días de venta)	49
	No. 4: Recordación de promoción de fascículos educativos	49
II.	Caso: <i>Ciruelax</i>	
	No. 1: Asignación presupuestaria por medio	57
III.	Caso: <i>Clairol</i>	
	No. 1: Asignación presupuestaria por medio	68
IV.	Caso: <i>Credimás</i>	
	No. 1: Asignación presupuestaria por medio	82
V.	Caso: <i>Televisión por cable</i>	
	No. 1: Asignación presupuestaria por medio	95
VI.	Caso: <i>La beca del Financiero</i>	
	No. 1: Asignación presupuestaria por medio	105
VII.	Caso: <i>Integra independiente</i>	
	No. 1: Asignación presupuestaria por medio	120
VIII.	Caso: <i>Creer para crear</i>	
	No. 1: Asignación presupuestaria por medio	131

Introducción

La empresa en el Perú se distingue por su creatividad y por el desarrollo de campañas de mercadotecnia innovadoras en un mercado caracterizado por ser cada vez más competitivo y exigente. En este sentido, es importante reconocer el esfuerzo que realizan nuestras empresas de éxito y promover la difusión de sus campañas de mercadotecnia y sus estrategias exitosas a 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 se vienen entregando en el país desde el año 1996, centran su atención en el aporte de las campañas publicitarias y los resultados logrados en la puesta en marcha de las estrategias de la empresa. Además de un estímulo, estos premios constituyen un reconocimiento al desarrollo de las actividades de mercadotecnia de empresas exitosas en nuestro medio.

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

El presente texto forma parte de la serie “Apuntes de Estudio”, que edita la Universidad del Pacífico. La primera edición de la colección Effie, publicada en marzo del año 2000, recoge los casos premiados en las categorías de produc-

tos, servicios, lanzamientos, promociones y fines no comerciales. Las siguientes ediciones incorporan, además, los reconocimientos a las marcas clásicas y modernas. Entre otros fines, la presente publicación apunta a la difusión de iniciativas empresariales valiosas en el ámbito empresarial con el propósito de que estas sirvan de ejemplo y estimulen más prácticas exitosas que contribuyan al bien del país. Asimismo, se pretende proporcionar información complementaria para que sirva de material didáctico para la discusión en el desarrollo de los cursos de *marketing* que se imparten en las distintas universidades y centros educativos en todo el país.

El tema de la presente publicación son los casos ganadores de los Premios Effie del año 1999. Dichos premios fueron otorgados a las siguientes campañas publicitarias: *Diccionario de Ojo* (Empresa Periodística Nacional / Quórum Publicidad), *Ciruelax* (Vitamínica S.A. / J. Walter Thompson), *Clairol* (Bristol Myers Squibb / Mayo FCB), *Credimás* (Banco de Crédito del Perú / Properú), *Televisión por cable* (Cable Mágico / J. Walter Thompson), *La beca del Financiero* (Banco Financiero / Borobio & Asociados), *Integra independiente* (AFP Integra / Publicistas Asociados) y *Crear para crear* (Pro Bienestar y Desarrollo / J. Walter Thompson). Asimismo, se otorgó el premio Grandes Marcas a *Inca Kola* en la categoría “gran marca clásica” y a *E. Wong* en la categoría “gran marca moderna”.

Para la elaboración de los casos se trabajó con la información que las empresas y las agencias publicitarias ganadoras entregaron a la organización Effie Perú. Además, se hizo una revisión de la información de otras fuentes, como por ejemplo los diarios, las revistas y los *homepages* de las empresas en *internet*. Se consideró conveniente contactar a las personas que trabajaron en las campañas ganadoras a fin de complementar la información obtenida. Nuestro agradecimiento a Marisol Alva López (Banco de Crédito), Hernán Márquez Mares (Banco Financiero), Freddy Chirinos Castro (Empresa Periodística Nacional) y Daniel Díez Canseco Terry (Probide) por las entrevistas concedidas.

Finalmente, es propicio expresar nuestro agradecimiento a las siguientes agrupaciones, instituciones y personas: al Comité Organizador del Premio Effie 1999, el cual nos brindó el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a AFP Integra, por auspiciar la edición de la presente publicación; al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas en el desarrollo del proyecto; y a nuestro asistente Alberto Barrenechea Pastor por la labor de recopilación y sistematización de datos y la concertación de las entrevistas para la elaboración de los casos.

Los autores

Los Premios Effie Perú

Antecedentes

Los premios Effie representan el máximo reconocimiento profesional a la contribución hecha por la publicidad para favorecer los objetivos comerciales que la American Marketing Association / NY (AMA/NY) ha venido otorgando durante las tres últimas décadas. Estos premios se entregan a los mejores y más productivos equipos de trabajo (anunciantes y agencias) capaces de exhibir y mostrar notables resultados como producto de su gestión de marketing y publicidad.

A lo largo de varios años, los premios Effie han representado el éxito alcanzado por diversas entidades participantes en generación de ventas, participación de mercado y creación de marcas, a tal punto que hoy han llegado a ser sinónimo de éxito comercial.

En la actualidad, son diversos los países que hacen entrega de dichos premios: Alemania, Austria, Bélgica, Chile, Estados Unidos, Francia, Holanda, Perú y la República Checa.

Los Premios Effie Perú

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

contribución de las campañas publicitarias a los resultados obtenidos por las estrategias de marketing de las que forman parte. El concurso, que viene organizándose 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, empresa constituida por Apoyo Opinión y Mercado y Conep de Chile, que opera bajo una licencia otorgada por la American Marketing Association New York Inc. para su marca registrada Effie.

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

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

Categorías

El concurso 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

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

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

Los participantes

Los participantes en el concurso pueden ser empresas anunciantes y agencias de publicidad que hayan aplicado estrategias de marketing y publicidad que alcanzaron 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 periodo comprendido entre los meses de julio del año anterior a su participación en el concurso y de julio del año correspondiente al mismo.

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

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

El cuadro No. 1 muestra el formulario de suscripción que deben llenar los participantes en el concurso y el cuadro No. 2 presenta la relación de ganadores en el periodo correspondiente a los años 1996-1999.

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, en el campo del marketing y en el campo 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 toma en cuenta los siguientes aspectos en su decisión:

Cuadro No. 1**INFORMACIÓN DEL FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN**

<p>Identificación de los participantes (anunciante y agencia)</p> <p>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; periodo de exhibición)</p> <p>Equipos (anunciante y agencia)</p> <p>Descripción de la campaña:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escenario de <i>marketing</i>, comercial, competitivo o equivalente (descripción del entorno de mercado, tendencias de la industria y situación de competencia, oportunidades y obstáculos enfrentados) 2. Objetivos de <i>marketing</i> (objetivos de los que la actividad publicitaria formó parte) 3. Estrategia de <i>marketing</i> (resumen de qué se decidió hacer y de cómo se hizo, información específica de las variables involucradas y acción o programa de <i>marketing</i> que haya sido realizado inmediatamente antes, durante o después de la campaña y que pudiera haber influido en los resultados) 4. Objetivos comunicacionales o publicitarios (objetivos específicos perseguidos por la publicidad realizada) 5. Estrategia comunicacional o publicitaria (resumen del enfoque comunicacional y del planteamiento creativo) 6. Audiencia objetivo (descripción de la audiencia a la que estuvo dirigida la campaña) 7. Estrategia de medios (contribución de los medios utilizados a los objetivos comunicacionales: recursos totales invertidos en medios en el periodo de exhibición, asignación presupuestaria por medio -televisión, prensa, revistas, radio, vía pública, impresos, otros-, marco competitivo -número de marcas o productos participantes en la categoría-, e inversión total en la categoría en el mismo periodo de exhibición) 8. Resultados atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación (descripción de los resultados obtenidos) 9. Resumen del caso (contiene escenario, objetivos, estrategia y resultados)
--

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

Fuente: elaborada a partir del *Cuarto concurso de efectividad de marketing. Publicidad premios Effie Perú 1999*

Cuadro No. 2

GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE SEGÚN CATEGORÍAS
(1996-1999)

Categorías	1996	1997	1998	1999
Productos				
Effie Oro	Consortio de Alimentos Perú Pacífico / Interandina de Publicidad	Corporación José R. Lindley / Properú Publicidad	Cía. Transcontinental del Perú / Publicitas IMAA	Vitamínica / J. Walter Thompson
Effie Plata	Fideos Don Vittorio	Inca Kola Diet Productos Sancela del Perú S.A./ Otoy y Asociados	Arroz Costeño (*) Procter & Gamble / Publicidad Causa Vick Vitapirena	Ciruelax Bristol Myers / Mayo FCB Clairol
Servicios				
Effie Oro	Telefónica del Perú / Publicistas Asociados	AFP Horizonte / Mayo FCB Publicidad	Banco de Crédito / Properú Publicidad	Banco de Crédito / Properú
Effie Plata	Páginas amarillas	Un horizonte promisorio (*) AFP Unión / Grey Direct S.A. Vuelve a Unión	Comunica-t	Credimás Cable Mágico / J. Walter Thompson TV por cable
Promociones				
Effie Oro	Banco Continental / Interandina de Publicidad	Banco Continental / Interandina de Publicidad S.A.	Carsa / J. Walter Thompson	Empresa Periodística Nacional / Quorum
Effie Plata	El Superdepósito	Conticard Visa Cervesur / J. Walter Thompson Cusqueña: la promoción del siglo	Promoción de Navidad Financiera Solución / Properú Publicidad Minicota de Solución	Diccionario de inglés * Banco Financiero / Borobio & Asociados La beca del Financiero
Lanzamientos				
Effie Oro	Compañía Cervecera del Sur del Perú / J. Walter Thompson	Socosani S.A./Pragma de Publicidad S.A.	Loyalty / J. Walter Thompson	Integra / Publicistas Asociados
Effie Plata	Cusqueña (*) Deterperú S.A. / Pragma DMB & B Always	Socosani	Tarjeta Bonus Corporación Inca Kola / Creativity Publicidad Bimbo Break	Integra independiente
Fines no comerciales				
Effie Oro	Cenergía-PAE-MEM / Forum & Forum Comunicación Integral	Instituto Pro Educación / Forum & Forum	Ministerio de Salud / Bozzel-Borobio	
Effie Plata	Campaña de ahorro de energía	Fichas de donación Tips	Seguro escolar gratuito	Pro Bienestar y Desarrollo / J. Walter Thompson Crear para crear
Grandes Marcas				
Gran Marca Clásica				Inca Kola
Gran Marca Moderna				E. Wong

(*) Ganadores del Gran Effie

Fuente: elaboración propia

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

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

El proyecto Grandes Marcas

Antecedentes

Establecido por la American Marketing Association New York (AMA/NY) en el año 1993, el Marketing Hall of Fame permite que cada año se incorporen dos importantes marcas: la clásica y la moderna. En la categoría “*classic brands*” (grandes marcas o marcas clásicas) del nivel internacional se encuentran Coca Cola, Campbell’s Soup, McDonald’s, The Walt Disney Co., Marlboro, Budweiser, Kodak y Barbie. En la categoría “*current brands*” (marcas comunes o marcas modernas) se encuentran Apple, Federal Express, Nike, M-TV, 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, establecido desde el año 1999, el proyecto grandes marcas 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 20 años; y,

- Gran marca moderna: la marca que ha gozado de éxito por lo menos durante 5 años.

El cuadro No. 3 muestra las empresas participantes en las categorías de marca clásica y marca moderna en el año 1999.

Cuadro No. 1

MARCAS NOMINADAS 1999

Clásicas	Ariel, Banco de Crédito, Bolívar, Chicle'ts Adams, Cristal, D'Onofrio, El Comercio, Inca Kola (*), Koly nos, Leche Gloria, Nestlé, Primor
Modernas	AFP Horizonte, AFP Integra, Bembo s, Cable Mágico, E. Wong (*), Kanú, La Tinka, Samsung, San Fernando

Nota: (*) empresas que se hicieron acreedoras a los premios correspondientes el año 1999

Requisitos de participación

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

Integrantes del comité de elección

- Miembros de la Junta Directiva y el Consejo Consultivo de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA)
- Representantes de las agencias miembros de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP)

- Miembros de la Junta Directiva de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)
- Personal docente del área de mercadotecnia de la Universidad del Pacífico
- Miembros de los jurados de las últimas tres versiones de los premios Effie

Pautas para el desarrollo de casos

El “desarrollo de casos” forma parte de la metodología que se viene aplicando con éxito en las asignaturas de la carrera de administración de empresas en las universidades. Se observa que la necesidad de aplicarla a los diversos cursos que la integran, como la mercadotecnia por ejemplo, es cada vez mayor. La presente publicación comprende una colección de diez casos que se refieren a empresas de nuestro medio que han desarrollado estrategias exitosas, las mismas que las han hecho merecedoras de los premios Effie en sus distintas categorías (producto, servicio, promociones, lanzamiento, fines no comerciales, grandes marcas). Por esta razón, creemos que la presente publicación 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 además de asimilar la información brindada en cada uno de ellos, el alumno complemente dicha asimilación con la obtención de nueva información, la misma que podrá extraer de periódicos (El Comercio, Gestión, Síntesis, La República, etc.), revistas (*Marketing estratégico*, *Medio empresarial*, *Empresa privada*, *Millonario*, *Reporte*, etc.), documentos, libros, entre otros, que se encuentran disponibles en las bibliotecas de los distintos centros de estudio universitarios, tecnológicos, y en *internet*. En la medida de lo posible, cuando así lo considere conveniente, se espera que el alumno complemente la información secundaria con el desarrollo de entrevistas. Hay que tomar en cuenta que cada alumno debe actualizar los casos y conseguir la

mayor información posible (sobre la empresa, la competencia, el entorno, etc.) para la fecha en que el caso es abordado.

Para el análisis de los casos, el alumno deberá partir de las dos preguntas generales que aparecen al final de cada caso. Para ello, puede abordar uno de los dos esquemas de análisis que a continuación se proponen (dependiendo de la orientación que el profesor del curso quiera darle):

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 esto es necesario un análisis de la empresa en su entorno a la fecha de aplicación de la estrategia. Se debe hacer lo mismo para la situación actual.
2. **Determinación de problemas secundarios:** se debe hacer un planteamiento de los problemas considerados de segunda importancia que la empresa debe enfrentar tomando en consideración dos momentos: el pasado y el actual.
3. **Planteamiento de alternativas de solución y selección de la alternativa:** en esta etapa se debe hacer una evaluación de la estrategia adoptada y deben plantearse nuevas estrategias. Para ello, se tendrán 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 tener 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 tener en cuenta el contexto actual (en el momento en que el caso es abordado).

3. **Selección de la alternativa:** se hace una selección de la alternativa más adecuada y se justifican los motivos por los que no se opta 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, y que tome en cuenta tanto el entorno como las herramientas de las que dispone la empresa.

I

Caso: Diccionario de Ojo

Categoría: promociones
Premio Effie Oro 1999
Gran Effie Perú 1999

Anunciante: Empresa Periodística Nacional
Agencia: Quórum Publicidad

1. Análisis del mercado

En 1999 existían en Lima Metropolitana 24 diarios orientados en su mayor parte hacia los niveles socioeconómicos C y D. El cuadro No. 1 muestra la relación de diarios y la lectoría en Lima Metropolitana según datos de la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI)¹. En dicho cuadro se observa que los diarios más importantes son El Comercio (con una lectoría de 14.8%) y **Ojo** (con una lectoría de 5.1%). Se muestra, además, que del universo de gente instruida en Lima Metropolitana (que asciende a 4 millones 900 mil de personas), solo un 38.7% lee el periódico frecuentemente.

La relación de las principales empresas editoras de Lima Metropolitana y los diarios que estas editan, se muestra en el cuadro No. 2. Allí puede observarse

1 La lectoría de un periódico se obtiene a partir de una encuesta realizada dos veces al mes a los diarios y hogares definidos. Se consideran tanto el número de ejemplares vendidos como el número de personas que lee el periódico.

que varias de estas casas editoras mantienen más de un diario de acuerdo con el público objetivo al cual se orientan.

La segmentación psicográfica de los lectores de diarios realizada por Apoyo Opinión y Mercado entre los meses de noviembre de 1997 y octubre de 1998 agrupa a los lectores de diarios en cinco segmentos con intereses diferenciados: el cosmopolita informado, el tradicional responsable, el desinteresado, el entretenido y el utilitario aspiracional. Los cuadros No. 3, 4, 5 y 6 muestran las principales características sociodemográficas, los rasgos psicológicos, los hábitos de lectura, temas de interés y el estilo de vida que presentan estos 5 segmentos.

El cuadro No. 7 muestra el público de los diarios en Lima Metropolitana de acuerdo con los niveles socioeconómicos. Destacan los diarios El Comercio, La República y Expreso en los niveles alto y medio, y los diarios El Comercio, Ajá y *Ojo* en los niveles bajo y muy bajo. Es importante señalar que los precios de los diarios también varían en función de los días de la semana y del público al cual se orientan (ver cuadro No. 8).

Los diarios han tomado diferentes acciones con la finalidad de fortalecer su presencia en el mercado y de atraer a un mayor número de lectores. Algunas de estas acciones se han basado en el producto mismo; otras, en cambio, en las promociones.

Con respecto al producto (es decir, al diario en sí), este se ha caracterizado por el mantenimiento de un contenido diferente de acuerdo con el público objetivo al que se dirigen. Por ejemplo, diarios de corte popular como Ajá, El Chino, El Popular, El Mañanero, La Movida, han tendido a utilizar un lenguaje más informal (las llamadas “jergas”) en las noticias, que también se caracterizan por su superficialidad y síntesis, y porque buscan atraer a más lectores con los desnudos de sus portadas. Por su parte, diarios como El Comercio, Expreso o Gestión se han caracterizado por presentar artículos con un análisis más profundo e información más confiable.

Con respecto a las promociones, estas se convirtieron en una estrategia importante cuando las casas editoras se dieron cuenta de que introducir mejoras en el contenido del producto no era suficiente para que sus ventas experimentaran un crecimiento sustancial. Los diarios adoptaron las promociones con diversos fines: mantener el atractivo del producto, incrementar o mantener la público, reforzar los días bajos de venta, incrementar las ventas promedio del diario, contribuir con la cultura de la población, gratificar a los distintos tipos de lectores, entre otros.

El cuadro No. 9 muestra varias de las promociones llevadas a cabo por algunos diarios en Lima Metropolitana entre los años 1998 y 1999. Cabe señalar que hacia el año 1999, 17 diarios realizaron distintas promociones, las mismas que estaban ligadas a la venta de los periódicos y que en algunos casos representaban un costo adicional sobre su precio.

El diario *Ojo*, que pertenece a la Empresa Periodística Nacional, llevó a cabo algunas promociones (como la del diccionario de inglés) a través de la venta del periódico y dieron buenos resultados. El diario Expreso realizó promociones con fascículos coleccionables de producción propia.

El diario El Comercio también efectuó una serie de promociones, las mismas que viene llevando a cabo desde el año 1996 como parte de las actividades orientadas a reforzar su posición en el mercado. Este diario se ha caracterizado por su preocupación constante por la calidad del producto, por el público y por la entrega de productos adicionales de mayor valor agregado y calidad. Sus promociones han considerado la difusión de temas educativos como el Atlas, la Ecología, entre otros. Adicionalmente se ha preocupado por mejorar su sistema de suscripciones por medio de la implementación de un plan piloto en el año 1998 con el fin de crear un área de ventas adicional al sistema de distribución (que incluye a cañillitas comprometidos en programas de entrenamiento) y de obtener mayor información que le permita conocer mejor al cliente y mejorar el servicio.

El diario La República (que como los diarios El Líbero y El Popular pertenece a la Compañía Impresora Peruana S.A.), también ha optado por las promociones como medio para incrementar el público a través del mantenimiento de los lectores cautivos y de la captación de los lectores de otros diarios y de los que no suelen leer ninguno. Algunas de las promociones utilizadas por el diario han considerado la entrega de suplementos, discos compactos, enciclopedias o vídeos (los tres últimos por un precio adicional, inferior al del mercado). Para difundir las promociones, en especial la de los discos compactos, ha recurrido a la televisión, a la publicidad (en el mismo diario y en los otros dos de la casa editora) y a la colocación de afiches en los puntos de venta.

Por su parte, con motivo del Mundial 98, el diario El Líbero ha recurrido a la promoción de premios para los lectores con pasajes, televisores y celulares. Se trata de un diario deportivo, publicado a todo color, con buena calidad de impresión, que hace uso de la jerga futbolística y que compite directamente con El Bocón y Todo Sport. Por otra parte, El Popular ha hecho uso de las promociones mediante la entrega de discos compactos y de paquetes escolares, además de la lotería.

Los periódicos ubicados en el segmento económico de precio bajo (S/. 0.50) también han recurrido a las promociones. Los diarios El Men y El Mañanero han realizado promociones de cassettes a un precio de 3 ó 4 soles. El Chato incorporó los minilibros con historias picarescas a un precio de S/. 0.80 la edición. Por su parte, con su *slogan* “dile no a la plata fácil y consigue chamba con nosotros”, Extra ofreció una sección destinada a las oportunidades de trabajo.

2. La Empresa Periodística Nacional

La Empresa Periodística Nacional tiene 31 años en el mercado de diarios en el Perú. Con énfasis en la creatividad, la calidad y la eficiencia, dentro del marco de la libertad y el respeto, su misión está orientada a proveer de información y entretenimiento a la población a través de los medios de comunicación que edita y difunde a escala nacional e internacional.

Con el objetivo de reposicionarse en el mercado y convertir a *Ojo* -su principal producto- en un diario más serio, la empresa ha venido ejecutando cambios sustanciales a partir del año 1994. Su primer paso consistió en separar su suplemento deportivo El Bocón del diario *Ojo* (en la actualidad se mantiene como diario independiente) y crear posteriormente un nuevo diario de corte popular, Ajá. Como estos dos diarios mantienen características propias que los diferencian de *Ojo*, cuentan con un público objetivo también diferenciado. Por ejemplo, el diario Ajá está orientado a los sectores bajo y muy bajo y se caracteriza por ser entretenido, ameno, con suficiente información y de bajo precio (S/. 0.50).

El diario *Ojo* es un diario de corte general que mantiene las mismas secciones que cualquier otro tipo de periódico, pero que se distingue de los otros por el tratamiento informativo que presenta y porque está hecho sobre la base del sensacionalismo (que, por cierto, es un género del periodismo). Su público objetivo mayoritario está conformado principalmente por la población de los niveles socioeconómicos C y D. El diario cuenta con su propio canal de distribución y presta servicio a otros para la colocación de sus publicaciones.

Este diario entró a competir en el mercado de diarios en forma agresiva a través de la realización de promociones. Una de ellas consistió en el lanzamiento de una Enciclopedia Geográfica del Perú y los países del mundo en fascículos, los mismos que se distribuyeron con el periódico los días martes (considerados históricamente como los de menor venta de diarios y publicidad). Los resulta-

dos de la campaña fueron satisfactorios. Otra de las promociones realizada por *Ojo* fue el lanzamiento del *Diccionario de inglés*.

3. El diccionario de inglés del diario *Ojo*

La Empresa Periodística Nacional decidió sacar en mayo de 1998 una nueva promoción a fin de incrementar las ventas de su diario *Ojo*. Esta promoción consistió en vender el diario acompañado de fascículos coleccionables del diccionario de inglés, los mismos que salían al mercado los días martes y jueves, que eran los días de menor venta para la empresa.

3.1 Campaña promocional

La Empresa Periodística Nacional logró identificar la promoción que debía efectuar unida a la venta del diario *Ojo* a través del desarrollo de una investigación. Esta investigación fue realizada sobre una base de datos de 60,000 lectores completamente identificados, los cuales fueron informados a través de un esfuerzo de marketing directo sobre las nuevas promociones que la empresa pretendía lanzar al mercado. Esto se hizo con la finalidad de conocer las características de su público y los factores que podían valorar más.

Por esta vía, se descubrió que su público objetivo, perteneciente principalmente a los niveles socioeconómicos C y D, era muy sensible al tema educativo y que además estaría dispuesto a asumir el pago de una diferencia en el precio (por la promoción), siempre y cuando recibiese a cambio un valor agregado, especialmente si este se relacionaba con la educación no solo de los jefes de familia, sino también de sus hijos.

Como la empresa ya sabía que debía lanzar una promoción de un producto relacionado con la educación, se plantearon tres alternativas: una enciclopedia geográfica, un diccionario de español y un diccionario de inglés. Al final se optó por la tercera alternativa. Se tomó esta decisión a pesar de la incertidumbre respecto de si los lectores desearían acceder al conocimiento del idioma inglés (pues podía no ser de su prioridad) y de si tendría la aceptación del público objetivo, que demandaba un producto educativo como un valor agregado. De allí la importancia de crear una necesidad, lo cual se hizo a través de la campaña comunicativa que intentó transmitir a su público objetivo que era necesario aprender el idioma inglés. Así apareció el lema “la oportunidad que uno se puede perder si no conoce este idioma” que fue transmitido en los distintos medios de comunicación.

La oportunidad también se dio porque hasta mayo de 1998, fecha en que se lanzó la promoción, ninguna otra empresa periodística había incursionado en la realización de una campaña que tuviese como producto promocional un diccionario de inglés bajo la modalidad de fascículos coleccionables orientado a un público de diferentes edades. Ello se debía principalmente a que los diarios consideraban que el público objetivo al cual orientaban las promociones (básicamente los segmentos C y D) no tenían como prioridad al inglés en su esquema de valorización educativa. Esto resulta comprensible si considera que en la mayoría de los colegios del Estado -donde asistía la mayor parte de los hijos de los padres de familia ubicados en estos niveles socioeconómicos- no se tenía el inglés como una asignatura de carácter obligatorio. Un elemento que no se tomó en cuenta fue que los padres de familia de estos sectores consideran la educación como uno de los valores más preciados y están dispuestos a pagar por ella.

Sin embargo, la empresa enfrentaba básicamente dos riesgos. En primer lugar, el producto podía no ser altamente demandado debido a que el inglés no forma parte del currículo educativo de muchos colegios estatales y no parecía estar entre las prioridades del segmento de la población que educa a sus hijos en dichos colegios. En segundo lugar, la empresa tampoco sabía cuáles eran los colegios del Estado en los que sí se enseñaba el idioma Inglés para poder realizar una campaña de marketing directo orientada a los profesores de estos centros.

3.2 Objetivos y estrategias de marketing

La campaña estuvo orientada a elevar el nivel de circulación del diario *Ojo* los días que contaba con una menor demanda (martes y jueves). Para ello, se decidió hacer una entrega promocional de un producto con mayor valor agregado - los fascículos de un diccionario de inglés- que acompañarían la venta del diario y se distribuirían solo en esos días. Durante los demás días de la semana, el público compraría el diario sobre todo para enterarse de las noticias relacionadas con el deporte o sobre lo que pasó durante el fin de semana o incluso lo compraría los domingos porque ese día cuenta con más tiempo para leerlo.

Otro objetivo fue posicionar el diario como aquel que buscaba atender las necesidades de educación de su público objetivo (niveles socioeconómicos C y D). Y un último objetivo fue el de elevar la imagen del diario haciendo entrega de un producto de alta calidad en contenido y presentación.

La estrategia de marketing adoptada por la empresa se basó inicialmente en la identificación del tipo de promoción por lanzar y en el reconocimiento de que la

entrega de un diccionario de inglés podía tener una buena aceptación entre el público. La idea era lograr motivar al lector y obtener su compromiso de fidelidad. Para ello, se buscó que en los hogares hacia los que se orientaba el diario *Ojo* se constituyera una biblioteca con una colección que podría durar en promedio alrededor de 20 años a más, lo cual implicaba que sería heredada de padres a hijos.

Para lograr la fidelidad de marca, la empresa se orientó a ofrecer un producto de excelente calidad, tanto en contenido como en presentación. Como servirían para muchos años, debían buscarse los mejores materiales; por esta razón se decidió entregar todos los martes y jueves fascículos de dieciséis páginas en papel *couché*.

Asimismo, se recurrió a una estrategia más. El día del lanzamiento del producto se regalaron 200 000 ejemplares de la tapa del diccionario confeccionada con material de buena calidad. La finalidad de entregar la tapa en forma gratuita, por adelantado y haciendo uso de un buen material fue tratar de motivar al público y lograr su compromiso desde el primer día. Con la presentación de la portada se pretendía dar la idea de cómo sería la obra. Así se constataba cuál era la dimensión de la misma y cuáles eran los procedimientos para coleccionar los fascículos durante los días de entrega. Esta era una estrategia completamente distinta de la que solía adoptar la competencia, que hacía entrega de las tapas al final de sus promociones. Además, *Ojo* se comprometió a empastar el diccionario en forma gratuita luego de que el lector completara su colección.

3.3 Publicidad de la campaña

La publicidad transmitida en los diversos medios publicitarios buscó comunicar al público objetivo de los niveles socioeconómicos C y D que el diario *Ojo* hacía entrega de un diccionario de inglés de suma utilidad para el lector. Además, intentó generar una simpatía y *awareness* (nivel de recordación) al diario *Ojo* muy superior a la de cualquier promoción que pudiera haber en el momento por parte de la competencia.

La empresa apeló al papel creativo de la agencia publicitaria para la elaboración de la publicidad de la campaña. Desde el primer momento fue difícil determinar la forma en que se podrían dirigir al público objetivo. Por esta razón, la decisión de tratar de mostrar al público a través de un comercial que el inglés era un idioma muy necesario cumplió un papel fundamental. En un principio, se tuvo la idea de transmitir un comercial en el que se simulaba un concurso de televisión durante

el cual se harían algunas preguntas. Sin embargo, la idea fue descartada por considerar que esta situación no se identificaba con la vida cotidiana de su público.

Así, la agencia de publicidad elaboró un comercial en el que se consideraban aspectos de la vida cotidiana y que involucraba a un personaje de índole popular en una escena que resaltaba el siguiente mensaje: “lo que uno se puede perder, por no saber el idioma inglés”. Esta escena mostraba que el individuo podía perderse una oportunidad de no entender lo que una turista le decía por no saber el idioma. De esta manera, inesperada y atractiva, se buscaba ganar en recordación y que la comunicación llegara mejor al público objetivo.

Se decidió aprovechar este concepto y ligarlo con la oferta de los fascículos. La estrategia consistía en invertir el lema de las campañas que continuamente aplicaban los institutos de enseñanza del idioma inglés, que se centraban en resaltar “lo que se puede ganar” por conocer el idioma. La mayoría de las campañas publicitarias efectuadas hasta ese momento (mayo de 1998) se habían orientado a transmitir la idea de que aprender el inglés es importante por lo siguiente: “se te abren las puertas por saber inglés”. Sin embargo, nunca se había mencionado lo que uno podía perder por no saber el idioma.

De esta manera, en primer lugar, la estrategia publicitaria se basó en tratar de transmitir al segmento objetivo la importancia de “saber inglés” y, en segundo lugar, en la búsqueda de la identificación del grupo objetivo con un personaje “espejo”.

Entonces se decidió escoger como personaje al “guachimán”, puesto que representaba al usuario de periódicos populares expuesto a las diversas situaciones que se presentan en la calle. Sin duda, se trataba del personaje ideal para el factor de identificación con el público objetivo. Por ello, la propaganda mostró una situación divertida en la que el “guachimán” pierde la oportunidad de encontrar el amor de su vida e incluso la opción de emigrar a otro país por no saber inglés. De esta manera, se dio origen al *spot* publicitario bautizado como “Yungay”.

3.4 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la publicidad estaba conformada por los hombres y mujeres cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 50 años que pertenecían a los niveles socioeconómicos C y D.

3.5 Estrategia de medios

La empresa utilizó principalmente el medio televisivo por un periodo total de catorce días (siete días antes del lanzamiento y siete días después del mismo) entre los meses de mayo y junio de 1998. El comercial tuvo mucho éxito a pesar del poco tiempo de exposición. Es más, nadie se imaginaba que la palabra “Yungay” iba a convertirse en un peruanismo, siendo este un ejemplo de cómo una buena idea puede resultar popular gracias al personaje.

Como medios de apoyo se utilizaron la radio y las publicaciones en el diario *Ojo*. En este último, la propaganda fue colocada en los pies de página, en los encartes y en los afiches recordatorios ubicados en los quioscos y estuvo destinada a posicionar el producto (lo mismo que en el caso de la radio).

Se buscaba además “caerle bien al consumidor” y es que la meta de que el producto viene prácticamente gratis con el diario *Ojo* era relativamente fácil de conseguir. Lo difícil era hacer atractivo el producto y generar una simpatía tal que el público recordara la promoción cuando fuera al quiosco. Al lograr el objetivo, no solo se cumplió con la campaña, sino que esto ayudó a que las siguientes promociones del diario tuvieran éxito.

La empresa contó con un presupuesto de 299 230 dólares americanos (canje contra tarifa impresa). Este presupuesto fue destinado principalmente a la televisión (80%), luego a la radio (11%), a la prensa (5%) y a los impresos (4%) (ver figura No. 1).

3.6 Resultados obtenidos

De acuerdo con el informe de público de la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI) de octubre de 1997 y noviembre de 1998, pudo observarse que el número de lectores del diario *Ojo* creció de 175 000 a 241 000 (ver figura No. 2).

Según la figura No. 3, el público de los días martes y viernes se incrementó notablemente (65% y 132%, respectivamente). El tiraje certificado de la campaña subió de 100 000 a 204 000 ejemplares en promedio (los picos fueron de 251 000 ejemplares). Según CPI, el diario se había convertido en el líder del mercado. Después de la campaña, el promedio de lectores diarios subió a 300 000 y en los días más bajos llegaba a 160 000. El periódico presentaba un promedio de tres a cuatro lectores por ejemplar.

Asimismo, según una encuesta realizada por Apoyo Opinión y Mercado en mayo de 1998, el 37% de los lectores había señalado que el diccionario de *Ojo* era el fascículo educativo que más recordaban. De este modo, el diario *Ojo* llegó a convertirse en el abanderado de los diarios como donante de cultura (ver figura No. 4).

3.7 Proyecciones

En la actualidad, la empresa Periodística Nacional mantiene cuatro diarios: Ajá, El Bocón, *Ojo* y El Correo. La empresa pretende que el diario *Ojo* siga siendo un diario de corte popular, pero de calidad. Continúa con su política de promociones y como parte de ella viene ofreciendo “La mejor cocina peruana” con fascículos coleccionables en pioner. Además, ha lanzado la promoción “La Biblioteca de Oro”, que consiste en una colección de libros de grandes escritores, cuya compra es opcional y no está entrelazada a la venta del diario. La política de la empresa es lanzar por lo menos cuatro promociones al año.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña del diccionario de *Ojo* desarrollada por la Empresa Periodística Nacional entre mayo y junio de 1998
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña publicitaria en las condiciones actuales

Cuadro No. 1

LECTORÍA DE DIARIOS SEGÚN DÍAS
Lima Metropolitana
(1999)

Rank	Diarios	Total %	Total Prom.	Rank	Diarios	Total %	Total Prom.
1	El Comercio	14.8	736.5	13	Gestión	1.1	54.1
2	Ojo	5.1	251.8	14	El Peruano	0.8	38.5
3	Ajá	4.8	239.6	15	El Chato	0.5	25.7
4	La República	3.5	179.7	16	Referéndum	0.5	23.8
5	El Chino	3.2	160.3	17	El Sol	0.5	23.2
6	El Tío	2.6	130.8	18	Síntesis	0.4	17.6
7	Expreso	2.5	123.6	19	Cambio	0.2	11.5
8	Líbero	2.4	120.1	20	S.D. y Amor	0.1	4.7
9	El Bocón	2.0	100.0	21	Buena Salud	0.1	3.7
10	Todo Sport	2.0	97.2	22	El Mañanero	0.1	3.4
11	El Popular	1.4	68.4	23	La Chuchi	0.1	2.5
12	Extra	1.4	67.2	24	La Nación	0.0	1.8
	Público					38.7	1,919.9

Total universo: 4,966.7

Fuente: CPI. "La República se ubica 2do. a nivel nacional", *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 202, 1999, p. 2

Cuadro No. 2

PRINCIPALES EMPRESAS EDITORAS

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

Fuente: Club de Asesoría Corporativa y de Riesgos (CASER). "Diarios. El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño", *Riesgo de mercado*, Junio de 2000, p. 100

Cuadro No. 3

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOCRÁFICAS DE LOS LECTORES DE DIARIOS

Características	Cosmopolita informado	Tradicional responsable	Desinteresado	Entretenido	Utilitario aspiracional
Del total de lectores de diarios	16%	14%	33%	16%	21%
Nivel socioeconómico	67% NS E alto y medio	89% NS E B y C	62% NSE bajo	56% NS E bajo 33% NS E medio	53% NS E bajo
Sexo	65% hombres	57% mujeres	Igual hombres y mujeres	58% mujeres 35% son menores de 25 años	50% mujeres 78% son mayores de 25 años
Edad			De todas las edades	25 años	
Nivel educativo	Alto. 66% asistió o asiste a las universidades	Alto. 68% tiene estudios superiores	82% no tiene estudios superiores	Bajo. 52% no ha asistido a la universidad	
Trabajo	56% trabajan 16% son ejecutivos y dueños de empresa	60% no trabajan son estudiantes o amas de casa		30% son amas de casa	
Lugar en donde habitan	40% en zonas residenciales de Lima	33% son empleados de mando medio	58% en los conos Norte, Sur y Este	51% en los conos Norte, Sur y Este	Mayoría en conos; en Norte principalmente

Nota: Universo: 1 100 lectores entrevistados en el estudio "Segmentación según beneficios"

Fuente: elaborado sobre la base de *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 196, 1999, p. 9; "Segmentación psicográfica de los lectores de diarios"

Cuadro No. 4

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DE LOS LECTORES DE DIARIOS

Características	Cosmopolita informado	Tradicional responsable	Desinteresado	Entretenido	Utilitario aspiracional
Nivel de exigencia	Exigentes	Exigentes	Conformistas	Exigentes	
Características de la personalidad	Seguros de sí Sociables Toman decisiones	Seguros de sí Conservadores Responsables	Inseguros Prefieren ser seguidores	Inseguros	Inseguros. Prefieren ser seguidores Poco sociables
Actitudes frente a la compra	Son innovadores en los productos que compran	No son compradores compulsivos No les interesa la moda	No les interesa la moda ni la marca de los productos que compran	Son fieles a la moda Les importa la marca Planean sus compras	Son compradores compulsivos Les importa la moda Les interesa diferenciarse de los demás
Sensibilidad al precio	Son poco sensibles	Son poco sensibles	Son muy sensibles		Son sensibles
Percepción frente a la comunidad		Preocupados por su comunidad Sienten que su situación económica se ha deteriorado	Indiferentes frente a lo que acontece en su entorno	No les interesa lo que acontece en su entorno, ni la cultura	No les interesa los acontecimientos del entorno y leen por obligación

Fuente: elaborado sobre la base de *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 196, 1999, p. 9: "Segmentación psicográfica de los lectores de diarios"

Cuadro No. 5
HÁBITOS DE LECTURA Y TEMAS DE INTERÉS DE LOS LECTORES DE DIARIOS

Características	Cosmopolita informado	Tradicional responsable	Desinteresado	Entretenido	Utilitario aspiracional
Razón de la lectura	Buscan estar bien informados	Para formarse una opinión	Para pasar el tiempo y porque otros lo hacen	Por enterarse de las ofertas y tener tema de conversación	Por imitación y para tener tema de conversación Valoran información útil
Tiempo que destinan a la lectura de diarios (en promedio)	5 veces a la semana; ¾ de hora por vez	4 veces por semana, sobre todo domingos; 1 hora de lectura detenida por vez	4 veces por semana; menos de ½ hora por vez	4 veces por semana, sobre todo los lunes; ¾ de hora por vez	5 veces a la semana; ½ hora por vez
Factores que gustan de los diarios	Imparcialidad Variedad Entretinimiento De fácil lectura	Seriedad Confiabilidad de la información Noticias recientes y analizadas, con datos útiles	Barato Con sorteos, amenidades y mucho color	Entretenido Dinámico Juvenil De fácil lectura Con noticias resumidas, fotografías, suplementos y revistas	Variado Dinámico De fácil lectura Con noticias analizadas, fotografías, suplementos y revistas
Temas de interés	Economía Negocios	Culturales, Educativos, Turismo, Información sobre provincias, Economía, Negocios	Deportes Avisos económicos y empleos	Espectáculos Amenidades Temas femeninos	Comercio, Economía, Negocios, Avisos económicos y de empleos, Temas femeninos Culturales
Diarios que prefieren	El Comercio -4 veces por semana Expreso La República Gestión	El Comercio -2 veces por semana Ojo La República	Ojo Ajá El Chino El Comercio -2 veces por sem. menos lectores	Ajá Ojo Diarios deportivos	El Comercio -2.5 veces por semana Ojo La República Diarios populares

Fuente: elaborado sobre la base de *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 196, 1999, p. 9: "Segmentación psicográfica de los lectores de diarios"

Cuadro No. 6

ESTILOS DE VIDA DE LOS LECTORES DE DIARIOS

Características	Cosmopolita informado	Tradicional responsable	Desinteresado	Entretenido	Utilitario aspiracional
TV por cable	Alta penetración	Baja penetración	Baja penetración	Baja penetración	Buena penetración
Temas y canales preferidos en TV normal	Noticieros y películas Ven Red Global	Noticieros, telenovelas y <i>talk shows</i> Ven Red Global	Películas y novelas Ven América y Frecuencia Latina	Noticieros, <i>talk shows</i> , películas y telenovelas Ven América y Frecuencia Latina	Películas y telenovelas
Diversiones	Leen libros y revistas Escuchan música (en CD) Asisten al teatro y cine Frecuentan <i>pubs</i> , bares y discotecas	Escuchan música (en CD) Realizan excursiones y actividades culturales (museo, teatro, leer libros) Viajes al interior del país	Escuchan música criolla principalmente Van a la playa No les gusta leer libros ni revistas Practican deportes	Escuchan música en cassettes (salsa y balladas) Leen revistas como Gisela y Teleguía No les gusta leer libros ni ir al teatro Alquilan videos con frecuencia	Escuchan noticieros por radio Escuchan música (folklorica y boleros) Leen libros y revistas- Gente, Caretas
Centros de compras frecuentados	Supermercados Tiendas por departamento. Restaurantes de comida rápida	Santa Isabel y Metro	Metro Frecuentan menos restaurantes de comida rápida	Mercado y Metro	Mercado y Metro Tiendas por departamento

Fuente: elaborado sobre la base de *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 196, 1999, p. 9: "Segmentación psicográfica de los lectores de diarios"

Cuadro No. 7

LECTORES DE DIARIOS SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS
(promedio mensual - junio 2000)

Diarios	Alto/medio No. de personas (miles)	Diarios	Bajo/muy bajo No. de personas (miles)
El Comercio	334.3	El Comercio	244.3
La República	72.6	Ajá	239.1
Expreso	50.7	Ojo	167.4
Liberación	50.0	El Chino	149.1
Ojo	45.7	Líbero	130.6
Gestión	22.9	El Bocón	114.0
El Bocón	20.1	El Popular	110.1
Ajá	18.4	La República	107.0
Otros	96.1	Otros	360.3

Fuente: Club de asesoría corporativa y de riesgos (CASER). *Riesgo de mercado*, junio 2000, p. 101: "Diarios. El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño"

Cuadro No. 8

PRECIOS DE LOS DIARIOS
(expresado en soles - al 30 de junio de 2000)

Diarios	De lunes a sábado	Domingos
El Comercio	2.00	2.50
La República	1.50	2.00
Expreso	1.50	2.00
Ojo	1.00	1.50
Gestión	1.50	2.00
El Peruano	2.00	2.00
Síntesis	1.50	-
El Bocón	0.50	0.50
Líbero	0.50	0.50
Ajá	0.50	0.50
El Popular	0.50	0.50
El Chino	0.50	0.50

Fuente: Club de asesoría corporativa y de riesgos (CASER). *Riesgo de mercado*, junio 2000, p. 100: "Diarios. El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño"

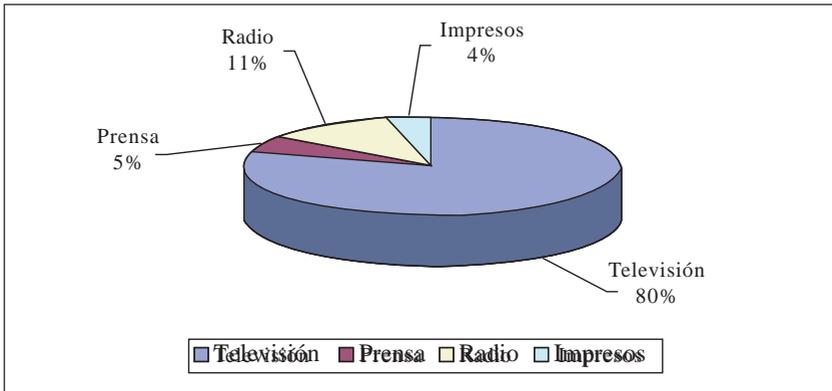
Cuadro No. 9
ALGUNAS PROMOCIONES EFECTUADAS POR LOS DIARIOS
Años 1998 y 1999

Diarios	1998	1999
El Comercio	Atlas del Perú y del Mundo (fascículos coleccionables repartidos los días martes), Ecología (entregados los días martes), Guía del caminante y Revistas: PC World, Ruedas y Tuercas	Manual de Informática Básica, Historia del Perú, Historia Universal, el Atlas del Mundo, el Atlas del Cuerpo Humano, la revista Vivir Mejor
Ojo	Diccionario de Inglés	Diccionario de Inglés,
La República	Discos compactos (se inicia a fines de 1997 con "Las Grandes Leyendas de la Música" a un precio de 10 soles. Continúa en 1998 a un precio de 12 soles, siendo los días de entrega los viernes; el resultado fue un incremento de las ventas de ese día a 120 mil ejemplares, dependiendo del género de la música) <i>Cards</i> coleccionables (repartidos los días martes, jueves y domingos con motivo del Mundial de Fútbol 98 y a fin de reforzar el posicionamiento del diario en el segmento de los jóvenes) Vídeos (en diciembre se hizo entrega de los vídeos de Disney a un precio de 15 soles) Enciclopedia de la Vida (distribuida los días sábados y dirigido al público adolescente) Primeras nociones de inglés (público infantil), repartido los días miércoles Enciclopedia de Literatura	Atlas, Enciclopedias, Historia, Discos Compactos (entregados los días viernes) Vídeos (de Dragon Ball Z, repartidos los días sábados a un precio de 18 soles) Enciclopedia Larousse (consistía en 12 tomos empastados de 180 páginas cada uno repartidos los días lunes a un precio de 18.50 soles por tomo) Ficheros de cocina (distribuidos los días jueves y orientados a las amas de casa) Suplementos: televisión (los días lunes), Andares (los días jueves), la revista Kidy's (los días sábados; se repartía con historietas de Dragon Ball Z y las Iron Moon, <i>posters</i> coleccionables, juegos y <i>tips</i>); el resultado fue un incremento del tiraje de ese día a más de 100 mil ejemplares), la Revista Domingo y VSD (los días domingos)
El Líbero	Promoción sorteo con cupones: "El mejor equipo del Mundial desde la cancha...te lleva a la cancha del Mundial"	
El Popular	Entrega de paquete escolar. Discos compactos (<i>techo</i> cumbia, vales, boleros)	La Lotería "La Guita Popular", donde todos los ejemplares del diario estaban marcados
Expreso	Fascículos y Atlas de Ecología	Paquete escolar, el Cuerpo Humano
El Boccón	Copa Mundial	

Fuente: elaborado sobre la base de *Actitudes hacia la prensa escrita, mayo 1999*, y *varios artículos de Medio de marketing*

Figura No. 1

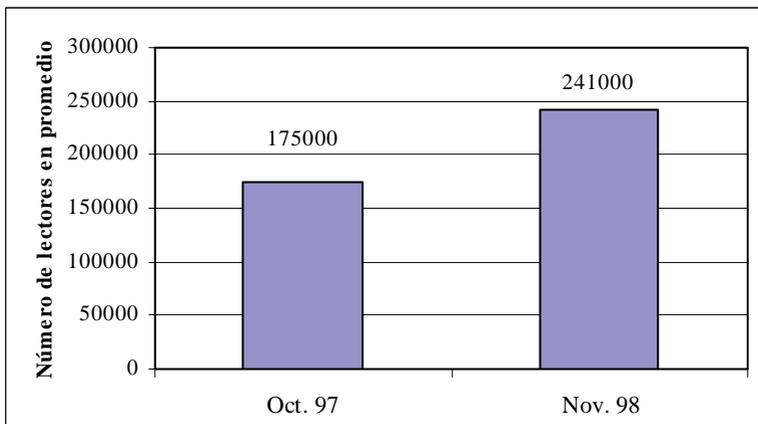
DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR MEDIO



Fuente: elaborado sobre la base de *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 44

Figura No. 2

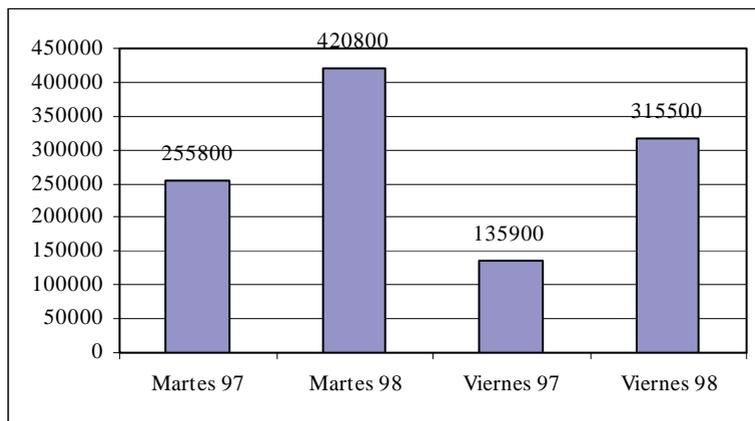
NÚMERO DE LECTORES DEL DIARIO OJO



Fuente: elaborado sobre la base de *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 45

Figura No. 3

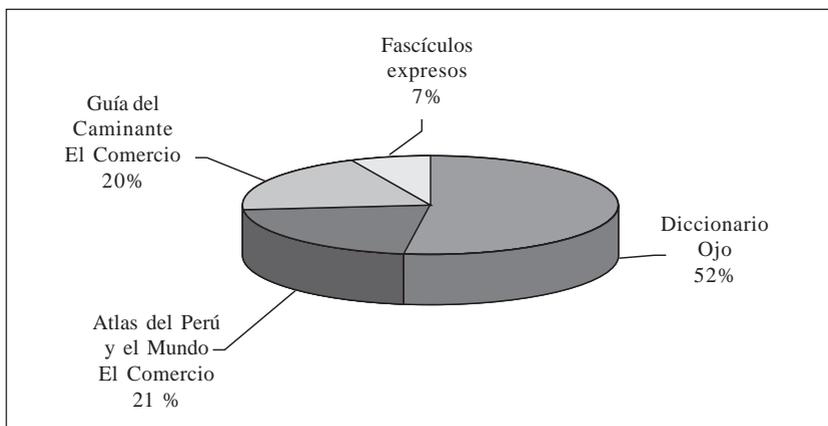
NÚMERO DE LECTORES DEL DIARIO OJO



Fuente: elaborado sobre la base de *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 45

Figura No. 4

RECORDACIÓN DE PROMOCIÓN DE FASCÍCULOS EDUCATIVOS



Fuente: elaborado a partir de datos de Apoyo. Cf. *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 45

4. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. “El diccionario de Ojo”, *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, p. 69

Apoyo Comunicaciones S.A. “Trabajamos por la fidelidad de marca”, *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, pp. 70-71

Apoyo Opinión y Mercado. *Informe gerencial de marketing. Actitudes hacia la prensa escrita*, Lima, mayo 1999, p.50

Club de Asesoría Corporativa y de Riesgos (CASER). “Diarios. El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño”, *Riesgo de mercado*, junio 2000, pp. 99-102

Compañía de Investigación de Mercados. “Los medios y su tendencia durante 1999. Radios-diarios-revistas”, *Market Report* (Lima) Perú, diciembre 1999, pp. 1, 2, 4-8

Conep. “Empresa Periodística Nacional S.A.”, en: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas* (documento), pp. 42-45

Mercadeo Latino S.A. “Diarios en guerra promocional”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VII, No. 154, 30 de abril de 1997, p. 6

--- “El Comercio lanza agresivo programa de suscripciones”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 190, 31 de octubre de 1998, p. 4

--- “El Comercio presenta segmentación psicográfica de lectores de diarios”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 196, 1999, p. 9

--- “El Popular quiere ser el 2do. diario en el segmento económico”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 205, 15 de septiembre de 1999, p. 2

--- “La República con promociones quiere incrementar en 30% sus niveles de lectoría”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 144, 1997, p. 9

--- “La República lanza nuevas promociones”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 175, 15 de marzo de 1998, pp. 1 y 10

---- “La República se ubica 2do. a nivel nacional”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 202, 1999, p. 2

---- “Mercados se contraen y crecen las marcas económicas”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 206, 1999, pp. 7-10

Mercado Consultora y Publicaciones S.A. “Ojo con los diarios. Alcance y riesgos de las promociones”, *Business negocios en el Perú*, sección: The Marketing Newsletter

Pedrerros B., Jaime. “¡Ah... Yungay”, *Medio empresarial* (Lima) Año 1, No. 7, septiembre 1998, p. 59

II

Caso: Ciruelax

Categoría: producto
Premio Max Effie Oro 1999

Anunciante: Vitamínica S.A.
Agencia: J. Walter Thompson

1. Análisis del mercado

A mediados de 1998 el mercado de laxantes estaba dominado por marcas farmacéuticas vendidas principalmente bajo receta médica. Sin embargo, el surgimiento de una mayor preocupación por los efectos nocivos que los laxantes podían tener en la salud de las personas dio lugar a que algunos de ellos salieran del mercado y permitió a otros ingresar en él. Esta oportunidad fortuita fue aprovechada por la Empresa Vitamínica que en junio de 1998 decidió impulsar su marca *Ciruelax*, producto que había abierto una nueva categoría por el beneficio de ser natural y que dio buenos resultados, pues ingresó a un nicho de mercado no cubierto hasta entonces.

Según cifras de IMS,¹ entre los años 1998 y 1999 se notó un mejoramiento en la posición que ocupaba el laxante natural *Ciruelax* en el mercado popular, pues pasó del puesto 17 al 4 en valores y del puesto 25 al 11 en unidades. Estos

1 Cf. *Marketing estratégico*, 1999, No. 198, p. 10

resultados le permitieron “rankear” en el mercado total en la posición 41 en valores y experimentar un crecimiento de 86% (llegó a los 600 mil dólares). Como resultado de ello, Vitamínica pasó a dominar el mercado de laxantes a través de su producto *Ciruelax*, con el que la empresa descubrió un nicho no cubierto donde el producto destacó sobre todo por ser natural. En ese entonces, los productos competidores experimentaban un decrecimiento importante. Tal es el caso de *Ex Lax*, que decreció en 80% (obtuvo ventas de 31 mil dólares) y de *Té Bekunis*, que lo hizo en 21% (obtuvo ventas de 123 mil dólares). Cabe señalar que en el marco de laxantes, cinco marcas son consideradas como competidoras por corresponder a productos que participan en la misma categoría. Entre ellos se encuentra, además de los otros dos antes mencionados, *Dulcolax*, que hacia junio de 1999 contaba con una participación de 36% (122 600 unidades vendidas en el periodo mayo 1998-junio 1999).

2. La Empresa Vitamínica S.A.

Esta empresa es una multinacional de origen chileno presente en países como la Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Panamá, Paraguay y el Perú. Aunque mantiene otros productos como Egol —que es un adelgazante—, desempeñó un papel importante con su producto *Ciruelax*, con el que se planteó como objetivos consolidarse y ser líder en el mercado de laxantes de venta libre.

3. El producto *Ciruelax*

El nombre genérico de este tipo de producto es el de laxante. A través de un suave efecto laxante que no produce dolor, *Ciruelax* se encarga de regular el funcionamiento digestivo.

Ciruelax tiene varias presentaciones. Comenzó con la mermelada que se ofrecía en frascos de 300 gramos (luego, también en frascos de 600 gramos), después añadió los comprimidos en cajas de 50 unidades y el té en cajas de 20 bolsitas filtro para infusión. Su presentación en mermelada se caracteriza por su elaboración sobre la base de ciruelas y fibra vegetal.

Este producto fue introducido al mercado peruano en septiembre de 1996. Se caracteriza por ser una solución natural para el estreñimiento. En junio de 1998 se buscó relanzarlo a través de una campaña publicitaria que duró hasta febrero de 1999.

3.1 Campaña promocional

Reflejada en la preocupación de la sociedad por los efectos nocivos para la salud que podían causar los laxantes comunes, seguida de una fuerte campaña publicitaria, la oportunidad de mercado le permitió al producto *Ciruelax* liderar el mercado de los productos masivos de venta libre. De esta manera, Vitamínica S.A. se orientó a diseñar una campaña objetiva que buscaba resaltar los beneficios naturales y la eficacia de su producto en un contexto donde los laxantes químicos estaban perdiendo mercado.

3.2 Objetivos y estrategias de marketing

Cuando el producto fue introducido al mercado peruano, el objetivo principal era lograr que el público, normalmente consumidor de productos farmacéuticos, se interesara por una alternativa natural.

Cuando se realizó la campaña publicitaria en junio de 1998 se tenían los siguientes objetivos de marketing: (a) aumentar la participación de mercado del producto *Ciruelax* en un 30% y (b) lograr superar en ventas a las marcas farmacéuticas.

Vitamínica buscaba posicionar la marca como el laxante natural que funciona como reloj.

Las acciones de marketing adoptadas a fin de lograr los objetivos planteados se centraron en los siguientes puntos:

- El establecimiento de un precio de introducción con un descuento atractivo para el consumidor, pues se consideraba que el precio debía ser razonable y competitivo
- La ampliación de la red de distribución a través de canales más competitivos
- El desarrollo de promociones en el punto de venta con la finalidad de incentivar al farmacéutico, pues este era el vínculo principal entre la empresa y el consumidor
- El mayor impulso en el punto de venta, donde un grupo de promotoras o impulsadoras bien entrenadas contestaba todas las consultas que podían tener los consumidores potenciales
- El uso de la televisión y las revistas de carácter memorable, como medios publicitarios donde se buscaba resaltar claramente los beneficios de la marca *Ciruelax*

3.3 Publicidad de la campaña

El objetivo general era apuntar a un mercado cautivo con el problema de no contar con una opción natural para escoger.

Los objetivos específicos perseguidos por la publicidad transmitida en los diversos medios publicitarios fueron básicamente dos:

- Posicionar la marca como el laxante natural que funciona como reloj
- Lograr que el *target* (público objetivo) se interesara por el producto. (Entonces el *target* estaba conformado por el grupo de personas que consumía principalmente productos farmacéuticos tipo laxantes. Por lo tanto, se buscaba que el consumidor captara el mensaje publicitario, probara el producto y se decidiera por el cambio.)

A fin de posicionar la marca como el laxante natural que “funciona como un reloj” y lograr que el público específico se interesara por el producto, se diseñó una campaña publicitaria cuyo título fue “desatorador”, la misma que fue transmitida entre julio de 1998 y febrero de 1999

El lanzamiento de la campaña publicitaria buscaba destacar al producto *Ciruelax* por su aspecto natural, pues se trataba de un producto elaborado con extracto de ciruela y sin contraindicaciones. Este aspecto resultaba valioso porque el mercado de laxantes estaba compuesto en su mayoría por productos químicos. Además, se buscaba resaltar los beneficios de puntualidad y efectividad a través del mensaje “actúa como reloj”.

Para cumplir con el objetivo se trabajó un comercial de 15 segundos donde se presentaba un desatorador que por un efecto de animación se movía tratando de desatorarse mientras un *kodalith* preguntaba “¿problemas en el baño?” Luego, el desatorador se destapaba y aparecía la figura del producto *Ciruelax* como la solución del problema. Este recurso creativo se usó tanto en la televisión como en las piezas gráficas trabajadas (avisos de revistas, volantes, colgantes y paneles).

3.4 Audiencia objetivo

La campaña publicitaria se dirigió principalmente a mujeres de 25 a más años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto y medio. Se consideró este grupo como primario porque se tiene comprobado que son las mujeres las que se ven más afectadas por problemas de estreñimiento. El grupo secundario

estaba conformado por el segmento de los hombres del mismo rango de edad y de los mismos niveles socioeconómicos.

3.5 Estrategia de medios

La Empresa Vitamínica S.A. trabajó principalmente con la televisión (con los canales 2 y 4), donde se transmitieron los comerciales destinados a relanzar al producto *Ciruelax*. En el medio escrito, se utilizaron revistas como Vanidades, Cosas, Somos y Gisela. También se hizo uso de los avisos en la vía pública y de diversos impresos. En las piezas gráficas, se utilizó el mismo recurso creativo que fue usado para la televisión.

La empresa contó con un presupuesto de 120 mil dólares, los mismos que fueron distribuidos de la siguiente manera: televisión (68%), revistas (16%), vía pública (10%) e impresos (6%) (ver figura No. 1).

3.6 Resultados obtenidos

La campaña publicitaria permitió que el promedio de las ventas en unidades se incrementara en 70% a partir de julio de 1998, cuando las ventas alcanzaron un promedio mensual de 12 213 unidades, mientras que el nivel de ventas promedio mensual en el periodo de enero y junio del mismo año fue de 7 135 unidades. Las ventas en dólares se incrementaron en 65%: en el periodo enero-junio de 1998 la venta mensual promedio fue de 24 974 dólares, y a partir de julio de 1998 fue de 41 008 dólares.

Según datos de IMS, en el periodo comprendido entre los meses de mayo de 1998 y junio de 1999, la marca fue líder del mercado y contó con una participación de mercado de 37% (con 126 900 unidades vendidas), superando de este modo a las marcas farmacéuticas.

3.7 Proyecciones

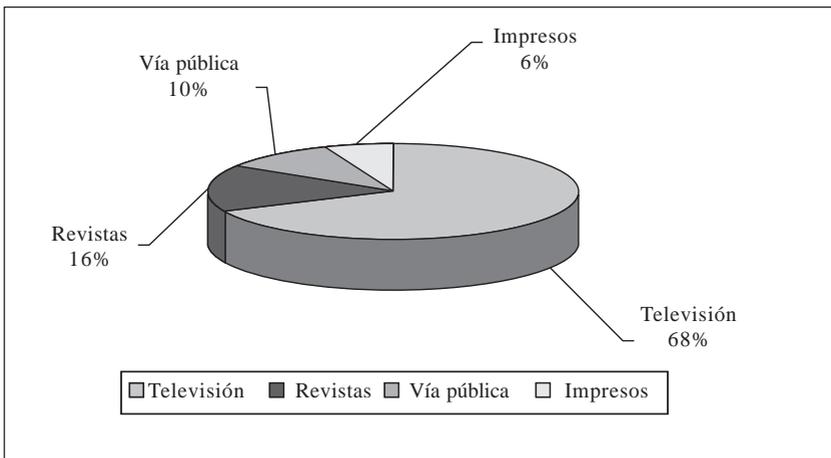
Hacia fines de 1999, el mercado de laxantes experimentó un descenso. El reto para Vitamínica S.A. era tratar de mantener el segmento de mercado de su producto *Ciruelax*. Si bien había logrado cumplir sus objetivos iniciales, gracias a los resultados favorables de la campaña, aún representaba un reto para la empresa mantener una posición de líder en el mercado de laxantes de venta libre.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña de *Ciruelax* desarrollada por la Empresa Vitamínica S.A. entre julio de 1998 y febrero de 1999
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña publicitaria en las condiciones actuales

Figura No. 1
Asignación presupuestaria por medio



Fuente: elaborado sobre la base de *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos Finalistas*, p. 8

4. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. “Ciruelax, sin receta”, *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, pp. 72-73

Conep. “Vitamínica S.A.”, en: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas* (documento), pp. 6-9

Mercadeo Latino S.A. “Multinacional chilena se anota un par de éxitos en el mercado local con Egol Plus y Ciruelax”, *Marketing estratégico* (Lima), Año VIII, No. 198, 1999, pp. 1 y 10

III

Caso: Clairol

Categoría: producto
Premio Max Effie Plata 1999

Anunciante: Bristol Myers Squibb Perú S.A.

Agencia: Mayo FCB

1. Análisis del mercado

En el año 1997, la afluencia de tintes para el cabello en el Perú era una de las más bajas de Sudamérica. En el mercado potencial de mujeres mayores de 18 años, la penetración era de apenas 20 a 25%. Los tintes se dirigían básicamente a dos segmentos, al segmento público (usuarias finales) y al segmento profesional (salones de belleza).

Ese año, la marca líder en el mercado de tintes era Koleston, de Química Suiza, la única que se fabricaba localmente y que contaba con una participación de mercado de 39.7%. Sin embargo, a pesar de su posición de líder, esta marca estaba sintiendo los efectos de la mayor competencia que había hecho disminuir su participación, principalmente debido a su actitud pasiva, la reducción en el número de tonos de sus tintes y a no estar a la par con la calidad de sus versiones internacionales. Entre las promociones que llevó a cabo la empresa Química Suiza se encuentra la promoción kilates, que consistía en el sorteo de 8 sortijas de brillantes. El objetivo era premiar a las usuarias finales.

La competencia provenía de las marcas L'Oréal de Dicosa, que pertenece al grupo Yobel (31.6%) y *Clairol*, de Bristol Myers (19.3%). Otras marcas en cam-

bio, como Igora Royal de Henkel Peruana (5.3%), estaban disminuyendo su participación. Estas marcas habían cambiado su estrategia, pues ya no se preocupaban tanto de quitarle participación a la empresa líder, sino que se centran en tratar de desarrollar el mercado.

En el caso de Dicosa, su marca L'Oréal venía trabajando principalmente en el aspecto promocional y publicitario, aunque sin descuidar el factor precio. Sin embargo, este último había experimentado dos incrementos en el año, los que habían sido respaldados por la calidad del producto y por la innovación tecnológica, aspectos que le permitieron a la empresa sacar una nueva fórmula autoprotectora del cabello. Entre las promociones realizadas por Dicosa estaban el "raspa y gana", la entrega gratuita de una peineta de aplicación y coloración y otras.

Por su parte, Bristol Myers había logrado posicionar bien sus sub-marcas a fin de evitar que estas se canibalizaran entre sí. De esta manera, dividía sus productos en tintes permanentes (*Miss Clairol*, que cubría canas al 100%, y Nice'n Basy, que no cubría las canas al 100%, venía en colores brillantes, de moda y estaba orientado al segmento de las jóvenes) y tintes semipermanentes (Lasting Colors, para personas con canas que no desean cambiar el color de su cabello, y *Natural Instincts* para personas jóvenes). Entre las promociones realizadas por Bristol Myers estaban la tapa de descuento y el mandil protector.

En el año 1998, los canales de distribución utilizados por las empresas de tintes comprendían las farmacias (el 88% de estas vendían los tintes), los autoservicios y las bodegas, donde las marcas de los tintes tenían una mayor o menor presencia relativa.

El mercado de tintes estaba compuesto principalmente por las cuatro grandes empresas que venían repuntando en los últimos años. Se trataba de empresas representantes de marcas internacionales que captaban alrededor del 95% de las ventas y que además tenían una importante presencia en los salones de belleza donde participaban con líneas completas de producto de marcas distintas (como por ejemplo Evolution de L'Oréal, Redken y Sebastián). Estas empresas eran Bristol Myers, Dicosa, Química Suiza y Henkel Peruana que, si se consideran las ventas que realizaba cada empresa en las farmacias y en los autoservicios ubicados en Lima en el periodo julio-agosto de 1998, según datos de CCR-IRI, mantenían participaciones promedio de 36,2%, 29,6%, 18,8% y 6,9%, respectivamente.¹

1 Cf. CCR-IRI (Information Resources Inc.), *Reporte*, diciembre 1998, No. 16, p. 2

El año 1999, Bristol Myers mantenía una posición de líder gracias principalmente al desempeño que venía cumpliendo su producto *Hydrience*, el mismo que había sido introducido al mercado peruano a fines del año 1998. Entre enero y junio de 1999, en comparación con la que recibieron sus otros productos (ver Cuadro No. 1), *Hydrience* había recibido un mayor apoyo publicitario por parte de la empresa.

En la actualidad existen numerosas alternativas para las usuarias de tintes, en relación no solo con las marcas existentes, sino también con los tipos de tintes. Están los tintes permanentes, los semipermanentes, los iluminadores y los oscurecedores (estos últimos utilizados principalmente por el segmento de la población masculina).

Este sector también ha sido influenciado por la corriente ecologista, según la cual debe promoverse el uso de los productos bajos en peróxido y con ingredientes naturales que protejan la estructura capilar y eviten los cabellos opacos y sin vida propios de una cabellera varias veces teñida. De esta manera, han surgido las marcas *Natural Instincts* de (Bristol Myers), Casting (de Dicos), Wella Soft Color (de Química Suiza) e Igora Vital (de Henkel Peruana).

2. El producto Clairol

La categoría a la que pertenece el producto *Clairol* es la de tintes para el cabello. Estos se clasifican en permanentes, semipermanentes e iluminadores. Esta clasificación responde al nivel de peróxido que contenga cada producto, lo que origina una mayor o menor duración del teñido; así, los tintes semipermanentes e iluminadores no llegan a penetrar en la estructura del cabello, ya que solo lo cubren, mientras que los tintes permanentes sí llegan a penetrar en la estructura del cabello, por lo que suelen ser usados por personas que tienen muchas canas.

Entre los tintes para el cabello que mantiene Bristol Myers se encuentran *Hydrience*, *Miss Clairol* y *Natural Instincts*. El producto *Hydrience* es un tinte permanente basado en agua (70%) mucho más suave y mantiene una presentación en crema. El producto *Miss Clairol* es también un tinte permanente que brinda la máxima cobertura de canas. Por su parte, el producto *Natural Instincts* es un tinte semipermanente, más natural, con menor contenido de peróxido, y busca realzar el color natural del cabello o cubrir las primeras canas. Todos los productos de la marca *Clairol* tienen reacondicionadores con fórmulas exclusivas y determinadas lociones para cada una de las sub-marcas.

2.1 La campaña promocional

Para Bristol Myers, la oportunidad de mercado para el desarrollo de la campaña promocional se vio reflejada en la existencia de una demanda insatisfecha por parte de las usuarias de tintes permanentes en crema, quienes reclamaban un tinte que no les maltratara el cabello y que además de un cambio de color les diera un acondicionamiento. Al mismo tiempo, la oportunidad se dio por las posibilidades de expansión que, debido a su baja penetración, aún presentaba el mercado de tintes para el cabello.

La falta de desarrollo tecnológico en la fórmula de tintes permanentes en crema por parte de los competidores también representaba una oportunidad para la empresa al poder identificar un nuevo producto que cumpliera con estas características.

Los riesgos a los que debía hacer frente la empresa en el momento de la campaña promocional eran principalmente dos. El primero se vinculaba con el fuerte arraigo en el uso de las marcas tradicionales de tintes, por parte de las usuarias. El segundo se centraba en el mayor ingreso de las compañías transnacionales a la categoría de tintes.

El título que Bristol Myers colocó a la campaña promocional fue “lanzamiento de *Hydrience* y contribución de *Clairol* al crecimiento de la categoría de tintes para el cabello”. El periodo de exhibición de la campaña fue entre los meses de mayo de 1998 y agosto de 1999.

2.2 Objetivos y estrategia de marketing

La campaña estuvo orientada a consolidar el liderazgo de *Clairol* como una marca paraguas en el mercado total de tintes para el cabello. De esta manera, se buscaba incrementar en un 15% el volumen de venta de los tintes que la empresa comercializaba en el mercado peruano en el periodo de 1 año y en un 5% la participación de la marca paraguas *Clairol* en el mercado total de tintes para el cabello en el mismo periodo.

Otro de los objetivos era incursionar en el mercado de tintes permanentes en crema, el más grande del mercado, y lograr una participación de 5% en el periodo de un año.

Un último objetivo era buscar hacer crecer el mercado total de tintes para el cabello como mínimo en un 10% en el periodo de un año.

Con el fin de consolidar el liderazgo de *Clairol* como marca paraguas en el mercado total de tintes, Bristol Myers Squibb Perú recurrió a una serie de acciones. Una de ellas se centró en el lanzamiento de su nuevo tinte permanente *Hydrience* (tinte en crema) y de otras sub-marcas, productos que le permitían participar en el segmento más grande del mercado de tintes, y cumplir en forma simultánea sus objetivos de crecimiento y desarrollo de la marca *Clairol* y del mercado total de tintes. Para ello, la empresa recurrió a las campañas de lanzamiento de *Hydrience* en medios masivos, las mismas que la situaron como la marca de tecnología más avanzada que ofrecía un producto único formulado basado en agua. Para ello, además, recurrió a la utilización de la marca *Clairol* como aval de este producto.

A fin de evitar la canibalización de sus sub-marcas de tintes (*Hydrience*, *Miss Clairol* y *Natural Instincts*), otra acción de la empresa estuvo dirigida al mantenimiento de la estrategia de segmentación de mercado. Para ello, se buscó desarrollar campañas de comunicación independientes para cada uno de las sub-marcas, las mismas que eran difundidas a través de los medios masivos y utilizando la marca *Clairol* como su aval. Además, se mantuvo un programa intensivo de capacitación dirigido a las consultoras de belleza *Clairol*, quienes debían informar y educar a las usuarias acerca de los beneficios y modos de empleo de los productos (cada sub-marca) en los diferentes puntos de venta.

Otra de las acciones se centró en el desarrollo de campañas genéricas promocionales, las mismas que estuvieron orientadas al consumidor final y que buscaban apoyar el concepto de variedad de tintes al abarcar todas las sub-marcas de tintes *Clairol*. Esto se hizo a través del lanzamiento de las siguientes promociones: la capa *Clairol*, la tapa *Clairol* vale un sol, la promoción pañuelos y la promoción pareos. Estas promociones fueron difundidas a través de los distintos medios masivos. También se hicieron promociones orientadas a los minoristas, con excepción de los supermercados, como en el caso de la entrega de un “neceser”.

Otra acción se orientó al mantenimiento y mejora del servicio que la empresa brindaba al consumidor vía el teléfono a través del Centro Técnico *Clairol*. Esto se hizo con la finalidad de absolver las dudas de los clientes acerca de las características y usos de los productos y de incrementar la fidelidad hacia la marca.

La última acción se centró en la potencialización del marketing directo, lo cual buscaba conocer las necesidades de las actuales usuarias de tintes, así como de las potenciales, lo que permitía a la empresa ofrecer el producto *Clairol* más

conveniente para la usuaria de acuerdo con sus necesidades. Esto se hizo a través de la elaboración de una base de datos de las usuarias y no usuarias de tintes y de la comunicación directa con ambas.

2.3 Publicidad de la campaña

Entre los objetivos perseguidos por la campaña publicitaria se encontraban los siguientes:

- Lograr el incremento de la preferencia hacia la marca **Clairol** a través del apoyo publicitario a cada uno de sus tintes, el mismo que ponía énfasis en los beneficios que brindaba cada uno de ellos
- Dar a conocer al público el lanzamiento de **Hydrience** como el nuevo tinte en crema de la marca **Clairol** al que se le atribuían una serie de beneficios (como ser la única crema suave, de color permanente, basada en agua, que no tiene alcohol, y está enriquecida con minerales y proteínas del mar)
- Persuadir a las clientes potenciales a usar el producto mediante el ofrecimiento de una gran variedad de productos de la marca **Clairol** y la confianza en la marca

La estrategia publicitaria adoptada por Bristol Myers se centró en tratar de crear la preferencia y confianza hacia la marca **Clairol**. Las campañas publicitarias mencionaron en forma reiterada el nombre del producto específico según se tratara de **Hydrience**, **Miss Clairol** o **Natural Instincts**, siempre unida a la marca **Clairol**, y destacaron el beneficio diferencial de cada uno de estos productos. Además, en las piezas gráficas se colocó en una franja visible la frase “**Clairol**, líder mundial en productos para el cabello”, a fin de lograr la confianza en la marca. Cada comercial buscaba transmitir la confianza de la usuaria y mostraba los resultados que podían obtenerse luego de aplicarse un producto **Clairol**.

Por su parte, la campaña publicitaria utilizada para el lanzamiento del producto **Hydrience**, mezclaba elementos racionales con elementos emocionales, tratando de resaltar el beneficio diferencial del producto vinculado a su fórmula basada en agua. El comercial presentaba a la usuaria haciendo uso del producto y disfrutando al lograr un hermoso color -el producto se presentaba en una variedad de colores- sin maltratar el cabello.

La estrategia utilizada para persuadir al cliente potencial a adquirir el tinte para el cabello y así ampliar el mercado estuvo orientada a comunicar la existencia de

una amplia gama de productos para el cabello de la marca *Clairol*, la misma que tomaba en cuenta la necesidad de cada usuaria. Para ello se recurrió a la orientación personal por parte de las consultoras en los puntos de venta y al marketing directo.

2.4 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria fue diferenciada de acuerdo con el tipo de producto. El producto *Hydrience* tenía como mercado primario a las usuarias de tintes permanentes de los niveles socioeconómicos A, B y C en el ámbito nacional cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 35 años y que buscaban un tinte más suave que no maltratara el cabello. Como mercado secundario, *Hydrience* tenía a las no usuarias de tintes que podían sentirse motivadas a usar uno que les cambiara el color de su cabello sin maltratarlo.

El producto *Miss Clairol* tenía como público objetivo a las usuarias tradicionales de tintes permanentes de los niveles socioeconómicos A, B y C en el ámbito nacional cuyas edades fluctuaban entre los 35 y 55 años y que buscaban la máxima cobertura de las canas de su cabello.

El producto *Natural Instincts* tenía como público objetivo a las usuarias de tintes semipermanentes y a las no usuarias de tintes para el cabello, de los niveles socioeconómicos A, B y C en el ámbito nacional cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 30 años y que deseaban realzar el color de su cabello o cubrir las primeras canas.

En general, las promociones genéricas estaban orientadas a las usuarias de los tintes permanentes o semipermanentes, de los niveles socioeconómicos A, B y C, en el ámbito nacional, cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 55 años.

2.5 Estrategia de medios

La estrategia de medios estuvo orientada a tratar de mantener una presencia constante de la marca *Clairol* como un todo y de las sub-marcas en los niveles socioeconómicos A, B y C durante el periodo de exhibición -comprendido entre los meses de noviembre de 1998 y agosto de 1999. De esta manera, se buscaba que tanto la publicidad de cada producto como la de las campañas promocionales genéricas contribuyeran a consolidar el prestigio de la imagen de *Clairol* para lograr así la confianza y la preferencia por parte de las usuarias.

Se utilizó como medio principal la televisión, especialmente los canales 2, 4 y 5. Además, puesto que se disponía de recursos reducidos y se pretendía el alcance efectivo de las pautas, la selección de los programas durante los cuales se pasaría el “réclame” se hizo en función de aspectos cualitativos. De este modo, se eligieron los programas de mayor *rating* en los diversos segmentos de mercado.

Como medios de apoyo fueron utilizados los avisos en revistas, los publireportajes, los avisos en diarios, el material colocado en el punto de venta (afiches), el correo directo y los avisos en la vía pública (estos dos últimos medios fueron utilizados principalmente para promover el producto *Hydrience*).

La inversión total en publicidad correspondiente a la categoría de tintes para el cabello durante el mismo periodo de exhibición de los productos *Clairol* fue de 4' 498 844 dólares. El cuadro No. 2 muestra los periodos de exhibición de los tintes de Bristol Myers y la figura No. 1 la asignación presupuestaria por medio. Puede notarse el importante papel de la televisión, a la que se destinó el 89% del presupuesto.

2.6 Resultados obtenidos

La marca *Clairol* incrementó su participación en el mercado total de tintes en un 6% en el lapso de un año. Del mismo modo, el volumen de ventas de los tintes que comercializaba la empresa subió en 40% durante el mismo periodo. La cuota de la marca *Hydrience* en el mercado de tintes permanentes en crema llegó a 11% en el lapso de 8 meses, mientras que el crecimiento total del mercado de tintes fue de 15%. Los resultados obtenidos por la empresa con sus productos *Clairol* llegaron a superar los objetivos planteados inicialmente (ver cuadro No. 3).

Clairol obtuvo un crecimiento superior al 40% en unidades vendidas en relación con los meses de noviembre-diciembre correspondiente a los años 1998 y 1999. El crecimiento del mercado total en unidades vendidas fue de 15%, si se compara los periodos enero-abril de 1998 y de 1999 (ver cuadro No. 4).

La participación por empresas en el periodo enero-abril sitúa a Bristol Myers con su marca *Clairol* como la marca líder (36.2%), seguida de Dicosa, con su marca L'Oréal (27.5%), tal como se observa en el cuadro No. 5.

La participación del producto *Hydrience* en el mercado de tintes en crema fue de 10.7% en solo 8 meses desde su lanzamiento (periodo marzo-abril 1999) y ocupó el cuarto lugar después de Préférence, Koleston e Igora (ver cuadro No. 6). Este

producto ha tenido buena evolución. Su participación en los supermercados pasó de 4.2% (en noviembre de 1998) a 14% (en agosto de 1999).

2.7 Proyecciones

El mercado de tintes es un mercado joven. Se ha visto afectado por los problemas económicos que afronta el país. Bristol Myers planea seguir introduciendo nuevas marcas al mercado latino. Un grupo de marcas ya ha sido lanzado al mercado norteamericano con éxito; otro se encuentran en prueba.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- Las fortalezas y debilidades de la campaña de productos *Clairol* desarrollada por Bristol Myers entre mayo de 1998 y agosto de 1999
- La factibilidad de desarrollar la campaña publicitaria en las condiciones actuales

Cuadro No. 1

TINTES: INVERSIÓN PUBLICITARIA

Marcas	Empresas	US\$
Koleston - Wella	Química Suiza	463,704.97
L'Oréal Préférence Excellence	Dicosa	422,214.00
Igora Vital	Henkel Peruana	294,229.04
Clairol Hydrience	Bristol Myers	191,660.95
Miss Clairol	Bristol Myers	150,789.75
Natural Instincts	Bristol Myers	118,925.22
L'Oréal	Dicosa	6,070.00
Luminase		2,800.00
Total		1'650,393.93

Fuente: *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 204, 31 de agosto de 1999, p. 6: "Bristol con Clairol repinta a L'Oréal y Koleston en mercado de tintes"

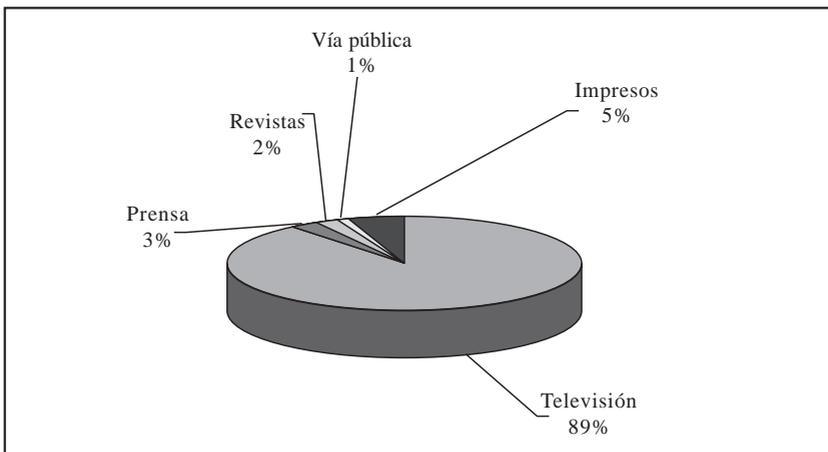
Cuadro No. 2

PERIODOS DE EXHIBICIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA MARCA CLAIROL

Producto	Inicio	Término
Hydrience	noviembre 1998	mayo 1999
Miss Clairol	febrero-abril 1998 octubre-diciembre 1998	febrero-mayo 1999
Natural Instincts	marzo-mayo 1998	febrero-junio 1999
Promociones genéricas	mayo 1998 diciembre 1998	agosto 1999

Fuente: Mayo FCB Publicidad y Supervisora de Medios Publicitarios, en: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 3

Figura No. 1

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO

Fuente: elaborado sobre la base de *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 3.

Cuadro No. 3**RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PRODUCTOS DE LA MARCA CLAIROL**

Indicadores de marketing	Objetivos	Resultados
Incremento de participación de Clairol en el mercado total de tintes	5%	6%
Incremento en el volumen de ventas de los tintes de la empresa	15%	40%
Participación de Hydrience en el mercado de tintes permanentes en crema	5%	11%
Crecimiento del mercado total de tintes (en 8 meses)	10%	15%

Fuente: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas, p. 5*

Cuadro No. 4**CRECIMIENTO DEL MERCADO DE TINTES**

Mercado total de tintes	Enero/abril 1998 (1) 365.5	Enero/abril 1999 (1) 421.8	% crecimiento 15.4
Mercado de Hydrience	Nov/dic 1998 (1) 9.9	Nov/dic 1999 (1) 14.75	% crecimiento 49

Nota: (1) expresado en miles de unidades vendidas

Fuente: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas, p. 5*

Cuadro No. 5

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POR EMPRESA

Empresas	Enero/abril 1998 (miles de unidades)	Enero/abril 1998 (%)	Enero/abril 1999 (miles de unidades)	Enero/abril 1999 (%)
Dicosa (L'Oréal)	106.92	29.25	115.89	27.48
Bristol Myers (Clairol)	109.21	29.88	152.64	36.19
Química Suiza	89.71	24.55	73.89	17.47
Henkel Peruana	23.48	6.42	32.87	7.79
Otras marcas	1.89	0.52	12.54	2.97
Oscurecedore	34.27	9.38	34.11	8.09

Fuente: CCR, en: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 5

Cuadro No. 6

PARTICIPACIÓN DE HYDRIENCE EN EL MERCADO DE TINTES EN CREMA

Empresas	Marzo/abril 1999 (miles de unidades vendidas)	Marzo/abril 1999 (participación)
Préférence	46.47	33.96%
LES	0.02	0.01%
Belle	5.17	3.78%
Hydrience	14.75	10.78%
Koleston	14.54	10.63%
Koleston	21.71	15.87%
Wella	0.80	0.58%
Igora	17.72	12.95%
Igora	10.00	7.31%
Brillance	0.33	0.24%
Otras marcas	5.32	3.89%

Fuente: CCR, en: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 5

3. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. “Clairol, marca paraguas”, *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, p. 78

CCR-IRI (Information Resources Inc.). “Un mundo de color”, *Reporte*, Año 2, No. 16, diciembre 1998, p. 2

Conep. “Bristol Myers Squibb Perú”, *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos Finalistas* (documento), pp. 1-5

Mercadeo Latino S.A. “Bristol con Clairol despinta a L’Oréal y Kolestón en mercado de tintes”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 204, 31 de agosto 1999, pp. 1 y 6

--- “L’Oréal líder en tintes en Paraguay”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VIII, No. 198, 1999, p. 18

--- “Mercado de tintes: L’Oréal se dispara”, *Marketing estratégico* (Lima) Año VII, No. 164, 30 de septiembre de 1997, pp. 1 y 6.

IV

Caso: Credimás

Categoría: servicios

Premio Effie Oro 1999

Anunciante: Banco de Crédito del Perú

Agencia: Properú

1. Antecedentes

El origen de la tarjeta data de comienzos del siglo XX. Surgió en Europa (específicamente, en Francia e Inglaterra), luego llegó a los Estados Unidos, donde empezó a difundirse rápidamente a partir de 1930.

Las primeras tarjetas fueron de papel recubiertas con plástico y contenían marcas y grabados para dar mayor seguridad. Después, aparecieron las tarjetas plásticas, que contenían datos en relieve a fin de facilitar el traspaso de información. Estas incluían una banda magnética que permitía no solo acceder al dinero que se encontraba almacenado electrónicamente en los bancos, sino también la ejecución de operaciones bancarias directas a través de los cajeros automáticos. Luego, la uniformización del soporte y de la información contenida -normas del International Organization for Standardization (ISO)- favorece su uso internacional.

Luego aparecen las tarjetas inteligentes (*smart cards*), que actúan como monederos electrónicos recargables, pues contienen *chips* o microprocesadores que

cuentan con memoria y unidad de proceso que les permite almacenar mayor cantidad de información. En la actualidad, las tarjetas pueden ser utilizadas como tarjetas de crédito, de débito, de teléfono o monedero electrónico.

En el Perú, las tarjetas aparecen en el año 1968 con el ingreso de Diners Club, tarjeta de crédito de origen norteamericano. Durante la década del 80 e inicios de la década del 90 el mercado de las tarjetas plásticas prácticamente permaneció sin experimentar mayor dinamismo. Solo se le dio mayor impulso a partir de la segunda mitad de la década del 90.

Existen las tarjetas bancarias y las tarjetas no bancarias. Las primeras se clasifican en tarjetas de crédito y tarjetas de débito. Las tarjetas de crédito conceden a su titular la facilidad de hacer uso de una línea de crédito, la misma que es otorgada por una entidad bancaria y que puede ser a plazo, al contado o rotativa. Por su parte, las tarjetas de débito operan sobre cuentas bancarias para producir débitos (extracciones de fondos) o débitos y créditos recíprocos entre cuentas (movimiento de fondos) y con la confirmación de un código secreto que solo conoce el titular de la tarjeta. Las segundas son emitidas por cualquier persona natural o jurídica y pueden ser de pago, turísticas, comerciales y de descuento.

Un ejemplo de ello son las tarjetas de marca privada entre las que están las tarjetas Ripley (Colocadora S.A.), CMR Falabella (Financiera CMR), Casas y Cosas, Geraldine, entre otras. Gracias a ellas las empresas evitan los costos operativos que implica la utilización de un banco para emitir las tarjetas y tienen un mayor control sobre las novedades y promociones que buscan ofrecer a sus clientes.

Además, están las tarjetas de marca compartida que constituyen una opción de negocios entre emisores y establecimientos comerciales y/o aerolíneas cuya finalidad es fortalecer la lealtad y la fidelidad de los clientes para lo cual otorgan recompensas por su preferencia y/o beneficios adicionales (ofertas, sorteos, premios, pagos diferidos). Además, estas tarjetas ofrecen una tasa de interés preferencial. Algunos ejemplos son las alianzas entre Interbank-E. Wong, Ace Home Center-Interbank, AA-Citybank, Santa Isabel-Banco de Crédito, Móvil-Banco de Crédito (Credibank Mobil).

En lo que concierne a las tarjetas de crédito y de débito, se estima que a mediados del año 2000 existía en el mercado peruano más de un millón de tarjetas de crédito activas y alrededor de dos millones y medio de tarjetas de

débito.¹ Se observa que a fines de 1998, el número de peruanos usuarios de las tarjetas Visa (para citar un ejemplo) superaba los dos millones y medio,² entre tarjetas de crédito y de débito. Este nivel fue alcanzado gracias a la constante participación de los bancos miembros, que en forma conjunta han lanzado nuevos productos y servicios e identificado mercados potenciales.

La colocación de las tarjetas se ha concentrado en el público de mayores ingresos. Esto se debe a la existencia de una importante proporción de la población no bancarizada que no está sujeta a crédito.

En el caso de las tarjetas de débito, como resultado de las campañas promocionales que han venido aplicando algunas entidades bancarias, se percibe una mayor facturación. Dichas campañas pueden tender a aumentar aún más conforme se vayan desarrollando los canales alternativos a la agencia bancaria (como son la banca por teléfono o por *internet*) para realizar transacciones. La masificación en el uso de la tarjeta de débito o de acceso a cuentas bancarias utilizadas en cajeros automáticos y en establecimientos afiliados al sistema Electron Visa (para citar un ejemplo de uno de los sistemas más importantes existentes en el país) ha permitido que hacia fines de 1999 sean alrededor de 2 500 los establecimientos que aceptan esta tarjeta.³

2. El Banco de Crédito del Perú

El Banco de Crédito del Perú fue inaugurado en abril de 1889. Este banco ha experimentado un notable crecimiento y logrado mantener una posición de líder en el mercado peruano con presencia en países como Colombia, Chile y Bolivia.

En el año 1999, cuando se celebraban los 100 años de vida del Banco de Crédito, este mantenía una participación del 30% en el mercado de depósitos y del 23% en el mercado de colocaciones y operaba prácticamente en todos los segmentos. Además, contaba con una participación de 62% en el negocio de tarjetas de crédito y de 63% en el negocio de las tarjetas de débito. El banco mantenía un

1 Cf. Diario *El Comercio*, 20 de agosto de 2000: "El reto de las tarjetas de crédito y débito: que el plástico desplace al uso de efectivo" (www/elcomercioperu.com.pe)

2 Cf. *Semana económica*, 26 de septiembre de 1999, No. 689, p. 32: "Buscando recuperar terreno"

3 Cf. *Semana económica*, 26 de septiembre de 1999, No. 689, p. 30: "Tenemos una mayor aceptación"

total de 222 oficinas a escala nacional, 320 cajeros automáticos, banca telefónica y banca remota a través de telecrédito y *phone bank*.⁴ Además, ha mantenido un continuo programa de inversiones básicamente orientado a las áreas de infraestructura y sistemas.

3. *Credimás*

Uno de los servicios que brinda el Banco de Crédito se vincula al uso de la tarjeta *Credimás*. Se trata de una tarjeta de débito que hace uso del sistema Visa Electrón. Esta tarjeta establece una relación tripartita y funciona como tener dinero en la billetera. Sin embargo, la diferencia radica en que se trata de una transacción electrónica donde el dinero sale directamente de la cuenta de ahorro que el cliente mantiene en el banco, sin que este le haga cobro alguno por el servicio que le brinda. De esta manera, el cliente tiene la oportunidad de ir de compras y pagar con un plástico, lo que le da mayor seguridad. Otro de los usos de la tarjeta es que permite la extracción del dinero que mantiene el cliente en sus cuentas de ahorro, desde los cajeros automáticos.

El cuadro No. 1 muestra la participación que mantenía el Banco de Crédito en el mercado de tarjetas de débito, cuando se aplicó la campaña publicitaria. Según el cuadro, la participación de la tarjeta *Credimás* ascendía a 63%, mientras que las otras tarjetas (Interactiva, Conticash y Unicard) mantenían participaciones de 18%, 16% y 3%, respectivamente.

3.1 Campaña promocional

La oportunidad de llevar a cabo una campaña promocional se dio porque el Banco de Crédito contaba con alrededor de 1 millón 300 mil tarjetas de débito en manos de sus clientes, las mismas que solo eran utilizadas por un pequeño porcentaje. El banco reconocía que tenía un negocio potencial, ya que cuando el cliente hacía uso de la tarjeta, el banco no le cobraba a este por la transacción, aunque sí cobraba un porcentaje por comisión al establecimiento donde el cliente realizaba la compra de un bien o solicitaba la prestación de un servicio. Entonces era necesario incentivar a los clientes para que hicieran un uso más frecuente de la tarjeta. De esta manera, la tarjeta *Credimás* representaba una oportunidad de negocio para el banco, el cual, por un lado, se beneficiaba al brindar un

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

servicio adicional a sus clientes, aumentando su cartera de servicios y, por otro lado, obtenía un ingreso por parte de los establecimientos.

Además, la oportunidad se dio porque el Banco de Crédito contaba con más del 70% de las tarjetas de débito del país. Esto significaba que si los otros bancos decidían usar su tarjeta de débito como forma de pago, ello terminaría beneficiando al Banco de Crédito por ser mayoritario.

Finalmente, la oportunidad también se dio por haber sido los primeros en hacer publicidad sobre las ventajas que ofrecía la tarjeta de débito, estrategia a la que no habían recurrido los otros bancos del medio.

Hay que tener en cuenta que cuando la campaña se inició en junio de 1998 la tarjeta **Credimás** era conocida como “la tarjeta de los telebancos o de acceso al cajero automático” y eran muy pocos los clientes que sabían que era posible consumir en cualquier establecimiento y pagar con esta tarjeta. Además, el uso de la tarjeta en POS (puntos de venta), es decir, en establecimientos que cuentan con el sistema Visa Electrón para la lectura de las tarjetas, estaba creciendo a un ritmo de entre 3% y 4% mensual y la *ratio* de su uso por persona era de 2.6 veces al mes con un promedio de 83 soles de consumo por operación.

Sin embargo, existían riesgos. El riesgo estaba presente porque si bien el producto existía en el mercado, la gente no utilizaba la tarjeta porque no estaba informada de todas las ventajas que esta podía ofrecerle. La veían más como una tarjeta de ahorros o como una tarjeta de cajero. El nivel de conocimiento de **Credimás** como tarjeta de débito era bastante limitado, aunque se notaba que en los niveles socioeconómicos más elevados, el conocimiento era mayor.

Además, existía una falta de desarrollo del *marketing* en el sistema bancario peruano, lo que no sucedía en países como España y Estados Unidos, donde este campo ya se había desarrollado, debido a que contaban con sistemas financieros más avanzados.

Finalmente, la misma publicidad representaba un reto porque había mucho que comunicar y una mala comunicación podía hacer que el público confundiera **Credimás** con una tarjeta de crédito, lo cual se debía evitar. Por este motivo, esta tarjeta fue bautizada como la tarjeta de compras.

La campaña utilizada para impulsar el uso de la tarjeta **Credimás** recibió el título de “Saturnina Luna de compras”. El periodo de exhibición de la campaña fue del 21 de junio al 10 de agosto de 1998.

3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

Los objetivos de *marketing* perseguidos por la campaña publicitaria desarrollada para la tarjeta **Credimás** se centraron en lograr un incremento de facturación y de operaciones efectuadas en los puntos de venta (POS), ambos en igual porcentaje (50%). Asimismo, se buscó aumentar el uso anual de la tarjeta en POS como mínimo en 60%. Adicionalmente, se pretendió mantener la *ratio* de uso de la tarjeta **Credimás** en 2.6 veces al mes y evitar una disminución del promedio de soles utilizados por operación, en más de 25%.

El Banco de Crédito recurrió a diversas estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Primero realizó un *focus group* a fin de determinar la noción que tenía el público sobre la tarjeta **Credimás**. Como resultado de esta actividad, el banco encontró que el público de los niveles socioeconómicos más altos lograba identificar en mayor proporción a **Credimás** como una tarjeta de débito, pero el conocimiento era bastante limitado conforme el nivel socioeconómico disminuía; es decir, que a menor nivel socioeconómico, mayor desconocimiento. Además, la mayoría la identificaba como una tarjeta de ahorro o de cajero. Por lo tanto, no se conocían sus beneficios (como por ejemplo, la posibilidad de comprar con cargo a las cuentas, sin recargo adicional).

En términos generales, la estrategia de *marketing* estuvo orientada a posicionar a **Credimás** como una “tarjeta de compras”, ya que con ella el cliente podía efectuar sus compras en cualquier establecimiento afiliado sin recargos ni comisiones pues no era él quien pagaba la comisión por la transacción efectuada, sino más bien el establecimiento. Además, la estrategia se orientaba a transmitir los beneficios de facilidad y seguridad de los que podían gozar los clientes al hacer uso de la tarjeta.

La estrategia de *marketing* también se orientaba a tratar de informar al cliente acerca de la relación de los establecimientos afiliados al sistema Visa Electrón, donde podía efectuar sus compras con la tarjeta **Credimás**.

3.3 Publicidad de la campaña

El objetivo general de la publicidad de la campaña se orientó a que la gente comprendiera que **Credimás** no era una tarjeta de ahorro o cajero sino de débito y que permitía comprar como si se dispusiera de dinero.

Los objetivos específicos eran los siguientes:

- Posicionar la tarjeta **Credimás** como una “tarjeta de compras” Visa Electrón
- Informar y educar a los clientes con respecto al uso de la tarjeta; es decir, informarle que entre los diversos usos que podía darle, también estaba el de la “tarjeta de compras”
- Estimular el uso de **Credimás** en los establecimientos afiliados
- Comunicar al cliente que la tarjeta que usaba para determinadas operaciones, también servía para ir de compras y que, por lo tanto, no era necesario que cargara con demasiado efectivo

Para la creación del comercial de la tarjeta **Credimás** se buscó sobre todo un personaje que fuera llamativo y memorable porque el producto ya era conocido. Se pensaba que el comercial debía tener algo llamativo para que pudiese atraer la atención del consumidor con el fin de que la información pudiera ser transmitida con éxito.

Por esta razón, se optó por un personaje de gran recordación, que no fuera tan moderno y que sorprendiera al televidente. Así, se recurrió a la imagen de la paisana Saturnina; no solo no era moderna por la vestimenta que utilizaba, sino que además su presencia permitía transmitir lo siguiente: “para usar **Credimás** no es necesario tener un alto grado de cultura ni ser una persona sofisticada. Es un producto que puede ser utilizado por cualquiera que decida comprar con su tarjeta”.

El comercial buscaba masificar el mensaje por lo que mostró una práctica conocida de las personas de la sierra que llevaban el dinero envuelto en papel. El toque de humor se evidenció en que al momento de pagar lo que llevaba la paisana Saturnina envuelto en el papel periódico no era el dinero, sino solo papas. La tarjeta **Credimás** con la que pagaba se encontraba en su pollera. De esta manera, se utilizó una publicidad novedosa, creativa y peruana, que lograba sorprender al televidente.

La estrategia publicitaria enfatizó en tratar de mostrar de una forma creativa, clara y sencilla que la tarjeta **Credimás** era una tarjeta de compras al alcance de todos. Debido a que muy pocas personas sabían que era posible pagar con **Credimás** en cualquier establecimiento afiliado, el comercial se utilizó para transmitir el siguiente mensaje: “con Credimás, usted puede pagar en cualquier establecimiento; su consumo será cargado directamente a su cuenta de ahorros y no se le hará ningún descargo adicional”. Por lo tanto, se buscaba transmitir de manera amigable que el uso de la tarjeta de débito estaba asociado con el de una tarjeta de compras.

Para transmitir el concepto de “cargo automático en cuenta” (el mismo que no permitía asociar la tarjeta con el débito), se optó por una estrategia visual en el comercial: el consumidor ve primero que el dinero está en su cuenta y luego de realizada la transacción, ve que este pasa al establecimiento comercial como si fuera efectivo.

La estrategia también puso énfasis en el uso de un personaje simpático en el comercial y la presencia de un toque de humor de fácil recordación.

3.4 Audiencia objetivo

El público objetivo de la campaña publicitaria estaba conformado por todos los clientes del Banco de Crédito, es decir, personas naturales, hombres y mujeres de más de 18 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C que poseen una tarjeta *Credimás* afiliada a alguna cuenta de ahorros, cuenta corriente o cuenta maestra del Banco.

3.5 Estrategia de medios

Para el desarrollo de la campaña publicitaria, el banco hizo uso de la televisión; principalmente, de los canales 2, 4, 5 y 9, donde se transmitieron los comerciales de 40 segundos en un inicio y de 30 segundos durante los programas de mayor *rating*. Esto permitió alcanzar los 2 180.6 GRP. Además, se colocaron *inserts* durante los partidos de fútbol del mundial Francia 98.

Otro de los medios utilizados fue la prensa escrita, donde se publicaron una serie de avisos en los diarios El Comercio, Expreso, La República y Gestión que alcanzaron un nivel de lectores de 124.6. También se hizo uso de los paneles y paletas Heres, que aparecen en la vía pública.

La difusión incluyó impresos diversos, como los afiches de varios tamaños y los folleto colocados en las agencias ubicadas en todo el país.

Como complemento, se contó con el apoyo de cuatro anfitrionas que actuaron como impulsadoras en los distintos puntos de venta. Estas estuvieron rotando en un total de 80 establecimientos por un periodo de alrededor de 1 mes, tiempo que destinaron a instruir a los clientes del banco sobre la forma como debían usar la tarjeta de débito *Credimás*, además de hacer entrega de la folletería respectiva.

Los recursos económicos utilizados para la campaña ascendieron a 464 mil dólares, los mismos que fueron destinados mayormente a la televisión (72%) y a la prensa (13%), tal como se observa en la figura No. 1.

3.6 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos muestran un incremento de la facturación mensual en 103%, porcentaje superior al estimado, que fue de 50%. Igualmente, se logró un incremento de las operaciones efectuadas en los puntos de venta (POS), el mismo que ascendió a 121%, porcentaje bastante superior al 50% proyectado. El uso anual de la tarjeta **Credimás** en los establecimientos también se vio incrementado, ascendiendo a 75% (*versus* el 60% proyectado).

Con respecto a la *ratio* de uso de la tarjeta **Credimás**, esta pasó a ser de 3.6 veces al mes, con lo cual experimentó un incremento de 38% en comparación al proyectado. El promedio de las operaciones en soles mediante el uso de la tarjeta también experimentó un crecimiento; llegó a 87.2 soles, habiéndose planteado no disminuir este promedio en más de 25%.

En julio de 1998, Apoyo efectuó un post-test y obtuvo los siguientes resultados:

- El comercial obtuvo 74% de recordación en la muestra seleccionada por la entidad
- El 75% del total de entrevistados identificó a **Credimás** como una tarjeta de compras
- El 76% de los entrevistados identificó que los pagos que se hacían con la tarjeta eran cargados a una tarjeta afiliada
- El 75% de las personas encuestadas identificó que la tarjeta **Credimás** servía para realizar compras sin efectivo
- Del total de personas entrevistadas, que sí contaban con la tarjeta **Credimás**, el 62% manifestó que harían un mayor uso de la misma como tarjeta de compras
- Del total de personas entrevistadas, que aún no contaban con la tarjeta, un 37% se mostró interesado en adquirirla

3.7 Proyecciones

El Banco de Crédito se proyecta como una entidad proveedora de todos los servicios financieros que pueda requerir el mercado.

Luego de la campaña promocional que buscó incentivar el uso de la tarjeta **Credimás**, el Banco de Crédito ha realizado una serie de actividades a fin de promocionar sus diferentes productos. Como parte de esta política se incorporó al sistema Bonus, a fin de premiar a sus clientes que hicieran uso de los productos **Credimás**, Credibank, Ahorro Plus y Cuenta Maestra. En el caso de los dos primeros productos, al ser medios de pago, el cliente generaba un punto por cada 10 soles de compra que efectuara haciendo uso de la tarjeta. Si además el establecimiento donde efectuaba la compra se encontraba afiliado al sistema Bonus, recibía un puntaje adicional.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades de la campaña **Credimás** desarrollada por el Banco de Crédito entre junio y agosto de 1998
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña publicitaria en las condiciones actuales

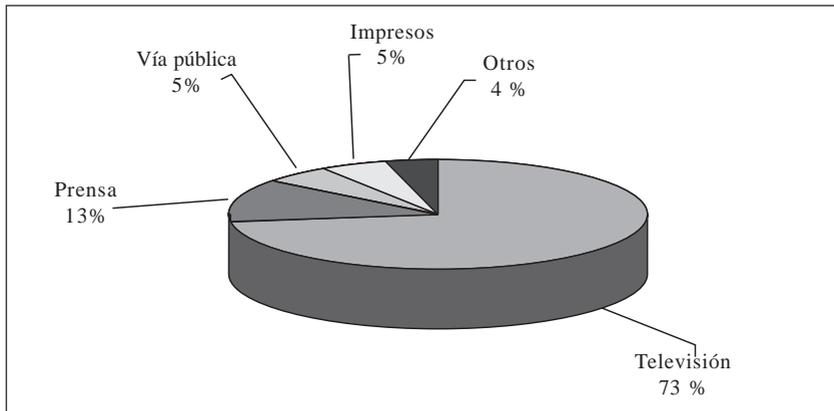
Cuadro No. 1

TARJETAS DE DÉBITO EXISTENTES EN EL MERCADO PERUANO

Banco	Tarjeta	Monto (en miles de dólares)	Porcentaje
Banco de Crédito	Credimás	1,300	63
Interbank	Interactiva	370	18
Continental	Conticash	330	16
Unibanca	Unicard	50	3

Fuente: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 15

Figura No.1

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO

Fuente: elaborado sobre la base de Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas, p. 16

4. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. "Buscando recuperar terreno", *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 689, 26 de septiembre de 1999, pp. 30-32

---- "Crece y crece. Aumenta la circulación de plásticos", *Semana económica* (Lima) Año 14, No. 630, 19 de julio de 1998, p. 16

---- "¿Cuándo empezaremos a usar los monederos electrónicos?", *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 689, 26 de septiembre de 1999, p. 34

---- "Dolores de cabeza. La morosidad", *Semana económica* (Lima) Año 14, No. 630, 19 de julio de 1998, p. 18

---- "Es como tener dinero electrónico", *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, pp. 74-75

---- "La historia sin fin. Plásticos y efectivo electrónico", *Semana económica* (Lima) Año 14, No. 630, 19 de julio de 1998, pp. 22-23

- “Las tarjetas de crédito en el Perú”, *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 689, 26 de septiembre de 1999, pp. 22-23
- “Matrimonio por conveniencia. Las tarjetas de marca compartida”, *Semana económica* (Lima) Año 14, No. 630, 19 de julio de 1998, pp. 16-17
- “¿Qué más podemos esperar de los plásticos?”, *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 689, 26 de septiembre de 1999, p. 38
- “Somos plásticos ¿Y ahora qué viene?”, *Semana económica* (Lima) Año 14, No. 630, 19 de julio de 1998, p. 15
- “¿Son convenientes las alianzas para tarjetas de marca compartida?”, *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 689, 26 de septiembre de 1999, pp. 24 y 26
- “Tenemos una mayor aceptación”, *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 689, 26 de septiembre de 1999, p. 30
- “Todavía falta mucho potencial de crecimiento”, *Semana económica* (Lima) Año 14, No. 630, 19 de julio de 1998, pp. 20-21

Cámara de Comercio de Lima, “Plástico en evaluación”, *Comercio y producción* (Lima) Año LXX, No. 2281, octubre 1999, pp. 30-31

Conep. “Banco de Crédito del Perú”, *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, pp. 14-17

Chuquín, Carlos. “Me quedo contigo”. *Millonario* (Lima) Año 1, Vol. 1, No. 2, enero 1999, pp. 52 y 54-55

Editora Ale S.A. “En el mercado de tarjetas de crédito. Mantenimiento ‘99”, *Millonario* (Lima) Año 1, Vol. 1, No. 2, enero 1999, pp. 65-66

- Editora Ale S.A. “Historia de más de un siglo”, *Millonario* (Lima) Año 1, Vol. 1, No. 5, mayo 1999, pp. 44-45

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

Guillén Rispa, Mila. "Dinero plástico: las tarjetas de crédito y de débito como medio de pago". *Ciencia económica* (Lima) No. 43, pp. 75-86

Imagen S.A. "Los 110 años de fundación del Banco de Crédito del Perú. Banco con historia", *Empresa privada*, Año II, No. 14, 15 de marzo/15 de abril de 1999, p. 67

Medio Empresarial S.A. "Tarjetas de crédito ¿qué esperar a futuro?". *Medio empresarial*, Año II, No. 17, agosto de 1999, pp. 45-46

Mercadeo Latino S.A. "Banco de Crédito del Perú, líder en el mercado local, cumplió 110 años", *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 200, 1999, p.2

---- Mercadeo Latino S.A. "El Banco de Crédito se incorporó a Bonus", *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 189, 15 de octubre de 1998, p.10

Mercados Consultora y Publicaciones S.A. "Plástico inteligente", *Business negocios en el Perú* (Lima) Año V, No. 46, julio 1998, pp. 70-73



Caso: Televisión por cable

Categoría: servicios
Premio Effie Plata 1999

Anunciante: Cable Mágico
Agencia: J. Walter Thompson

1. Análisis del sector

Las personas destinan tiempos diferentes a ver televisión. Dichos tiempos varían en función del nivel socioeconómico y sexo del televidente. Según datos de Apoyo de julio de 1999, las personas del NSE A invierten en ver televisión 19% de tiempo menos que los del NSE D.

El cuadro No. 1 muestra que la necesidad de información y la necesidad de entretenimiento son los principales motivos que llevan a las personas a destinar tiempo a esta actividad. Sin embargo, es importante mencionar el repunte que va teniendo la necesidad de cultura y educación.

La televisión está conformada por los canales de señal abierta (canales 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11 y 13) y los canales por cable. Estos últimos aparecen en el mercado peruano en la década del 90 y son preferidos a los de la televisión abierta (ver cuadro No. 2).

A fines de 1996 ya existían en el mercado peruano las principales cadenas de televisión por cable (*Cable Mágico* y Tele Cable) que mantenían alrededor de

140 mil suscritos. Y para julio de 2000 ya había aparecido una de las últimas en incorporarse al mercado, es decir, Cable Express, que mientras las otras dos contaban con el 91% y el 3% de participación de mercado, respectivamente, mantenía el 6% de participación.¹ Además, estaban VC-Lima, Cable Sistemas y CATV, que contaban con mínimas participaciones.

En el caso de Cable Express, si bien se trata de una empresa que inicia sus actividades el año 1998, ha logrado incrementar su participación. Actualmente opera en las zonas centro y norte de Lima, Collique, Comas, Independencia, San Juan de Lurigancho, Tahuantinsuyo, Zárata y en una parte de los distritos de Rímac, Santa Anita y Ventanilla. Cable Express tiene como público objetivo los segmentos C y D y utiliza la venta directa con personal propio de la zona como estrategia para incrementar el número de suscritos. Mantiene una tarifa de 17.85 dólares por 70 canales y ofrece una serie de programas regionales con los que la gente de origen provinciano se encuentra identificada. Además, llega con mayor nitidez a esas zonas, lo que no sucede con la televisión de señal abierta.

En el caso de Tele Cable, si bien en sus inicios mantuvo una posición de líder, luego fue superada por *Cable Mágico*. A principios del año 2000 recurrió al relanzamiento de sus servicios tomando en cuenta el potencial que presenta el mercado y a fin de convertirse en una alternativa en base a una política de precios atractivos.

El número de los hogares limeños que tiene cable se ha ido incrementando, pasando de 42 mil en 1995 a más de 300 mil en 1999, año en que el número de hogares que contaban con este servicio en provincias ascendía a más de 20 mil, según datos de Osiptel (Pedreros 1999: 48-49).

Según las encuestas realizadas por Apoyo en los años 1998, 1999 y 2000, el porcentaje de población limeña que tiene televisión por cable ha ido en aumento. Dicho porcentaje pasó de 19% a 21%, y luego a 31% en los años mencionados (ver cuadro No. 3). La penetración es significativamente mayor en el NSE A donde el 81% (según nivel alcanzado en el año 1999) manifestó tener cable; en el 2000, el porcentaje fue de 85%. Es notable el crecimiento experimentado en el NSE D/E, donde de un 1% (cifra correspondiente a los años 1998 y 1999) se pasó a un 11% (en el 2000).

1 Cf. Apoyo, Opinión y Mercado. *Informe gerencial de marketing. Actitudes hacia la televisión*, Lima, julio del 2000, p. 44

Además de las tandas comerciales de menor duración, uno de los elementos que favoreció el crecimiento de la televisión por cable ha sido su variada programación. Esto se confirma si se observa el cuadro No. 4, donde se presenta la diversidad de programas que ofrece la televisión por cable como la principal razón que lleva a los televidentes a sintonizar los canales de cable.

Según el estudio desarrollado por la empresa Consumidores y Mercados en el año 1999 a fin de conocer los hábitos y costumbres de los usuarios de televisión por cable, se tiene que el consumidor limeño manifiesta preferencia por los siguientes canales: HBO Olé, Discovery Channel, Fox, Sony Entertainment, Cinemax y Cartoon Network. El cuadro No. 5 muestra la relación de los canales más sintonizados de *Cable Mágico* y Tele Cable, según los datos de Apoyo correspondientes a ese año. Cabe señalar que los canales de mayor sintonía para el año 2000 incluyeron a Canal N en la lista mencionada.

Los géneros de programas de televisión preferidos fueron los noticieros, los programas cómicos, las películas, las telenovelas y los programas deportivos. En el caso específico de la televisión por cable, se tiene las películas, los programas deportivos y los programas musicales, como los preferidos.

2. Telefónica Multimedia S.A.C.

Telefónica Multimedia pertenece a Telefónica del Perú y es la compañía encargada del manejo de las operaciones de *Cable Mágico*, que inicia sus actividades a mediados de la década del 90, cuando el mercado de televisión por cable aún no estaba desarrollado.

La empresa ha realizado una serie de inversiones en el campo de sus redes, lo que le ha permitido la llegada a más segmentos de la población. Una de estas inversiones es el desarrollo de una planta híbrida de fibra coaxial, la cual no solo permite ofrecer el servicio de cable, sino también el servicio de acceso a *internet* a través del televisor sin que sea necesario tener una computadora. Este servicio se ofreció inicialmente a una tarifa plana de 25 dólares.

La empresa ha tenido que aplicar medidas a fin de contrarrestar las conexiones clandestinas o piratas. Estas medidas consideran la implementación de un sistema de codificación dentro de la red a fin de dificultar el acceso para aquellas personas que piratean el servicio.

3. *Cable Mágico*

Cable Mágico es el servicio de televisión por cable que ofrece la empresa Telefónica Multimedia a través del cual se dio origen a la transformación del sector de televisión.

En enero de 1996, *Cable Mágico* contaba con 20 mil suscritos; en 1999 con cerca de 320 mil.² A inicios del año 2000, este servicio ya se brindaba no solo en Lima, sino también en ciudades como Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Chimbote, Huancayo, Piura y Trujillo. En lo que respecta a Lima, gracias al impulso otorgado al incremento en el número de hogares pasados (con facilidades técnicas para conectar el cable) que fueron incorporados al sistema y a las mayores facilidades técnicas, se logró la llegada a otros estratos de menores recursos como Ate-Vitarte, Comas, La Victoria y San Juan de Lurigancho.

Cable Mágico ha experimentado una serie de cambios en su programación. En primer lugar, la asociación de Telefónica Multimedia con entidades periodísticas como El Comercio permitió que este y Expreso produjeran Canal N o Cable Canal de Noticias.

En segundo lugar, la inversión en deporte a través de la firma de contratos con equipos deportivos como Alianza Atlético, Alianza Lima, Aurich, Cienciano, Melgar, Sport Boys y Universitario de Deportes, le permitieron impulsar esta actividad a través de Cable Mágico Deportes. Otros contratos le permitieron la transmisión, en directo y en exclusiva, del Descentralizado de Fútbol, así como la de la Copa Libertadores y la Copa América.

En tercer lugar, el cambio en la programación incluyó a Cable Mágico Noticias, que transmite las sesiones del Congreso. Y en cuarto lugar, la firma del contrato con Radioprogramas del Perú permitió la transmisión de Cable Mágico Cultural.

Adicionalmente, a partir del año 1997, *Cable Mágico* introdujo el Canal del Tiempo, que ha firmado un convenio con Senamhi a fin de implementar un programa de cooperación en la investigación y el desarrollo de información precisa sobre el clima. Además, los cambios incluyeron a canales para audiencias mixtas que buscaban segmentar su programación.

2 Cf. *Millonario*, enero de 2000, No. 13, p. 54

El servicio de televisión por cable de *Cable Mágico* se ofrece bajo dos modalidades: la primera, a un precio de 35 dólares por 80 canales; y la segunda, a un precio de 17.85 dólares por 38 canales. Además, existe una tercera modalidad que mantiene una tarifa más elevada y que permite el acceso a ciertos canales exclusivos (los canales Premium, que incluyen, por ejemplo, a Cine Canal 2 y Movie City, y está dirigido a los usuarios del *pay per view*). También ofrece el servicio *in pause pay per view*, que se diferencia del que ofrecen otras empresas porque es posible realizar las compras por televisión sin necesidad de llamar por teléfono; solo se requiere usar el control remoto del decodificador.

3.1 Campaña promocional

La oportunidad de la campaña promocional realizada en 1997 se dio porque la gente ya conocía del servicio. Además, la principal ventaja radicaba en que, a diferencia de la televisión abierta, la televisión por cable permitía al suscrito el acceso a un mayor número de canales.

Asimismo, la suscripción era más fácil debido a que tanto el jefe de familia como el ama de casa compartían la decisión de afiliación, por lo que solo era necesario contactarse con uno de ellos.

El riesgo estaba presente porque el público adulto no tenía muy claro cuáles eran los beneficios que obtendría como resultado de su suscripción a la televisión por cable. Así por ejemplo, si bien uno de los entretenimientos favoritos de los jefes de hogar era ver los programas de fútbol, su transmisión por televisión no era asociada directamente a la televisión por cable, por lo que esta no era considerada como una clara ventaja. De esta manera, se buscó desarrollar esta predisposición para lograr una mayor aceptación de la televisión por cable entre el público peruano.

Por otro lado, a pesar de que *Cable Mágico* había logrado posicionarse como líder a partir de mediados del año 1996, en el momento en que se decide efectuar la campaña publicitaria, su competidor más fuerte aún era concebido como líder y mantenía esa imagen.

El título de la campaña publicitaria fue “rompe los límites”; el periodo de exhibición fue de mayo a octubre de 1997.

3.2 Objetivos y estrategias de marketing

Los principales objetivos de marketing perseguidos por la empresa con la campaña publicitaria fueron básicamente tres. El primer objetivo fue lograr un in-

cremento de la penetración de la televisión por cable a un mínimo de 80% de los hogares de los niveles socioeconómicos A y B, meta que pretendía alcanzarse a fines del año 1998. El segundo objetivo fue posicionarse como líder en el mercado de televisión por cable y lograr una participación de mercado no menor al 70%. El tercer objetivo se centró en tratar de posicionarse como el canal de televisión líder en deportes a escala nacional, así como en la mejor alternativa de información y entretenimiento existente en el mercado.

La estrategia de marketing se basó en los siguientes aspectos:

- En cuanto al producto, se diseñó Cable Mágico Deportes para dar la mayor cobertura del Campeonato Descentralizado de Fútbol Peruano. Para ello, se fueron comprando progresivamente -ya sea en forma exclusiva o con la televisión de señal abierta- los derechos de transmisión de los principales equipos. Esto llevó a que en 1999 el evento fuese denominado Torneo Descentralizado Copa Cable Mágico. Además, la empresa buscó liderar el mercado de la televisión por cable y ampliar el número y la calidad de los canales ofrecidos.
- En cuanto al precio, se decidió ofrecer el servicio prácticamente al mismo nivel de precios que mantenía la competencia y enfatizar en la superioridad del servicio ofrecido.
- En lo que respecta a la distribución, se elaboró un programa agresivo de ampliación de la cobertura horizontal del servicio. Ello implicaba un aumento en el número de promotores (de 500 a 1 000) y la instalación de módulos de suscripción en los centros comerciales, cadenas de autoservicio, tiendas por departamento, tiendas de electrodomésticos, clubes y en las principales bodegas de los distritos limeños considerados como de los niveles socioeconómicos A y B.
- En cuanto a la publicidad, se desarrolló una nueva campaña para medios masivos. Dicha campaña estuvo orientada a resaltar los beneficios que el público podría encontrar en la televisión por cable, para lo cual se hacía una comparación entre esta y la televisión de señal abierta. Además, se ponía énfasis en el beneficio de la transmisión de la mayor cantidad de partidos del Descentralizado. Asimismo, se estableció un convenio con la Warner Lambert que permitió desarrollar un programa agresivo del material POP, ya que su instalación, ubicación y mantenimiento estaban a cargo de ellos.

- En cuanto a promoción, se desarrolló un agresivo programa con referidos y una campaña de instalación gratuita para prueba.

3.3 Publicidad de la campaña

Los objetivos publicitarios específicos perseguidos por la campaña publicitaria se centraron básicamente en tratar de demostrar que las posibilidades de entretenimiento e información que podía ofrecer la televisión por cable eran mayores que las que venía ofreciendo la televisión de señal abierta. Además, se orientó a tratar de posicionar a *Cable Mágico* como el líder en los programas de deporte a escala nacional y como el líder en la categoría correspondiente.

A través del concepto “rompe los límites”, la estrategia publicitaria buscaba demostrar las ventajas de entretenimiento e información que solo ofrecía *Cable Mágico*.

La publicidad a través de la televisión enfatizaba en el tema del fútbol y estaba dirigida tanto a los jefes de familia como a los amantes de este deporte. En este sentido, ponía énfasis en que solo en *Cable Mágico* podía verse la mayor cantidad de partidos del Descentralizado y del Fútbol Internacional. Además, se realizaron otras ejecuciones especialmente dirigidas a las amas de casa que subrayaban su papel de madre y de mujer, destacando los beneficios que *Cable Mágico* podía brindarles en cada uno de estos papeles.

La publicidad a través de la prensa se hizo mediante la firma de un convenio. Dicho convenio permitía la utilización de la banda inferior de la sección de la programación televisiva de los periódicos El Comercio y Expreso en la publicidad de *Cable Mágico*. En el caso de la revista TV+, se presentó una selección de los mejores programas de cable. Adicionalmente, se publicaron semanalmente determinados avisos a fin de destacar los partidos de fútbol más importantes y las actividades deportivas de fin de semana.

3.4 Audiencia objetivo

El público objetivo estaba conformado por los jefes de familia y las amas de casa de los niveles socioeconómicos A, B y C. En términos generales, estaba conformado por las personas cuyos hogares no estaban suscritos al servicio de cable y para quienes la televisión era uno de los entretenimientos más recurridos en sus tiempos libres.

3.5 Estrategia de medios

Se usó la televisión. Allí la campaña estuvo expuesta por un periodo de 18 semanas (entre mayo y octubre de 1997) y llegó a un total de 3 900 GRP, lo que permitió tener un alcance efectivo de 85% al final de la campaña (12 puntos más si se le compara con el alcance obtenido al mes de iniciada la campaña). Cabe señalar que el fútbol fue el que obtuvo el 50% de los GPS planificados, en especial en los horarios estelares y durante los fines de semana. A partir de 1998, la estrategia se concentró en la transmisión de medios audiovisuales en el mismo cable.

Además, se hizo uso de la prensa, donde se publicaron los mejores programas de los canales de *Cable Mágico* (especialmente en los periódicos El Comercio y Expreso y en la Revista TV+).

La difusión incluyó impresos de un tamaño promedio de un cuarto de página, donde se destacaban los principales partidos de fútbol y las actividades deportivas de fin de semana.

A partir de 1998, la estrategia de medios incluyó la prensa y las revistas deportivas.

Los recursos económicos utilizados para la campaña en el periodo de mayo a octubre de 1997 fueron de aproximadamente 2 millones 400 mil dólares, los mismos que fueron destinados mayormente a la televisión (83%), a las revistas (9%) y a la prensa (8%), tal como se observa en la figura No. 1.

3.6 Resultados obtenidos

El esfuerzo de marketing de *Cable Mágico* ha permitido que el número de hogares suscritos a la empresa incrementara entre enero de 1997 y enero de 1999 (ver cuadro No. 6).

Según datos de Apoyo, en julio de 1998 *Cable Mágico* había alcanzado una participación de 92%, mientras que sus competidores alcanzaron los niveles de 7% para Tele Cable y de 1% para VC TV Lima (ver cuadro No. 7).

3.7 Proyecciones

La empresa planea continuar con la captación de nuevos clientes, consolidarse en los mercados donde ya está presente y mantener su posición de líder.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades de la campaña de *Cable Mágico* desarrollada por la empresa Telefónica Multimedia SAC entre mayo y octubre de 1997
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña publicitaria en las condiciones actuales

Cuadro No. 1

PRINCIPALES MOTIVOS POR LOS QUE VE TELEVISIÓN
(en porcentajes)

Motivos	1998	1999
Por entretenimiento	43	55
Por información	53	33
Por cultura/educación	4	12

Base: total de entrevistados: 622

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. *Actitudes hacia la televisión*, Lima, julio de 1999, p. 46

Cuadro No. 2

PREFERENCIA: TV.ABIERTA VS. TV.POR CABLE
(en porcentajes)

Tipo de TV	1998	1999	2000
TV cable	63	66	65
TV abierta	37	30	35

Base: total de entrevistados: 340

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. *Actitudes hacia la televisión*, Lima, julio de 2000, p. 46

Cuadro No. 3

TENENCIA DE TELEVISIÓN POR CABLE EN EL HOGAR
(en porcentajes)

	1998	1999	2000
NSE A	81	84	85
NSE B	52	56	67
NSE C	16	17	33
NSE D/E	1	1	11
Total Lima Metropolitana	19	21	31

Base: total de entrevistados: 649

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. *Actitudes hacia la televisión*, Lima, julio de 2000, p. 44

Cuadro No. 4

RAZONES DE PREFERENCIA DE LA TELEVISIÓN POR CABLE
(en porcentajes)

	1998	1999	2000
Por la diversidad de programas	46	59	50
Transmiten mejores programas	24	12	27
Transmiten mejores películas	19	18	15
Menos comerciales	2	9	4
Para practicar inglés	n.d.	2	1

Base: total de entrevistados: 340

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. *Actitudes hacia la televisión*, Lima, julio de 2000, p. 46

Cuadro No. 5

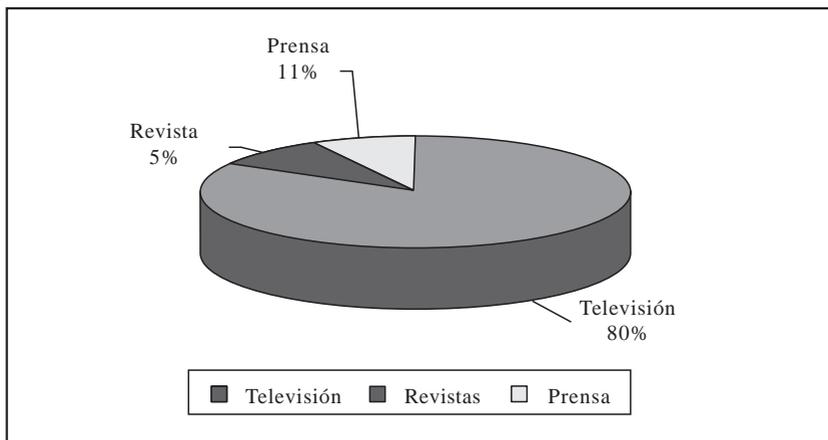
PRINCIPALES CANALES SINTONIZADOS
Año: 1999

Cable Mágico	Tele Cable
HBO Olé Cable Mágico Deportes Discovery Channel Sony Entertainment Televisión Cinecanal	Discovery Channel HBO Olé Sony Entertainment Televisión Cartoon Network Cinemark

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. *Actitudes hacia la televisión*, Lima, julio de 2000, p. 42

Figura No. 1

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO



Fuente: elaborado sobre la base de *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 29

Cuadro No. 6**TOTAL DE HOGARES SUSCRITOS A LA TELEVISIÓN POR CABLE**

	Enero 1996	Enero 1997	Enero 1998	Enero 1999
Cable Mágico	17 mil	99 mil	245 mil	283 mil
Tele Cable	50 mil	49 mil	27 mil	28 mil

Fuente: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 29

Cuadro No. 7

PENETRACIÓN DE LA TELEVISIÓN POR CABLE EN HOGARES
(en porcentajes)

	Septiembre 1997	Julio 1998
Cable Mágico	84	92
Tele Cable	16	7
VC TV Lima	0	1

Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas, p. 29

4. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. "Televisión por cable", *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, p. 79

Apoyo Opinión y Mercado. *Informe gerencial de marketing. Actitudes hacia la televisión*, Lima, julio de 1999, pp. 64

--- *Informe gerencial de marketing. Actitudes hacia la televisión*, Lima, julio de 2000, pp. 58

CCR-IRI (Information Resources Inc.). "Medios disponibles para ver películas", *Reporte*, Año 2, No. 19, marzo de 1999, p. 1

Conep. “Cable Mágico”. *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas* (documento), pp. 26-29

Editora Ale S.A. “La televisión por cable en el Perú, señal directa”, *Millonario* (Lima) Año 2, Vol. 3, No. 13, enero de 2000, pp. 54-55

Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. “Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones”, *Avance económico* (Lima) Año XX, No. 230, pp. 20-21

Mercadeo Latino S.A. “Cable Mágico introduce sistema *premium* y canal del tiempo”, *Marketing estratégico*, Año VII, No. 169, 15 de diciembre de 1997, p.12

---- “Cable Mágico le voltea el partido a Tele Cable”, *Marketing estratégico*, Año VII, No. 155, 15 de mayo de 1997, p. 7

Pedrerros, Jaime. “Cablemanía creciendo en Lima”, *Medio empresarial* (Lima) Año II, No. 19, octubre 1999, pp. 48-49

Trujillo, José Antonio. “Negocios complementarios”, *Business negocios en el Perú*, Año VI, No. 52, enero 1999, pp. 46-47

VI

Caso: La beca del Financiero

Categoría: promociones

Premio Effie Plata 1999

Anunciante: Banco Financiero

Agencia: Borobio & Asociados

1. Antecedentes

Desde hace varios años los pequeños y medianos ahorristas han sido influenciados por las campañas promocionales que aplicaba el sistema bancario local; para decidir en qué entidad financiera colocar sus depósitos, tomaban en cuenta la promoción de turno.

Los diferentes bancos (Continental, Crédito, Interbank, Lima, Wiese) venían aplicando una serie de promociones destinadas a despertar el interés de este segmento, el cual era considerado importante no solo por el volumen total de depósitos que efectuaban, sino también porque ellos representaban la oportunidad de poder desarrollar negocios de banca personal en un futuro. Uno de los bancos que desarrolló una campaña promocional exitosa fueron el Banco Financiero y su promoción *la beca del Financiero*.

2. El Banco Financiero del Perú

El Banco Financiero del Perú se constituyó como empresa bancaria en el año 1986, luego de su transformación de empresa financiera. Su principal accionista

es el Banco de Pichincha, un banco ecuatoriano con presencia internacional en lugares como Colombia, Miami y Nassau, además del Perú.

El banco ha venido efectuando algunos cambios en sus procesos. En 1997, con el objetivo de ser identificado como un banco moderno, ágil y al servicio de los clientes, se sometió a un proceso de reingeniería y desarrolló una estrategia de fortalecimiento de su imagen. El desarrollo de la imagen partió de la definición de cuál debía ser la nueva forma como el banco quería ser identificado; luego se siguió con la definición de los colores institucionales, del nuevo logotipo y otros aspectos.

Uno de los objetivos planteados por la nueva gerencia fue alcanzar una cuota de mercado de 3% hacia finales del año 2004. Como parte de su estrategia, el banco procedió a seleccionar nichos de mercado hacia donde orientarse. Para ello, escogió el sector de comercio exterior y firmó acuerdos con organizaciones como Comex y Adex, con los bancos corresponsales y con clientes orientados a este segmento. Además, desarrolló nuevos productos especialmente dirigidos a este sector, como es el caso de los negocios bilaterales que podían establecerse aprovechando los vínculos con su casa matriz para convertirse así en la mejor opción en banca para los importadores y exportadores. Finalmente, como parte de su estrategia de crecimiento, el banco recurrió no solo a las operaciones de comercio exterior, sino también a los servicios de la banca personal -los créditos hipotecarios- y a las operaciones de arrendamiento. Además, desarrolló promociones como la de *la beca del Financiero*, orientada a captar un mayor número de cuentas de ahorro.

A fines de 1999, el banco llevó a cabo un plan estratégico orientado a la unificación de gerencias, a la racionalización y redistribución de recursos hacia las áreas generadoras de ingresos y a una política de ahorros en todos los niveles de la organización.

Paralelamente, habiendo inaugurado ese año cuatro agencias en el norte del país (Aguas Verdes, La Tina, Paita y Piura), ha venido desarrollando una política de expansión. En la actualidad, cuenta con 19 agencias, 13 de ellas ubicadas en Lima (en los distritos de Jesús María, Lince, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Santiago de Surco y en el centro de Lima) y 2 en el Callao.

Asimismo, el banco continúa con su política de desarrollo de nuevos productos como el seguro de vida respaldado por la compañía Royal & Sun Alliance Segu-

ros Fénix. con primas bastante competitivas y atributos innovadores que lo diferencian de los existentes en el mercado.

A fines del año 1999, las participaciones de las colocaciones y los depósitos del banco fueron de 2% y 1.1%, respectivamente, habiendo experimentado un crecimiento sostenido desde 1997 a pesar de la situación económica por la que viene atravesando el país. El cuadro No. 1 muestra una serie de indicadores sobre la situación financiera del banco.

3. *La beca del Financiero*

La beca estuvo orientada a apoyar a las familias. Consistía en el sorteo de una beca de estudios que pagaba la educación de todos los hijos del cliente del banco ganador desde el nido hasta la universidad. Además, como parte de la promoción, los clientes del banco disfrutaban de una de las tasas de interés más atractivas del mercado. Este sorteo se llevó a cabo una vez al mes en el periodo comprendido entre los meses de noviembre de 1998 y febrero de 1999, aunque luego fue extendida hacia fines de año.

En febrero del año 2000 se relanzó la campaña “*la beca del Financiero*”. La promoción consideró 11 sorteos mensuales de una beca y 2 seguros médicos. La beca mantenía las mismas características de la promoción anterior; es decir, estaba orientada a pagar la educación de todos los hijos del ganador, desde el nido hasta la universidad. Por su parte, las pólizas de seguro médico sorteadas estaban orientadas a proteger la salud de todos los hijos de los clientes del Banco que resultaran ganadores hasta que cumplieran los 25 años de edad con coberturas de 250 mil dólares por hijo y por cualquier tipo de enfermedad, inclusive las preexistentes.

3.1 *Campaña promocional*

La oportunidad de la campaña promocional se vio reflejada en el hecho de que los pequeños y medianos ahorristas se sentían más motivados a colocar sus depósitos en aquel banco que les ofreciera una promoción que ellos considerarían interesante.

El principal riesgo se centraba en la fuerte competencia existente en la categoría. El sistema bancario local estaba conformado por bancos fuertes como el Banco de Crédito, el Banco Continental, el Banco Wiese, el Banco de Lima y el Interbank,

que venían desarrollando una serie de promociones (como las agresivas campañas de sorteos “la Millonaria” del Interbank o la de “3 000 dólares para toda la vida” del Banco de Lima) y representaban un obstáculo por la magnitud y el prestigio del que gozaban estas instituciones.

Por otro lado, y de acuerdo con un estudio, se había podido determinar que el Banco Financiero era poco conocido por parte del público limeño, lo cual representaba un riesgo para el logro de sus objetivos.

La campaña utilizada para atraer el interés del público objetivo recibió el título de “*la beca del Financiero*”. El periodo de exhibición de la campaña fue de noviembre de 1998 a febrero de 1999.

3.2 Objetivos y estrategias de marketing

Uno de los objetivos de marketing perseguido por la campaña publicitaria desarrollada por el Banco Financiero se centró en lograr una captación de 30 millones de dólares en un periodo de solo cuatro meses para incrementar así los depósitos del banco. Además, se buscó ampliar la base de ahorristas del banco en un 10% y hacer más conocida su marca e imagen corporativa en su territorio de influencia (Lima y Callao).

El Banco Financiero recurrió a una campaña de captación rápida y no de construcción de imagen porque el tiempo que se había fijado para alcanzar sus metas era de apenas cuatro meses. Ello lo llevó a desarrollar una agresiva campaña publicitaria.

La promoción, denominada “*la beca del Financiero*”, pretendía ser distintiva, por lo que no solo se ofrecía la tasa de interés más alta del mercado, sino también la posibilidad de duplicar los intereses de los depósitos por medio de sorteos mensuales. De esta manera, se buscaba captar el interés de los ahorristas potenciales sobre la base de los dos beneficios.

3.3 Publicidad de la campaña

El objetivo general de la publicidad de la campaña desarrollada por el Banco Financiero era motivar al público objetivo a efectuar sus depósitos en el banco. Los depósitos podían efectuarse bajo cualquiera de las siguientes modalidades: ahorros, depósitos a plazo, cuenta corriente y CTS (capitalización por tiempo de servicio).

Otro de los objetivos perseguidos era la construcción de una imagen del banco, la cual estaría basada en los criterios de solidez, eficiencia y modernidad.

La estrategia publicitaria enfatizó en el uso de una promoción que se caracterizara por ser novedosa, impactante y motivadora, la misma que contaba con el respaldo de un banco de larga vida institucional. Además, se buscaba que la promoción fuese original y que por la trascendencia de sus premios y tasas de interés atractivas -las más altas del mercado- superara a los demás para lograr una mayor captación de depósitos.

3.4 Audiencia objetivo

El público objetivo de la campaña publicitaria estaba conformado por personas naturales cuyas edades fluctuaran entre los 25 y los 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. Un requisito importante era que estas personas desearan recibir un pago atractivo por sus excedentes y la oportunidad de participar en un sorteo para acceder a un premio sensacional.

3.5 Estrategia de medios

Para el desarrollo de la campaña publicitaria, el banco hizo uso principalmente de la prensa escrita. Esto debido a la gran cantidad de información que debía transmitir y por el grupo objetivo elegido. Así, se recurrió a los diarios y a las revistas, como medio de difusión.

Otro de los medios utilizados fue la televisión, a la que se recurrió debido a su gran alcance que permitía generar un interés inmediato por parte del público. Después de haber realizado un análisis de sintonía, de costos por mil, y de programación (para esto último se tomaron en cuenta las características del grupo objetivo), se optó por los canales de televisión por cable, aunque también se hizo uso de la televisión de señal abierta.

Finalmente, se recurrió a los avisos en la vía pública y a la elaboración y difusión de impresos diversos.

Cabe señalar que el periodo de duración de la campaña publicitaria hizo posible la realización de modificaciones en la mezcla de medios utilizados, tomando en cuenta la evolución de la audiencia, la lectoría y las deficiencias detectadas en relación con el grupo objetivo. De esta manera, se recurrió a los diarios, revistas, televisión de señal abierta y televisión por cable.

Los recursos económicos utilizados para la campaña ascendieron a 548 mil dólares, los mismos que fueron destinados principalmente a la prensa escrita (43%), la televisión (34%) y las revistas (13%), tal como se observa en la figura No. 1.

3.6 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos muestran un incremento en la captación de nuevas cuentas que supera en casi 6 millones la meta fijada inicialmente de 30 millones de dólares. Además, se logró incrementar el número de nuevas cuentas en un 35%, habiéndose generado un total de 6 667 nuevas cuentas durante el periodo de exhibición (la meta fijada fue de 10%). Finalmente, el nivel de recordación de la promoción colocó al Banco Financiero en el puesto 17 en octubre de 1998 y en el puesto 7 en febrero de 1999.

Los resultados obtenidos por la campaña llevaron al Banco Financiero a optar por continuar con la promoción hasta fines del año 1999, ya que tanto el interés del público como la efectividad de la campaña permanecían vigentes.

Los resultados a fines de 1999 fueron estos: 14 ganadores de la beca de estudios y 76 ganadores del premio de duplicidad de tasa.

3.7 Proyecciones

Aunque el Banco Financiero solo representa el 1.6% del mercado en la actualidad, dadas las condiciones internacionales actuales, aún planea seguir creciendo a través de fusiones.

Con respecto a la promoción "*la beca del Financiero*", el Banco ha optado por volver a relanzarla a inicios del año 2001, dado los resultados favorables obtenidos en su primer lanzamiento. Esta nueva promoción sigue igualmente enfocada en el nicho de la familia, y está orientada a muchos segmentos, pero enfatiza en los segmentos B y C1. La beca no solo se orienta a cubrir los estudios del nido a la universidad de los hijos del cliente del Banco que resulte ganador, sino que en caso de no tenerlos, puede cubrir los estudios universitarios y de postgrado del cliente y su cónyuge o, en todo caso, cubrir los estudios de la persona que el cliente designe, si desea ceder el premio a un tercero.

Al igual que el sorteo de *la beca del Financiero*, que se realiza mensualmente, también se lleva a cabo el sorteo de un seguro médico que asegura la salud de todos los hijos del cliente hasta que cumplan los 20 años de edad. Además, se

realizan los siguientes sorteos: dos becas de estudio de un año para uno de los hijos, dos computadoras con impresora y conexión a *internet* gratis por un año y diez paquetes escolares de 600 dólares cada uno.

El lanzamiento de esta promoción, permite ofrecer una serie de productos adicionales al mismo segmento de mercado como la solución escolar, el seguro de vida, el crédito mi vivienda, la CTS del Financiero y la tarjeta de crédito.

En el caso de la solución escolar, por ejemplo, permite asegurar la educación escolar de los hijos mediante un seguro de vida que pagará las pensiones hasta el término de los estudios escolares en caso de muerte u hospitalización del padre o tutor por enfermedades o accidentes específicos. Además, en caso de mantener un saldo mensual mayor de 500 dólares o 1 500 soles, el cliente podrá participar en los sorteos de la *beca del Financiero*. Por su parte, el seguro de vida indemniza a los beneficiarios declarados por la muerte natural o accidental del asegurado y ofrece cuatro planes que buscan adecuarse a las necesidades e ingresos de los clientes.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña “*la beca del Financiero*” desarrollada por el Banco Financiero en el año 1999
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña publicitaria en las condiciones actuales

Cuadro No. 1

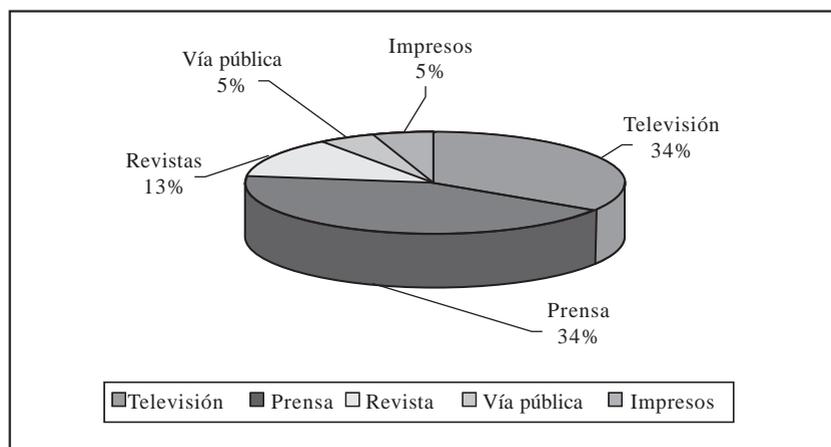
PRINCIPALES INDICADORES DEL BANCO FINANCIERO
(en millones de soles)

Principales cuentas	Dic. 1996	Dic. 1997	Dic. 1998	Dic. 1999
Activos totales	339.573	898.659	1.037.567	1.083.579
Colocaciones brutas	250.439	520.554	721.159	859.892
Cartera vencida y judicial	16.620	15.652	25.357	27.484
Cartera refinanciada	19.985	9.299	7.571	10.347
Provisiones	17.978	14.274	19.196	41.852
Pasivos totales	290.370	832.248	968.362	994.727
Patrimonio	49.203	66.410	69.205	88.852
Utilidad neta	1.945	6.850	3.199	2.894
Índice de Basilea	7,41	7,98	8,7	9,07

Fuente: *La banca*, marzo 2000

Figura No. 1

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIOS



Fuente: elaborado sobre la base de *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 55

4. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. “Promoción novedosa”, *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, p. 80

Banco Financiero. *El boletín del financiero* (Boletín)

Banco Financiero. *La beca del financiero* (Boletín)

Banco Financiero. *Seguro de vida* (Boletín)

Banco Financiero. *Solución escolar* (Boletín)

Conep. “Banco Financiero del Perú”. *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas* (documento), pp. 53-56

Editorial Corporativa. “La banca en el Perú”, *La Banca* (Lima) No. 79, marzo 2000, pp. 38-39

--- “Superación y fortalecimiento. Un plan estratégico a cinco años que empieza a rendir sus frutos”, *La Banca* (Lima) No. 72, mayo 1999, pp. 16-19

Empresa Editorial El Comercio. “Banco de Pichincha incrementa su participación en el Financiero”, *El Comercio*, octubre 1999 (<http://www.elcomerciope.com.pe>)

--- “¿Qué es el Banco de Pichincha?”, *El Comercio*, marzo 1999, (<http://www.elcomerciope.com.pe>)

VII

Caso: AFP Integra

Categoría: lanzamientos
Premio Effie Oro 1999

Anunciante: AFP Integra
Agencia: Publicistas Asociados

1. Análisis del sector

El decreto ley 25897 de diciembre de 1992 permitió la creación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) como alternativa a los regímenes de pensiones administrados por el Estado a través del Sistema Nacional de Pensiones (SNP). Este nuevo sistema consideraba un régimen de capitalización individual donde los aportes del trabajador eran registrados en una cuenta individual de capitalización, la misma que se incrementaba con los aportes del afiliado y con la rentabilidad generada por las inversiones del fondo acumulado.

Bajo este nuevo marco, el trabajador podía elegir el sistema al cual deseaba afiliarse (SNP o SPP) y en caso de decidirse por el sistema privado -decisión de carácter irreversible-, debía optar por una de las ocho AFP existentes en el mercado en el año 1993. Además, podía elegir la forma como deseaba percibir sus prestaciones. Ese año, el número de afiliados al SPP llegó a alcanzar la cifra de 627 mil, con una captación de 29 millones de dólares (ver cuadro No. 1).

En un inicio, las AFP se orientaron a tratar de capturar al segmento joven de altos ingresos con visión de modernidad, principalmente por razones de facili-

dad de afiliación, de cobranza y mayor rentabilidad. Por tal motivo, recurrieron a una serie de campañas publicitarias orientadas al mismo segmento, e hicieron hincapié en aspectos de seguridad, eficiencia y expectativas de rentabilidad asegurada.

Sin embargo, el panorama fue cambiando y tres AFP tuvieron que salir del mercado -AFP Nueva Vida se fusionó con AFP Providencia, AFP Horizonte con AFP Megafondo y AFP Profuturo con AFP El Roble- debido a la existencia de una mayor oferta con relación a la demanda, entre otras razones.

Transcurridos los primeros cinco años de operación, el comportamiento de las AFP se caracterizó básicamente por buscar el traspaso de los afiliados de una AFP a otra y no por buscar nuevos afiliados procedentes de nuevos nichos de mercado.

A principios de 1999, las AFP tuvieron que hacer frente a algunos problemas (principalmente vinculados al área de cobranzas) debido a la crisis de caja que venían experimentando las empresas. Luego, la situación se revertió, en parte gracias a las conciliaciones logradas por las AFP con las empresas atrasadas en sus pagos. Además, se produjeron nuevas incorporaciones al sistema y continuaron los aportes mensuales de los afiliados y la buena gestión de las inversiones. El portafolio de inversiones de las AFP consideró papeles de empresas no financieras (acciones comunes), bonos corporativos, depósitos a plazo en nuevos soles, entre otros.

También se produjo un cambio en los objetivos planteados por las AFP. En el caso de la AFP Integra, esta se presentó como una alternativa interesante para el grupo de independientes (nicho de mercado), segmento sumamente heterogéneo compuesto por subgrupos que presentan características disímiles entre sí. Este segmento está conformado por dependientes no registrados en planilla, debido a que sus empresas no existen (problemas de informalidad que suelen estar presentes en pequeñas y micro empresas) o debido al incremento de las diferentes modalidades de contratación de personal que no obligan a los empleadores a incorporar a los trabajadores en las planillas. También se consideran en este segmento a los trabajadores informales, que se desempeñan en ocupaciones de baja remuneración, entre otros.

Posteriormente, la coyuntura económica por la que viene atravesando el país produjo un cambio en la forma en que se promocionaban los servicios de las AFP, las cuales acudieron a apelaciones de carácter emocional para diferenciar-

se y reforzar la comunicación racional que suele caracterizar a los productos financieros, sobre todo tomando en cuenta que una afiliación a una AFP obedece a una decisión racional con bases emotivas.

2. AFP Integra

La AFP Integra fue constituida en el año 1993. El cuadro No. 2 muestra su composición accionaria. AETNA es una compañía de salud, seguros y pensiones de origen norteamericano, que cuenta con 143 años de experiencia y más de 33 millones de afiliados en los cinco continentes. ING de Holanda es el conglomerado de instituciones financieras más grande de la Unión Europea, que cuenta con más de 150 años de fundada. Inversiones Wiese está conformada por un conjunto de empresarios peruanos que cuenta con una vasta experiencia en el campo.

La AFP Integra ofrece el sistema de capitalización individual a sus afiliados y una serie de beneficios como el seguro de sobrevivencia, invalidez y gastos de sepelio. Además, permite que el afiliado pueda optar por distintas modalidades de jubilación como retiro programado, renta vitalicia personal, renta vitalicia familiar y renta temporal con renta vitalicia diferida.

Desde sus inicios, la AFP Integra buscó eliminar la desconfianza que podría generar el sistema privado frente al estatal. Así, introdujo el *slogan* institucional “seguridad y confianza” y se preocupó por desarrollar el concepto de servicio. De esta manera, entre las mejoras implementadas están el *software* proyección de pensión óptima (PPO) y el servicio “directo al presidente”, mediante el cual los afiliados podrían manifestar sus inquietudes respecto al sistema o a su cuenta personal. Además, se creó el Sistema Integral de Información al afiliado (vigente desde 1996), a fin de seguir introduciendo mejoras e incrementar la fidelidad de sus afiliados. Este sistema permitía la comunicación permanente y diferenciada de acuerdo con las necesidades de cada segmento, pues los afiliados se encontraban segmentados en la base de datos en función de variables económicas, geográficas, de edad y sexo.

Hacia fines de 1999, la AFP Integra manejaba el 32% del fondo del SPP, seguido por AFP Horizonte, que contaba con el 25% (ver cuadro No. 3). En cuanto al número de afiliados, la AFP Integra tenía el 25.1% y contaba con el 37.4% de mujeres afiliadas, que era el porcentaje más alto del sistema (ver cuadro No. 4). La distribución por edades de los afiliados a la AFP Integra muestra que más del 75% se encuentran entre los 21 y 40 años de edad.

Además, Integra es la AFP que a la fecha indicada ha tramitado más de cien mil bonos de reconocimiento y ha hecho entrega del mayor número de pensiones, tanto de supervivencia, como de jubilación (ver cuadro No. 5). Con respecto a la rentabilidad, esta se ha incrementado (ver cuadro No. 6), lo que ha sido resultado de una menor inflación y un buen rendimiento de la bolsa.

3. Integra Independiente

Integra Independiente es un producto orientado a los trabajadores independientes; es decir, a las personas que no mantienen una relación laboral de dependencia con alguna empresa, como amas de casa, médicos, odontólogos, entre otros, a quienes les permite mantener una pensión de jubilación en el futuro. Este producto mantiene una cuenta individual de capitalización, que le permite al afiliado ir generando un fondo que le servirá para asegurarse una pensión de retiro cuando llegue a la edad de jubilación y una cobertura del seguro de invalidez y sobrevivencia. Mediante este sistema, el trabajador independiente firma un convenio de cotización con la AFP y define una cifra promedio de la cantidad que podrá pagar mensualmente según el rango de sus ingresos, por lo que el pago del aporte estará en función del ingreso percibido por el trabajador y se incrementará en los meses en que perciba ingresos más altos o extraordinarios. De esta manera, las cuotas de pago se fijan en nuevos soles, mientras que su pensión de jubilación puede ser en nuevos soles indexados o en dólares, según elija el afiliado.

Cuando *Integra Independiente* fue lanzada al mercado, en marzo de 1999, era un producto nuevo y por lo tanto, desconocido, por lo que la AFP Integra tuvo la necesidad de informar sobre la existencia de una pensión de jubilación para el segmento de trabajadores independientes, el cual era el único en su categoría.

3.1 Campaña promocional

La oportunidad de la campaña promocional se vio reflejada en la razón de ser de las Administradoras de Fondo de Pensiones. Estas entidades tienen una responsabilidad frente a la sociedad y están en condiciones de desarrollar nuevos productos o servicios que permitan llevar el Sistema Privado de Pensiones y sus beneficios a un mayor número de peruanos.

Por otro lado, la existencia de nichos o segmentos de mercado específicos no captados por el total de las AFP representaba una oportunidad para ampliar no

solo el número de afiliados, por la necesidad de crecimiento, sino también el total del fondo administrado. En los últimos años, vía traspasos, las AFP se habían orientado principalmente a captar afiliados de la competencia, lo cual no permitía un crecimiento del sector. Entonces, era importante desarrollar nuevos productos que fomentaran su crecimiento y representaran una mayor competitividad para la entidad. Por esta razón surge *Integra independiente* que pretendía mostrar a la gran cantidad de trabajadores independientes, las bondades del producto.

Sin embargo, existían riesgos. El principal riesgo se centraba en la existencia de un mercado altamente competitivo, donde solo había cinco AFP que se orientaban a tratar de captar personas ya afiliadas, por la posibilidad del traslado. Con la finalidad de atraer un mayor número de afiliados, estas empresas destinaban grandes sumas de dinero a la publicidad comercial, pero esta inversión no se traducía en un crecimiento del sector, sino únicamente en una redistribución al interior del mismo.

Además, aún seguían existiendo una serie de trabas operativas que hacían engorroso el proceso de afiliación y la cotización, por lo que era necesario tomar medidas que permitieran una mayor agilidad del mismo.

De esta manera, la campaña publicitaria desarrollada por AFP Integra a fin de atraer el interés del público objetivo recibió el nombre de “*Integra independiente*”. El periodo de exhibición de la misma fue del 11 de marzo al 15 de julio de 1999.

3.2 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing planteados por la AFP Integra se dividieron en dos grandes áreas altamente relacionadas entre sí:

- El área institucional o de imagen
- El área de captación o de venta

Desde el punto de vista del área institucional, los objetivos planteados se centraron en tratar de cumplir con la responsabilidad social de llevar los beneficios del SPP a más peruanos. Además, buscaban ser los primeros en lanzar un nuevo producto con las características que *Integra independiente* presentaba y mantener una orientación al cliente. Al estar orientado al cliente, este producto ofrecía mayores facilidades en el pago de los aportes mensuales. Todos estos aspectos estaban vinculados con el posicionamiento que la AFP Integra pretendía mantener.

Desde el punto de vista del área de captación o venta, se buscó llegar a 40 afiliaciones mensuales por ejecutivo, con una tasa de cotización de 50% en el transcurso del primer año. Ello requirió de la elaboración de planillas de aportes y del planteamiento de cambios a la norma del Sistema Privado de Pensiones, lo mismo que fue aprobado posteriormente por la Superintendencia de AFP.

La estrategia de marketing utilizada para el desarrollo de la campaña publicitaria se basó en cinco pasos:

- Análisis del mercado y determinación del mercado potencial
- Segmentación del mercado potencial
- Determinación de las necesidades y diseño del producto
- Diseño de la estrategia comercial
- Diseño de la campaña publicitaria

El análisis del mercado realizado por la AFP Integra consideró la revisión de documentos de información estadística de distintas fuentes (INEI, SAFP, ONP, Apoyo). Esto se hizo a fin de detectar nuevos segmentos de mercado donde orientarse, dado que la política seguida por las cinco AFP existentes en el mercado en 1998 había sido la de continuar fomentando los traspasos y competir en ese campo. Como resultado del estudio, se descubrió que existían más de cinco millones de trabajadores independientes que no contaban con ningún tipo de cobertura, ni pública ni privada, siendo este el segmento de mercado elegido.

El segmento de mercado fue dividido en dos grandes grupos. El primero se denominó “los profesionales independientes”, y estuvo conformado por abogados, arquitectos, ingenieros, médicos, entre otros, que fueron agrupados por carreras o gremios. El segundo se denominó “independientes informales”, y estuvo conformado por amas de casa, microempresarios, comerciantes, entre otros. Esta división facilitarían la aplicación posterior de las estrategias de venta y comunicación.

Las encuestas desarrolladas por *telemarketing* permitieron determinar las principales características que debía presentar el producto tomando en cuenta el segmento elegido. Entre ellas se consideraban la flexibilidad, la sencillez y la necesidad de simplificar el trámite del pago en el banco.

De acuerdo con ello, se diseñó un producto caracterizado por lo siguiente:

- Su flexibilidad en los planes de aporte (plan de pensiones) de acuerdo a las características que presentaba el cliente (edad, composición familiar,

expectativas de jubilación y capacidad de ahorro). Es decir, la estructura de los aportes debía adecuarse a las características de cada afiliado;

- Su sencillez en el llenado de las planillas de aporte, para lo cual se creó una plataforma de sistemas de cómputo que permitiera la impresión masiva de dichas planillas. Como parte del programa de elaboración de planillas de pago, Integra empresarial no solo buscó facilitar a los empleadores la elaboración de las planillas de aporte y pago a través del uso de *diskettes*, sino también buscó simplificar la afiliación y el procedimiento de pago para los profesionales y trabajadores independientes; y, por último,
- Su simplificación en cuanto al mecanismo de pago de las planillas en los bancos. Para ello se coordinó con la SAFP a fin de que se diera un cambio en la normativa que facilitara el cargo automático en cuenta bancaria; ello fue aprobado tres meses después del lanzamiento del producto.

La AFP Integra desarrolló paralelamente un área de servicio especializado para la atención al segmento de mercado potencial. Esta plataforma incluía un equipo de ventas (promotores) con amplia experiencia en el Sistema Privado de Pensiones, dotados de material promocional de identificación del producto y de computadoras portátiles con *software* que permitían la proyección de los aportes de cada afiliado (plan de pensión óptima). Además, cada afiliado recibía puntualmente su estado de cuenta y mantenía un ejecutivo de cuentas personal, el mismo que lo asesoraba en forma permanente.

En cuanto a la campaña publicitaria, fue desarrollada con la ayuda de Publicistas Asociados, quienes diseñaron una campaña gráfica orientada a cada uno de los grupos objetivos. La campaña consideró la realización de una conferencia de prensa para el lanzamiento del producto y la segmentación de los medios.

3.3 Publicidad de la campaña

El objetivo general de la AFP Integra era comunicar a los trabajadores independientes sobre la posibilidad que tenían de jubilarse recibiendo una pensión y un seguro de invalidez.

Otro de los objetivos perseguidos era destacar que la AFP Integra representaba la mejor opción de afiliación para este segmento potencial por su solidez, respaldo y servicio. Por último, se intentaba reforzar la posición de liderazgo que mantenía la AFP, mediante el ofrecimiento de nuevos servicios que buscaban atender mejor al afiliado.

La estrategia publicitaria enfatizó en el uso de una campaña gráfica, la misma que fue transmitida a través de la prensa y las revistas especializadas. Además, estuvo orientada a los grupos objetivos por separado, a fin de lograr captar una mayor atención hacia el mensaje.

Como se trataba de un segmento que no contaba con pensión de jubilación que le permitiese tener un ingreso asegurado cuando dejara de trabajar (como era el caso del trabajador independiente), el esquema creativo utilizado fue el de problema-solución. Se intentó dar un corte emocional al planteamiento del problema, el cual estuvo dirigido a la cabeza de familia, que necesitaba de protección. A la vez, se intentó dar un corte racional a la solución del problema, dado que la AFP le ofrecía al trabajador independiente la oportunidad de acceder a una pensión de jubilación de acuerdo con sus posibilidades, además de un seguro de sobrevivencia e invalidez.

La campaña estuvo basada en un titular relacionado con la profesión u ocupación de cada uno de los integrantes de los grupos objetivos y en la protección de la familia como elemento clave de visión de futuro, donde se resaltaban los aspectos de ahorro previsional y la cobertura automática del Seguro de Sobrevivencia e Invalidez.

Después, la estrategia se orientó a complementar el mensaje con una ventaja adicional para el afiliado, como era el cargo directo en cuenta corriente.

3.4 Audiencia objetivo

El público objetivo de la campaña publicitaria estaba conformado por los hombres y mujeres de 25 a más años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C. Este grupo se subdividía en dos subgrupos. El grupo objetivo primario estaba conformado por los profesionales independientes (médicos, odontólogos, ingenieros, abogados, arquitectos, entre otros). El grupo objetivo secundario estaba conformado por los independientes informales (empresarios informales, comerciantes, entre otros). A este último grupo pertenecía el segmento de las amas de casa, que fue incluido por tratarse de un grupo que manifestó interés en la afiliación.

Se apeló a estos dos grupos porque se consideraba que ambos necesitaban protección, sobre todo ante la posibilidad de que les pudiera pasar algo y dejar sin protección a su familia, por no contar con una pensión de jubilación, seguro de vida o compensación por tiempo de servicios.

3.5 Estrategia de medios

Para el desarrollo de la campaña publicitaria, y tratándose de segmentos puntuales, se decidió hacer uso de dos tipos de medios publicitarios. En primer lugar, se recurrió a los medios masivos como los diarios (Ajá, El Comercio, El Bocón, Expreso, Gestión y Ojo) y las revistas especializadas (Caretas, Cosas, Regatas y Vanidades). En segundo lugar, se recurrió a los medios específicos, como las publicaciones Arkinka, Bodegas, Gamarra, Gestión Médica y Themis, a fin de llegar de manera directa al segmento objetivo. Se recurrió a la vía escrita pues se consideraba que era la forma más directa de llegar a estos segmentos, ya que se identificaba mejor con la forma y estilo de vida del grupo de los trabajadores independientes.

La campaña de lanzamiento de *Integra independiente* tuvo una duración de ocho semanas durante las cuales se combinaron diferentes motivos. Luego de cuatro semanas de receso, se decidió relanzarla con el motivo “cargo en cuenta”, que tuvo una duración de un mes. El periodo total de exposición de la campaña publicitaria fue entre marzo y julio de 1999.

Los recursos económicos utilizados para la campaña ascendieron a 97 mil 217 dólares, los mismos que fueron destinados mayormente a la prensa escrita (75%), las revistas (20%) y los impresos (5%), tal como se observa en la figura No. 1. La inversión total en la categoría fue de aproximadamente 157 mil dólares.

3.6 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos muestran un importante incremento en el número de solicitudes de afiliación de Integra el mismo día en que el producto fue lanzado (11 de marzo de 1999), lo cual también sucedió con las llamadas recibidas en Fonodirecto, que se vieron incrementadas en 425%.

Hacia agosto de 1999, el número de afiliaciones se había incrementado en 124%, superando considerablemente los objetivos planteados y confirmando la creencia de que existía una necesidad latente en el segmento de los trabajadores independientes. Asimismo, el promedio mensual de afiliados por promotor se vio incrementado considerablemente en el periodo en que la campaña publicitaria se llevó a cabo (ver cuadro No. 6). Por otro lado, las pensiones otorgadas en el SPP colocaron en primer lugar a la AFP Integra.

Además, la tasa de cotización de la AFP Integra llegó a 75.3%, mientras que la correspondiente a los trabajadores dependientes del SPP se mantuvo en 45%, lo cual se explica por los siguientes factores:

- La experiencia y conocimiento de la fuerza de ventas acerca del SPP, lo que permitió una mayor llegada a los clientes
- La adecuada segmentación de la campaña publicitaria, lo que permitió cambiar el concepto de AFP en relación con los trabajadores independientes
- El diseño mismo del producto, que contaba con una mayor flexibilidad y facilidad, tanto respecto al llenado del formulario como al trámite bancario.

3.7 Proyecciones

La AFP Integra ha continuado ofreciendo una serie de servicios a sus clientes, entre los que se encuentran las consultas en línea, mediante las cuales tanto el empleado como el empleador pueden comunicarse con la AFP vía correo electrónico, e integranet, que permite el acceso a la página *web* de la AFP. Esta política de creación de nuevos servicios, la ha hecho merecedora de distintos premios, a saber:

- Premio a la Creatividad Empresarial en la categoría de Servicios Financieros, con el producto Sistema Integrado de Información al Cliente (1996)
- Premio especial a la Creatividad en Servicio al Cliente, con el producto Directo al Presidente (1997)
- Premio especial a la Creatividad más Popular (1998)
- Premio a la Creatividad Empresarial en la categoría de Servicios Financieros, con el producto *Integra independiente* (1999)

En septiembre de 1999, la AFP Integra decidió continuar con nuevas campañas publicitarias, atacando el segmento de los jóvenes, con su lema “Integra: hoy como ayer” que alude al reencuentro del ayer, que puede ser hoy portador de los más grandes afectos y emociones. Busca atraer a un grupo joven que trabaja, que tiene valores sentimentales y amicales muy fuertes y que recién están formando una familia. La campaña, que permaneció un mes al aire, mantuvo un fuerte enfoque emocional y fue transmitido haciendo uso de todos los medios masivos.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades que presentó la campaña de *Integra independiente* desarrollada por AFP Integra entre marzo y julio de 1999
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña publicitaria en las condiciones actuales

Cuadro No. 1

**NÚMERO DE AFILIADOS Y VALOR DEL FONDO
(1993-1999)**

Períodos	Afiliados (No.)	Valor del fondo (en millones de US\$)
Diciembre 1993	626,214	29
Diciembre 1994	962,560	259
Diciembre 1995	1'134,740	583
Diciembre 1996	1'550,639	957
Diciembre 1997	1'735,873	1,510
Diciembre 1998	1'980,397	
Diciembre 1999	2'222,088	

Fuente: SAFP

Cuadro No. 2

**COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE LA AFP INTEGRA
(al 31 de diciembre de 1999)**

Accionistas	País	Porcentaje
AETNA Pensiones Perú S.A.	Perú	29.5000
Inversiones Wiese del Perú S.A.	Perú	29.5000
ING Latin American Holdings B.V.	Holanda	20.0000
AETNA Internacional INC	Estados Unidos	10.7044
Otros	Perú	10.2956

Fuente: SAFP. *Informe estadístico*, marzo 2000, p. 33

Cuadro No. 3

PRINCIPALES INDICADORES DE LA AFP INTEGRA
(en porcentajes)

Principales cuentas	Cartera administrada Dic. 1998	Cartera administrada Dic 1999	Afiliados por AFP Dic 1998	Afiliados por AFP Dic 1999
AFP Integra	31.7	31.6	24.7	25.1
AFP Horizonte	24.1	24.9	25.8	25.8
AFP Unión	20.2	19.9	18.3	18.4
AFP Profuturo	14.6	14.7	24.7	24.3
AFP Nueva Vida	9.5	8.9	6.4	6.5

Nota: (1) Base: 1'980,397 afiliados

(2) Base: 2'222,088 afiliados

Fuente: elaborado sobre la base de SAFF, *Informe estadístico*, marzo 2000, p. 1; y SAFF, *Informe estadístico*, marzo 1999

Cuadro No. 4

AFILIADOS AL SPP POR EDAD Y SEXO
(al 31 de diciembre de 1999)

Edades	AFP Integra	AFP Horizonte	AFP Unión	AFP Profuturo	AFP Nueva Vida	Total sistema
< 21	8.2%	10.9%	10.9%	8.5%	7.1%	9.4%
21-25	23.9%	26.6%	26.4%	24.3%	22.8%	25.1%
26-30	22.2%	21.3%	20.9%	22.2%	21.3%	21.7%
31-35	16.9%	15.4%	15.2%	16.6%	16.4%	16.1%
36-40	12.5%	11.3%	11.3%	12.0%	12.5%	11.8%
41-45	8.1%	7.4%	7.5%	7.8%	8.8%	7.8%
46-50	4.7%	4.3%	4.5%	4.6%	5.5%	4.6%
51-55	2.4%	2.0%	2.3%	2.4%	3.0%	2.3%
56-60	0.9%	0.6%	0.8%	1.1%	1.6%	0.9%
61-65	0.2%	0.1%	0.2%	0.4%	0.8%	0.2%
> 65	0.1%	0.0%	0.1%	0.1%	0.4%	0.1%
Sexo						
Hombres	62.6%	64.7%	69.3%	68.3%	71.6%	66.4%
Mujeres	37.4%	35.3%	30.7%	31.7%	28.4%	33.6%
Total	556,647	572,251	409,660	538,994	144,536	2'222,088
Part.	25.1%	25.8%	18.4%	24.3%	6.5%	100%

Nota: la información corresponde a la edad del trabajador al momento de su afiliación al SPP

Fuente: elaborado sobre la base de SAFF, *Informe estadístico*, marzo 2000, p. 1

Cuadro No. 5

**PENSIONES OTORGADAS EN EL SPP
(Al 31 de diciembre de 1999)**

AFP	Pensiones de jubilación	Pensiones de invalidez	Pensiones de sobrevivencia
AFP Integra Part. AFP	912 28.8%	307 31.2%	3,978 29.5%
AFP Horizonte Part. AFP	423 13.4%	187 19.0%	3,217 23.9%
AFP Unión Part. AFP	552 17.5%	215 21.8%	2,320 17.2%
AFP Profuturo Part. AFP	742 23.5%	189 19.2%	3,072 22.8%
AFP Nueva Vida Part. AFP	534 16.9%	87 8.8%	883 6.6%
Acumulado	3,163	985	13,470

Fuente: elaborado sobre la base de SAFF, *Informe estadístico*, marzo 2000, pp. 27-28

Cuadro No. 6

RENTABILIDAD DE LAS CARTERAS ADMINISTRADAS POR LAS AFP

AFP	Jun.99/ Jun.98 Nominal	Jun.99/ Jun.98 Real	Dic.99/Dic.98 (12 meses) Nominal 1/	Dic.99/Dic.98 (12 meses) Real 1/
AFP Integra	9.02%	5.96%	22.96%	18.54%
AFP Horizonte	7.47%	4.46%	24.59%	20.11%
AFP Unión	8.28%	5.24%	22.42%	18.02%
AFP Profuturo	5.39%	2.43%	21.80%	17.43%
AFP Nueva Vida	7.02%	4.02%	23.36%	18.93%
Prom. del sistema	7.49%	4.48%	23.09%	18.67%

Nota: 1/ Rentabilidad real y nominal anualizada.

Fuente: elaborado sobre la base de SAFF *Medio empresarial*, julio 1999, p. 16: "AFP: asegurando el semestre"; y SAFF, *Informe estadístico*, marzo 2000, p.20

Cuadro No. 7

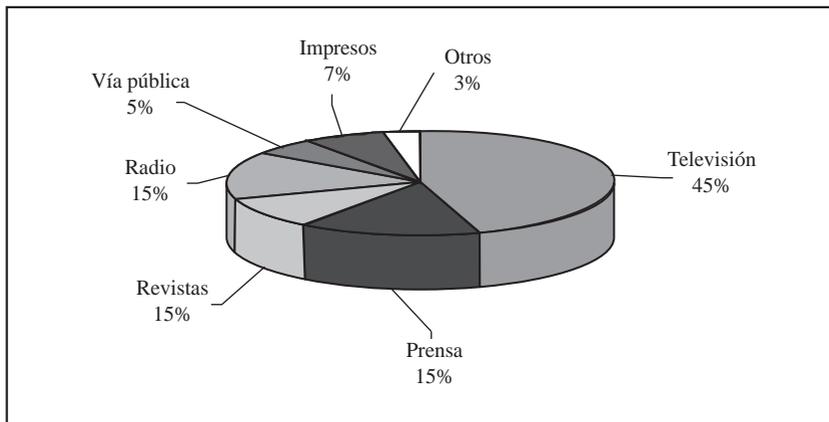
PROMEDIO MENSUAL DE AFILIADOS POR PROMOTOR

AFP	Feb. 99	Mar. 99	Abr. 99	May. 99	Jun. 99	Jul. 99	Agos. 99	Set. 99	Oct. 99	Nov. 99	Dic. 99
AFP Integra	8.94	15.50	18.08	17.41	15.19	14.04	17.41	20.34	19.67	16.90	10.52
AFP Horizonte	8.31	11.17	13.36	12.44	14.06	14.66	13.17	13.88	13.70	13.10	15.80
AFP Unión	7.86	9.95	10.13	11.88	10.13	9.40	8.29	12.14	12.30	9.52	8.10
AFP Profuturo	6.53	9.54	9.80	8.91	7.06	3.76	4.79	5.54	6.63	6.36	4.35
AFP Nueva Vida	4.57	6.05	6.54	6.16	6.11	6.54	7.30	7.59	8.84	7.72	7.01
Sistema	7.31	10.58	11.62	11.31	10.28	9.17	9.78	11.47	11.82	9.17	8.87

Fuente: SAFP. *Informe estadístico*, marzo 2000, p. 8

Figura No. 1

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO



Fuente: elaborado sobre la base de *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 36

4. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. “AFP Independiente”, *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 663, 14 de marzo de 1999, p. 10

Apoyo Comunicaciones S.A. “AFP Integra”, *Perú económico*, Vol. XXII, No. 7, julio 1999, p. 23

---- Apoyo Comunicaciones S.A. “Integra y los independientes”, *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, pp. 76-77

---- Apoyo Comunicaciones S.A. “Situación y perspectivas de las AFP”, *Semana económica* (Lima) Año 14, No. 652, 20 de diciembre de 1998, p. 16

Banco de Crédito del Perú. “La economía peruana durante 1994”, *Perú. Informe económico trimestral* (Lima) No. 19, diciembre 1994, p. 17

Conep. “AFP Integra”. *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas* (Documento), pp. 34-37

Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. “El proyecto es incorporar a los informales al SPP”, *Avance económico*, Año XIX, No. 211, 1998, p. 21

Medio Empresarial S.A. “AFP: Asegurando el semestre”, *Medio empresarial* (Lima) Año II, No. 16, julio 1999, pp. 16 y 18

Medio Empresarial S.A. “AFP, el mercado y su posicionamiento”. *Medio empresarial* (Lima) Año I, No. 3, mayo 1998, pp. 27-28

---- Medio Empresarial S.A. “AFP, un quinquenio de desarrollo”. *Medio empresarial* (Lima) Año I, No. 5, julio 1998, pp. 28-29

---- Medio Empresarial S.A. “Mercado de AFP. Sigue la recomposición”, *Medio empresarial* (Lima) Año II, No. 20, noviembre-diciembre 1999, pp. 65-66

Mercadeo Latino S.A. “AFP Integra apuesta por segmento de independientes”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 202, 1999, pp. 4 y 6

---- “AFP Integra mejora fidelidad con SIIA”, *Marketing estratégico*, Año VII, No. 155, 1997, p. 6.

Página Web de AFP Integra: <http://www.integra.com.pe>

Página Web de la Superintendencia de banca y seguros: <http://www.sbs.gob.pe>

Pedrerros, Jaime. “Integra: hoy como ayer”, *Medio empresarial* (Lima) Año II, No. 18, septiembre 1999, p. 33

Superintendencia de Administradoras de Fondo de Pensiones. “Ampliación de la cobertura previsional. El desafío de afiliar a los independientes”, *Aporte*, Año 5, No. 16, septiembre 1999, pp. 10-13

---- “Estadísticas”, *Aporte*, septiembre 1999, pp. 7-9

Superintendencia de Banca y Seguros. *Boletín informativo del sistema privado de pensiones*, al 31 de diciembre de 1999

---- *Boletín informativo del sistema privado de pensiones*, al 31 de diciembre de 1998

VIII

Caso: Creer para crear

Categoría: fines no comerciales

Premio Effie Plata 1999

Anunciante: Pro Bienestar y Desarrollo

Agencia: J. Walter Thompson

1. Antecedentes

Según el último censo, el 63% de la población peruana tiene menos de 29 años de edad. Además, alrededor de 300 mil jóvenes han sido capacitados en diversos centros de estudios, sean estos institutos tecnológicos o universidades, donde, a consecuencia de la existencia de casas de estudio con niveles de calidad muy dispares, han recibido una formación profesional bastante heterogénea.¹

Dada la situación económica por la que viene atravesando el país, muchos de los jóvenes que se gradúan cada año no encuentran un trabajo adecuado. De esta manera, pasan a formar parte de los desempleados o, en el mejor de los casos, de la masa empleada pero que realiza ocupaciones menores, sin mayores

1 Cf. *Debate*, octubre-noviembre 1999, No. 107, p. 8: "Creer para crear"

perspectivas. Esto ha llevado a que los jóvenes experimenten una pérdida de confianza y falta de estímulo para llevar a cabo actividades que permitan su mayor desarrollo.

En este contexto, la Institución Pro Bienestar y Desarrollo (Probide) decide organizar una actividad que permita que los jóvenes estudiantes recuperen algo de la confianza perdida en el país y en su propio futuro. Para ello, se decidió darles la oportunidad de diseñar su propio proyecto, el mismo que de ser viable y ganador, sería apoyado con la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento adecuadas que permitan hacerlo realidad.

2. Pro Bienestar y Desarrollo

Probide es una organización no gubernamental (ONG), una institución sin fines de lucro dedicada a la realización de una serie de actividades que contribuyan al desarrollo del país. Esta organización vio la necesidad de dar igualdad de oportunidades a la juventud peruana necesitada de financiamiento para poner en marcha algunos de sus proyectos. Por esta razón, propuso el Concurso Nacional de Jóvenes Emprendedores *Crear para crear*, para contribuir así al desarrollo empresarial de la juventud peruana.

3. *Crear para crear*

Crear para crear es el concurso que la organización Pro Bienestar y Desarrollo decidió llevar a cabo a fin de impulsar el talento creativo del joven peruano para ser actor de su propio futuro.

De acuerdo con los promotores, el desarrollo del país depende fundamentalmente del capital humano, por lo que esta actividad podría enlazarse con otras más y redundar así no solo en favor de las familias que realizan una fuerte inversión en la educación de sus hijos, sino también en el desarrollo local y regional, ya que haría posible la ejecución de determinados proyectos, a la vez que contribuiría a la disminución del desempleo juvenil, cuya tasa en el país es bastante alta.

El concurso contó con el auspicio de veinte empresas; entre ellas el Comercio, Backus, Banco de Crédito, Banco Wiese y Wong. Fue impulsado por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Inte-

lectual (Indecopi). Además, contó con el apoyo del gobierno español, a través de la Cooperación Española, que se comprometió a hacer el seguimiento del desarrollo de los proyectos ganadores.

Este primer concurso nacional de jóvenes emprendedores *Creer para crear* calificó la creatividad, la innovación y la rentabilidad de los proyectos. Solo se aprobarían aquellos proyectos que no atentaran contra las leyes vigentes, el orden público o las buenas costumbres y que no contaminaran ni destruyeran los recursos naturales y el medio ambiente.

Creer para crear estaba orientado a promover la educación y estimular la capacitación, además de fomentar el trabajo en equipo y una conducta basada en valores y virtudes. Asimismo, el proyecto estimulaba la descentralización, puesto que permitía la participación de los estudiantes de los centros universitarios de todo el país y la ejecución de los proyectos en las mismas zonas. Además, pretendía movilizar el crédito del sector formal de la economía hacia los jóvenes con tasas de interés de mercado a las que no pueden acceder personas comunes y con un periodo de gracia de doce meses. De esta manera, el principal objetivo del proyecto era brindar la oportunidad de conseguir un aval que permita a los jóvenes el acceso al crédito.

3.1 Campaña promocional

Las características que presentaba la economía del país, y la necesidad de que los jóvenes peruanos generaran su propio empleo, permitieron que el concurso *Creer para crear* encontrara respuesta entre la población joven y entre las diversas empresas que estaban dispuestas a apoyar esta iniciativa.

La oportunidad también se evidenció en la necesidad de materializar varios de los proyectos que la juventud no ejecutaba debido a la falta de acceso al sistema financiero y a la falta de confianza en el país. El proyecto trataba de cubrir ambos aspectos.

El principal obstáculo que tuvo que enfrentar esta actividad era la poca capacitación que los jóvenes tenían en la elaboración de proyectos. Por esta razón, debieron realizarse seminarios de capacitación para guiar a los participantes en la preparación de proyectos de factibilidad, lo que involucraba la elaboración de perfiles, estudios de mercado, flujos de caja, el desarrollo del plan estratégico, entre otros aspectos. Con la finalidad de que los talleres de capacitación fueran establecidos en forma permanente, se firmaron

convenios con universidades a escala nacional, convirtiéndose estas en socios estratégicos.

El nombre genérico del tipo de servicio fue Primer Concurso Nacional de Jóvenes Emprendedores, *Crear para crear*. El título de la campaña publicitaria fue la “Oportunidad de hacer empresa”, la misma que se mantuvo vigente entre septiembre de 1998 y junio de 1999.

3.2 Objetivos y estrategias de marketing

El principal objetivo de marketing fue dar impulso a la creación de proyectos de desarrollo regional y local, además de potencializar los proyectos considerados como rentables que tiendan a ayudar al desarrollo empresarial del país y a la creación de nuevos puestos de trabajo.

Otro de los objetivos fue lograr la implementación de los proyectos ganadores que representaran una inversión individual no mayor a los 20 mil dólares. También se buscó fomentar el espíritu empresarial entre la juventud peruana, así como su imagen positiva. El objetivo global buscó la identificación del Perú como un país de emprendedores.

La estrategia de marketing aplicada para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados consideró tres frentes. En primer lugar, la estrategia se orientó a captar el interés de las empresas. De esta manera, se trató de vender la idea del proyecto global a empresas líderes de nuestro medio. Era sumamente importante que estas empresas fueran sensibles al problema del desempleo del país y que no solo estuvieran dispuestas a apoyar la creatividad para hacer empresa, sino que además se comprometieran a avalar los proyectos que resultaran ganadores del certamen, a fin de que estos pudieran ser puestos en marcha. Bajo esta óptica, las empresas líderes se encargarían de forjar nuevos líderes.

En segundo lugar, la estrategia se orientó a captar el interés de los participantes. Con este fin, se desarrolló un plan integral de comunicación y orientación para los participantes, el mismo que incluía la presentación de bases y reglamentos, la guía para la presentación de proyectos, entre otros materiales informativos. Este aspecto no dejó de lado la elaboración de un plan de difusión y apoyo masivo. De forma complementaria, se dieron a conocer los principales objetivos del concurso a las autoridades de las universidades, de los institutos y de las ciudades (representantes de los municipios, de la Cámara de Comercio, de las principales entidades bancarias, entre otros).

Finalmente, como parte de la estrategia de marketing se buscó sensibilizar a los medios masivos y a las agencias de publicidad, a fin de que apoyaran el desarrollo del concurso mediante la donación de sus servicios. Para esto, fue necesario enfatizar en el hecho de que el proyecto comprometía la responsabilidad social de las empresas auspiciadoras, dado que contribuía a la disminución de la tasa de desempleo y permitía forjar nuevos jóvenes empresarios.

3.3 Publicidad de la campaña

Los principales objetivos comunicacionales fueron básicamente dos. En primer lugar, se buscó dar a conocer a los estudiantes emprendedores de todo el país el concurso que premiaría a los mejores proyectos de inversión, los mismos que serían avalados por empresas líderes de nuestro medio. Es importante señalar que la difusión debía hacerse en el menor tiempo posible, por lo que era necesario recurrir a los medios masivos de difusión.

En segundo lugar, se buscó no solo dar a conocer el proyecto, sino también que fuese bien comprendido para lograr una mayor motivación entre los jóvenes peruanos.

La estrategia publicitaria enfatizó en el uso de un enfoque creativo que se resumió en el logotipo “enlazando al foco” (el foco simbolizaba la idea de crear empresa).

La estrategia también puso énfasis en la elaboración de material específico sobre las características del concurso (folletería con bases y reglamentos, guías de presentación de proyectos, manual de preguntas y respuestas, programas e invitaciones) y en la comunicación masiva a través de los distintos medios de difusión, puesto que se buscaba que en el menor tiempo posible los estudiantes del país contaran con la información sobre el concurso.

3.4 Audiencia objetivo

El público objetivo del concurso estaba conformado por los jóvenes que realizaban sus últimos años de estudios universitarios o su último año de estudios en institutos tecnológicos y/o por los egresados de alguno de estos centros de estudios que hubieran egresado en 1997 ó 1998. El proyecto consideraba a los jóvenes de todo el país que pudieran ser participantes en el concurso en grupos no menores de 3 integrantes ni mayores de 7.

3.5 Estrategia de medios

Para llevar a cabo la campaña publicitaria, Pro Bienestar y Desarrollo utilizó espacios en los distintos medios de difusión, los mismos que fueron donados por las empresas del sector.

En cuanto a la prensa escrita, se hizo uso de avisos de 40 x 8 y encartes que aparecieron en el diario El Comercio, el cual también distribuyó un suplemento especial con información importante acerca del concurso y con las fichas y las características del proyecto de inversión correspondiente. En cuanto a la televisión, la difusión se basó en las entrevistas que se efectuaron en programas diversos, y en la exposición de *spot* publicitarios de 30 segundos, los mismos que fueron transmitidos durante los programas estelares y en los auspicios. Para la difusión en televisión se consideró a Panamericana Televisión (Canal 5).

La difusión a través de la radio consideró a Radioprogramas del Perú, que transmitió avisos de 30 segundos a escala nacional.

También se recurrió a la elaboración de afiches, que fueron colocados en la vía pública, revistas especializadas y folletos, como medios de difusión.

Los recursos económicos utilizados en la campaña se limitaron a una donación equivalente a 250 mil dólares que fue destinada a este fin y que estuvo distribuida principalmente entre la televisión (45%), la prensa (15%), la radio (15%) y las revistas (10%) (ver figura No. 1). No se destinaron recursos propios para este fin.

3.6 Resultados obtenidos

En términos generales, el concurso fue calificado como exitoso, tanto por los peruanos de todos los niveles y sectores, como por los extranjeros. Este contó con la participación de 106 instituciones a escala nacional (entre universidades e institutos superiores) representantes de los 24 departamentos, que tuvieron como sedes Arequipa, Cuzco, Huancayo, Lima, Tarapoto y Trujillo (ver cuadro No. 1).

Cabe señalar que las ciudades que presentaron más proyectos fueron Lima (92), Cuzco (48), Arequipa (46), La Libertad (41), Junín (39), Puno (33), Lambayeque (25), Ancash (21), San Martín (15), Ica (13) y Cajamarca (10).

El número de proyectos presentados ascendió a 453. En el cuadro No. 2 se observa que el 75% de los proyectos requerían de un monto de inversión menor a los 5 mil dólares, mientras que el 16% demandaba un monto inferior a los 10 mil dólares, pero superior a los 5 mil; el 8% restante demandaba una inversión superior a los 10 mil dólares, pero inferior a los 20 mil, que era el monto máximo por asignar.

El número total de participantes ascendió a 1 597. Un aspecto importante es que el 70% de los participantes del concurso estaba compuesto por mujeres, tal como se observa en el cuadro No. 3.

El cuadro No. 4 muestra que el 70% de los participantes se encontraba sin empleo, mientras que el 10% se encontraba en la condición de empleado y el 9% era independiente. El porcentaje de participantes que mantenían algún negocio solo era de 2%. Por lo tanto, las expectativas que el concurso podía generar eran importantes.

El concurso contó con 107 finalistas y el monto total por repartirse fue de 550 mil dólares y resultaron ganadores 33 proyectos (ver cuadro No. 5). Los proyectos presentados podían pertenecer a los sectores Agropecuario y Agroindustrial, Comercio y Servicios, Construcción, Industria y Manufactura, Informática y Telecomunicaciones, Pesca y Turismo.

3.7 Proyecciones

La idea de Provide es continuar realizando el concurso *Creer para crear* en forma bianual a fin de seguir apoyando la iniciativa empresarial de la juventud peruana. Para ello, planea continuar con la búsqueda de apoyo de más instituciones (como el BID, por ejemplo), además del grupo de importantes empresas de nuestro medio que ya han auspiciado el primer concurso con la finalidad de conseguir un capital importante que permita apoyar a un mayor número de proyectos potenciales.

La idea es que para los siguientes concursos ya se cuente con una mesa de avales o mesa de garantías donde el riesgo no sea asumido por una sola empresa como aval de un proyecto específico, sino por el grupo de empresas que están dispuestas a avalar con cantidades diferentes al grupo de proyectos ganadores en su conjunto, disminuyendo así su riesgo individual ante cualquier eventualidad o mala gestión una vez puesto en marcha el proyecto.

Además, se han introducido algunas modificaciones en el sistema de evaluación de los proyectos. El proceso de evaluación por seguir en el próximo concurso se divide en tres etapas. En la primera etapa, los proyectos pasan de los talleres de capacitación a Probide, donde un comité está a cargo de la evaluación de su viabilidad comercial y financiera. En la segunda etapa, los miembros del jurado (conformado por personal de Probide, de un Banco y de la Cámara de Comercio de la zona) tienen a su cargo la evaluación de la viabilidad técnica del proyecto y del grupo de jóvenes que lo presenta como equipo de trabajo. En la tercera etapa, se hace la selección de los proyectos ganadores que contarían con el apoyo de la mesa de avales o mesa de garantías.

Parte de la estrategia por seguir aplicando consiste en la difusión vía *internet* de los proyectos que ganadores y no ganadores del concurso a fin de que pequeños ahorristas interesados y con algún capital puedan avalar alguno de los proyectos.

Por otro lado, cabe señalar que los proyectos ganadores que vienen siendo apoyados por Probide, cuentan con un financiamiento gracias a la condición de avales del grupo de empresas que participan como auspiciadoras en el proyecto. El capital es entregado de acuerdo al flujo de avance del proyecto. Los jóvenes emprendedores cuentan con un año de gracia para amortizar el capital y deben pagar únicamente los intereses correspondientes a la tasa de interés vigente en el mercado durante ese primer año. Cabe señalar que si por alguna razón el proyecto no llegara a funcionar, las empresas patrocinadoras asumen el pago del préstamo, pero si por el contrario, el proyecto resulta un éxito, entonces las empresas retiran su aval y recuperan su dinero.

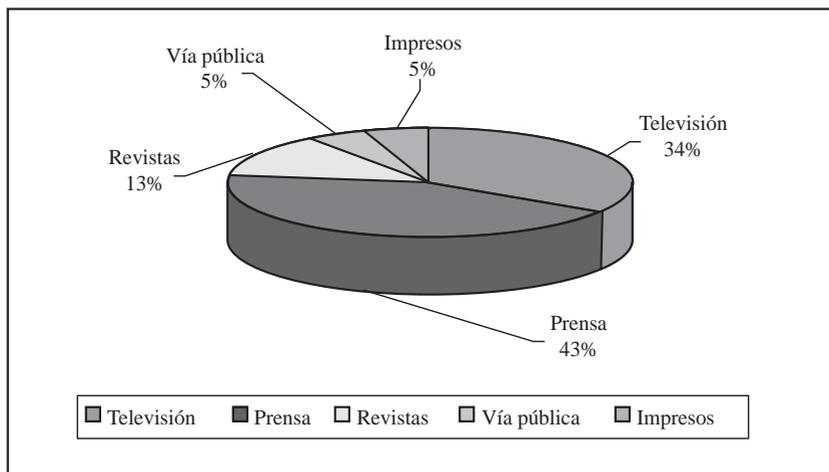
Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Las fortalezas y debilidades de la campaña ***Creer para crear*** desarrollada por Probide entre septiembre de 1998 y julio de 1999
- b) La factibilidad de desarrollar la campaña publicitaria en las condiciones actuales

Figura No. 1

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO



Fuente: Pro Bienestar y Desarrollo, en: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 64

Cuadro No. 1

PARTICIPANTES EN EL CONCURSO POR SEDE

	Arequipa	Cuzco	Huancayo	Lima	Tarapoto	Trujillo	Total
Hombres	131	187	138	342	57	258	1,113
Mujeres	67	95	65	134	21	102	484
Total	198	282	203	476	78	360	1,597

Fuente: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 64

Cuadro No. 2**NÚMERO DE PROYECTOS PRESENTADOS SEGÚN MONTO DE INVERSIÓN**

Monto de inversión (en dólares)	Número de proyectos	Porcentaje
0 – 5,000	341	75.27
5,001 – 10,000	74	16.34
10,001 – 20.000	38	8.39
Total	453	100.00

Fuente: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas, p. 64*

Cuadro No. 3**NÚMERO DE PARTICIPANTES DEL CONCURSO (SEGÚN SEXO)**

Participantes	Cantidad	Porcentaje
Hombres	484	30.31
Mujeres	1,113	69.69
Total	1,597	100.00

Fuente: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas, p. 64*

Cuadro No. 4

OCUPACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Situación laboral	Número de participantes	Porcentaje
Sin empleo	1,110	70.00
Empleados	163	10.00
Con negocio	28	2.00
Obreros	22	1.00
Dependientes	21	1.00
Independientes	147	9.00
Otros	106	7.00
Total	1,597	100.00

Fuente: *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, p. 64

Cuadro No. 5

RELACIÓN DE ALGUNOS PROYECTOS GANADORES DEL CONCURSO
CREER PARA CREAR

Características	Ciudad
Plan de producción y exportación de orégano	Arequipa
Producción y comercialización de harina de maca	Ayacucho
Producción del polvo de la tara	Ayacucho
Cultivo y liofilización del orégano en el Valle Sagrado de los Incas	Cuzco
Creación de una chacra escuela	Cuzco
Manejo integral de orquídeas cuzqueñas	Cuzco
Producción y comercialización de hongos comestibles	Cuzco
Turismo para discapacitados	Cuzco
Creación de una planta lavadora de legumbres	Huancayo
Exportación de papa amarilla pre-cocida	Huánuco
Producción y comercialización de harina de lúcumo	Huánuco
Producción de fertilizantes naturales a través de la transformación de desechos ecológicos	Ica
Servicio de asesoría en informática y computación	Junín
Producción de artículos a través de la transformación de papel de desecho	Lima
Industrialización y comercialización de la algarroba	Piura
Creación de una empresa de servicios turísticos	Puno
Creación de una planta de procesamiento de ají paprika	Tacna

Fuente: Elaborado sobre la base de "Se concretan los proyectos del concurso Creer para crear", en: *El Comercio*, septiembre 1999; y "Ganadores de Creer para crear demostraron originalidad", en: *El Comercio*, julio 1999

4. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. “Creer para crear”, *Debate* (Lima) Vol. XXI, No. 107, octubre-noviembre 1999, p. 81

Conep. “Pro Bienestar y Desarrollo”. *Cuarto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 1999. Casos finalistas*, pp. 61-65

Empresa Editorial El Comercio. “Apoyo a la fuerza juvenil creadora”, *El Comercio*, octubre 1998 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “Concurso busca jóvenes emprendedores y competitivos”, *El Comercio*, octubre 1998 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “Creer para crear”, *El Comercio*, julio 1998 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “‘Creer para crear’ busca apoyo del BID para segunda edición”, *El Comercio*, junio 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “‘Creer para crear’ une a líderes para avalar empresas juveniles”, *El Comercio*, enero 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “El gran potencial llamado juventud”, *El Comercio*, junio 1998 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “El necesario capital de riesgo”, *El Comercio*, marzo 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “Estado debe imitar apuesta de empresa privada para generar pymes”, *El Comercio*, marzo 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “Final del concurso ‘Creer para crear’”, *El Comercio*, mayo 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “Ganadores de ‘Creer para crear’ demostraron originalidad”, *El Comercio*, julio 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “Impulsando la creatividad juvenil”, *El Comercio*, septiembre 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

---- “Jóvenes realizan proyectos en el sector agricultura”, *El Comercio*, septiembre 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

-
- “La pelota pasó a las manos de los jóvenes”, *El Comercio*, enero 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)
 - “Lanzan ‘Creer para crear’, concurso que promueve creatividad de la juventud”, *El Comercio*, octubre 1998 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)
 - “Mil quinientos estudiantes participan en Creer para Crear”, *El Comercio*, abril 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)
 - “Principales empresas del país se unen para avalar a los jóvenes”, *El Comercio*, Octubre 1998 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)
 - “Se concretan los proyectos del concurso ‘Creer para crear’”, *El Comercio*, septiembre 1999 (<http://elcomerciooperu.com.pe>)

IX

Caso: Inca Kola

Categoría: marca

Premio Marca Clásica 1999

1. Análisis del sector

En el primer trimestre de 1998, la producción y las ventas del sector de bebidas gaseosas experimentaron un incremento a consecuencia de la ola de calor producida por el Fenómeno del Niño. Luego, el sector se vio afectado por la finalización del fenómeno natural y por la recesión de la economía en general (factores que contrajeron la demanda de bebidas gaseosas y posteriormente su volumen de producción), y por una desfavorable estructura tributaria que afectó las ventas del sector. El cuadro No. 1 muestra la variación porcentual de la industria de bebidas gaseosas.

A fines del año 1998, ante la aparición de las nuevas marcas populares que irrumpieron en el mercado limeño con una política de precios bajos, las empresas de *Inca Kola* y Coca Cola optaron por dar mayor impulso a sus respectivas gaseosas del segmento rojo, Bimbo Break y Kola Inglesa.

El cuadro No. 2 muestra la evolución de la participación de las embotelladoras en las ventas, según marcas y a escala global para el periodo enero-diciembre 1998. En él se observa que la Embotelladora Latinoamericana (ELSA) mantenía la más alta participación con su producto Coca Cola, seguido de J.R. Lindley, cuyo producto principal era *Inca Kola*. La Compañía Embotelladora del Pacífico (Cepsa) ocupaba el tercer lugar, posición que pierde en los últimos meses del año, cuando fue superada por Industrias Añaños y su producto Kola Real.

En términos generales, el sector ha experimentado una recomposición en lo que respecta a participaciones de mercado. El cuadro No. 3 permite observar que a inicios de 1999, ELSA mantenía una participación de 41% del mercado con cinco marcas (37.46% en diciembre), seguido de la Corporación Lindley con sus productos **Inca Kola**, Inca Kola Diet, Bimbo y Bimbo Break, que en conjunto representaban el 32.8% del mercado (29.42% en diciembre).

El tercer lugar lo ocupaba Cepsa que a partir de ese año pierde la franquicia de los productos Pepsico, la misma que pasa a manos de la Embotelladora Rivera, que incrementa su participación en el mercado. La Embotelladora Rivera, encargada de las marcas Concordia, Triple Kola y Chiki, desempeñó un buen papel con estos productos en el año 1998, gracias a una estrategia de marketing que optimizó las variables precio y producto y gracias a una adecuada segmentación de mercado. De acuerdo con ello, Concordia y Triple Kola se orientaron a los segmentos medio y medio bajo, mientras que Chiki lo hacía en el segmento infantil. La presencia de Kola Tentación, otro de sus productos, también había contribuido en forma considerable a incrementar su participación.

En el caso de Industrias Añaños, esta experimentó un aumento de su participación gracias a la aplicación de una estrategia dirigida a captar clientes de los niveles socioeconómicos bajo y medio bajo a través de una política de precios bajos. La embotelladora mantiene como producto principal a Kola Real, identificada como la gaseosa del precio justo. Esta logró incrementar su participación gracias a su condición de local, que le permitió trabajar con fórmulas propias, a los menores gastos operativos y publicitarios en que incurre y a la aplicación de un sistema de distribución basado en la captación de personas desempleadas que tienen mayor facilidad para llegar a los puntos de venta de los distritos menos favorecidos. En enero de 1999 la Embotelladora Añaños obtuvo una participación de 8.8%, y alcanzó su pico más alto en junio del mismo año con el 14.60%.¹

En la actualidad, es notable la presencia de una variedad de marcas y sabores de bebidas gaseosas. Sin embargo, aún existe una mayor preferencia por las colas y las bebidas amarillas entre el público consumidor. El cuadro No. 4 muestra el *top of mind* de las marcas de bebidas gaseosas. Destaca la marca Coca Cola, seguida muy de cerca por Inca Kola y (a una gran distancia) por Kola Real. El cuadro también muestra que los niveles socioeconómicos C y D/E tienen mayor preferencia por **Inca Kola**, mientras que los niveles socioeconómicos A y B mantienen una mayor preferencia por Coca Cola.

1 Cf. *El Comercio*, junio 1999 (<http://elcomercio.peru.com.pe>): "Primero Inca Kola, ¿y luego?"

En lo que respecta a la recordación publicitaria, las marcas Inca Kola y Coca Cola se sitúan en los primeros lugares en todos los estratos socioeconómicos. El tercer lugar es ocupado por Pepsi y el cuarto lugar por Kola Real (ver cuadro No. 5).

Cabe señalar que el consumo *per capita* de refrescos embotellados en el Perú, es uno de los más bajos en América Latina. El consumo *per capita* promedio de bebidas gaseosas es de menos de 100 botellas de ocho onzas, mientras que en México y Chile, el consumo supera las 520 y 360 botellas, respectivamente.²

2. J.R. Lindley

El año 1910 inicia sus operaciones la fábrica de bebidas gaseosas “Santa Rosa” bajo la dirección de don José Robinson Lindley. Esta se convertiría en José R. Lindley e Hijos S.A. en el año 1935 y en Corporación José R. Lindley S.A. en el año 1997.

Se trata de una empresa que desde sus orígenes ha tenido un gran desarrollo empresarial. A partir del año 1945 (bajo la dirección de don Isaac Lindley) este desarrollo empresarial fue acompañado de una concepción humanística y de adhesión al trabajo.

La empresa ha seguido una estrategia de crecimiento orientada a mantener una buena posición en el mercado. Por tal motivo, a partir de febrero de 1999, como parte de su política de expansión hacia el mercado externo, la corporación Lindley decidió llevar a cabo una asociación estratégica con *The Coca Cola Company*, la cual participaría con el 50% de la Corporación **Inca Kola** (organización que maneja las marcas) y con el 20% de la Corporación J.R. Lindley (embotelladora principal del sistema Inca Kola). Así, Coca Cola cumpliría con su objetivo de complementar las marcas tradicionales con las marcas locales a fin de satisfacer las variadas preferencias de sabor de los consumidores.

El acuerdo se hizo, entre otras razones, con la finalidad de ampliar los canales de distribución para su principal producto **Inca Kola** y permitirle una mayor llegada al exterior y aprovechando las sinergias existentes. Con este acuerdo no solo se pretendía el desarrollo de la marca **Inca Kola**, sino también el de las marcas Inca Kola Diet, Bimbo Break y Frugos. Además, se buscaba una reduc-

2 Cf. *Empresa privada*, febrero 1999, No. 13, p. 29

ción en costos como resultado de ahorros en promociones y en publicidad y de las mejoras en los procesos de producción, logística y administrativos.

2.1 Productos

Inca Kola es una bebida con sabor propio, que no se asemeja a ninguna fruta y combina bien con las comidas. Es una bebida de color dorado, cuyo nombre se identifica con lo nacional.

Inca Kola fue lanzada al mercado en el año 1935 con el *slogan* “**Inca Kola** solo hay una y no se parece a ninguna” y contó con el apoyo de todos los medios masivos existentes en aquella época.

Cuando el producto salió al mercado, su presentación se hacía en botellas de vidrio con etiquetas de papel. A partir de 1952, se continuó usando los envases de vidrio, pero con el logotipo de **Inca Kola** en alto relieve y a partir de 1961 se utilizó el nuevo envase con logotipo vitrificado. Luego, se lanzaron nuevos envases como el envase no retornable de tamaños diversos que son los que se mantienen en la actualidad, sin haber desplazado a los de vidrio.

La Corporación también mantiene otros productos como Bimbo Brake, Inca Kola Diet y Frugos. La línea de refrescos Bimbo (en variedad de sabores) fue lanzada al mercado en el año 1962. En cuanto a los otros dos productos, hacia mayo de 1999 la empresa mantenía el liderazgo en las bebidas dietéticas con su producto Inca Kola Diet (69.4%) y en el segmento de jugos y néctares, con su producto Frugos (64.4%).³

2.2 Distribución

La corporación ha utilizado distintos canales para la distribución de sus productos. A partir de 1972, la empresa había logrado tener una cobertura nacional en la distribución de su producto **Inca Kola**. En la actualidad, **Inca Kola** no solo es distribuida en el mercado nacional a través de 16 embotelladoras que tienen la franquicia de distribución de **Inca Kola** en el Perú, sino que además está presente en el mercado internacional (es vendida en varios estados de los Estados Unidos, en Bolivia, Chile, Ecuador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Puerto Rico y en varios países de Europa y Asia).

3 Cf. *Síntesis*, 15 de julio de 1999, p. 24: “Inca Kola busca seguir liderando el mercado de bebidas gaseosas”

Asimismo, **Inca Kola** ha logrado consolidar su presencia en las cadenas de *fast food*. Desde hace varios años **Inca Kola** vio interesante el nicho de los locales de comida rápida, donde fue penetrando lentamente hasta quitarle mercado a su principal competidor y a otras marcas. Para lograrlo, la empresa utilizó el origen nacional de la bebida como argumento de atracción, a fin de que la gente identificara la comida tradicionalmente peruana relacionada con el producto **Inca Kola**. Así logró ingresar a cadenas de *fast food* de prestigio internacional como McDonald's.

2.3 Promoción

La política de la Corporación Lindley ha sido la de aplicar una serie de promociones orientadas tanto al consumidor final como a los minoristas y a la fuerza de ventas.

Entre las promociones aplicadas en el año 1998 se encuentran los descuentos, los canjes de cubiertos y cuchillos, entre otros productos. A mediados de 1998 recurrió a la promoción “festival de tazas y platos”, respondiendo a la demanda de las amas de casa que mostraban una mayor preferencia por la vajilla de Inca Kola. Esta promoción buscó reforzar el concepto de “Inca Kola con todo combina”.

A fines de 1998, la empresa lanzó su promoción “las chapitas regalonas de **Inca Kola**” mediante la cual se buscaba premiar a los consumidores del tamaño mediano de la bebida gaseosa. Esta promoción también estaba orientada a los detallistas, quienes podían cancelar hasta el 50% del valor total de sus facturas con las chapas marcadas y a la fuerza de ventas donde tanto los vendedores como los jefes de centros operativos se harían acreedores a los premios una vez alcanzadas las cuotas de venta pre-establecidas.

La corporación no descuidó las campañas al comercio y llegó a realizar dos entre los meses de septiembre y octubre de 1998. La primera campaña estuvo dirigida al grupo de minoristas *top*, quienes se harían acreedores al premio cuando alcanzaran la cuota de ventas que ellos mismos se habían fijado. La segunda campaña estuvo dirigida a restaurantes, pollerías, etc., que debían incrementar sus ventas por lo menos en 20% con respecto al mes anterior para hacerse acreedores a diversos premios.

A las promociones efectuadas durante el año se sumó el lanzamiento de nuevos tamaños y envases del producto, con el fin de diversificar la oferta y estar más cerca de los consumidores.

En el año 1999, se dio la promoción Tombokola, que consistía en el canje de productos diversos por chapitas marcadas con puntos del 1 al 5 de las bebidas que la Corporación producía. Este canje involucró a unas 375 mil familias e incrementó las ventas de los envases de tamaño familiar de Inca Kola. Esta campaña estuvo dirigida básicamente a las amas de casa, consideradas como las reinas del ahorro, por ser ellas quienes canjeaban artículos útiles para el hogar y para sus hijos. Además, tenían la opción de ganar miles de dólares en efectivo.

Debido a los excelentes resultados obtenidos con la primera promoción, la Tombokola se aplicó en tres etapas. En la segunda etapa, todas las personas que realizaron sus canjes en los establecimientos autorizados entraban a un sorteo. La tercera etapa fue la de la campaña navideña y de verano, por lo que se introdujeron nuevos artículos (como por ejemplo, los polos de verano, la sombrilla de playa, la toalla playera, entre otros productos). Los sitios de canje utilizados fueron las Tombotiendas (76%), Wong y Metro (10%), los centros de canje móviles (11%) y la fuerza de ventas (8%).⁴

La promoción tenía por finalidad incrementar la participación de *Inca Kola* en el periodo promocional principalmente en las presentaciones de 625 ml de envase de vidrio y las de 1 litro, 1.5 litros y 2 litros, además de aumentar la apreciación de la marca que va bien con las comidas, la recordación de marca y la frecuencia de consumo.

Otra de las campañas llevadas a cabo en ese año se denominó la campaña de envases en la que se rebajaron los precios de los empaques *multiservice* (botellas retornables y no retornables de 1 litro, litro y medio, 2 litros y 2 litros y cuarto), que era una campaña de autoservicios orientada a incrementar las ventas en un 40%.

Para reforzar su liderazgo en Lima y sus ventas en provincias, la empresa lanzó la promoción “tres en raya de *Inca Kola*”, que sorteaba un departamento, becas universitarias, becas escolares, artefactos electrodomésticos, computadoras, entre otros productos.

Cabe destacar que en el año 1999, las ventas de *Inca Kola* se incrementaron en 8% y lograron revertir la tendencia dada en la primera mitad del año, lo cual fue

4 Cf. *Punto de venta*, 1999, No. 77, p. 32: “La Tombokola de Inca Kola en campaña navideña”

resultado de la aplicación de descuentos en precios y agresivas promociones. Con ello se elevó la percepción de la marca.

En el año 2000 una de las promociones lanzadas fue la del Menú, que se realizó con Nabisco. Esta promoción consistía en la venta de una botella de *Inca Kola* mediana de envase retornable, acompañada con un paquete de galletas Soda Field al precio de un sol y consistía en el regalo de monedas de un sol que llevaban el logotipo “pa’ tu menú”. El principal objetivo de la promoción era lograr un incremento de las ventas entre los meses de abril y junio.

2.4 Publicidad

Desde sus inicios la empresa utilizó una publicidad basada en elementos nacionalistas (recurre a la historia local, rica en matices humanos), lo cual ha permitido un importante posicionamiento de la marca *Inca Kola* en la mente del consumidor. Esto se ha visto reforzado en la utilización de diversos *slogans*, como “es nuestra”, o “de sabor nacional”, o “la bebida que con todo combina”.

La publicidad ha sido utilizada para reforzar promociones como la Tombokola de Inca Kola, en cuyo caso se hizo uso de la publicidad masiva. Con respecto a la televisión, se utilizó un comercial de intriga, dos de lanzamiento del producto o promoción y seis tácticos en los que se muestra el canje de los productos.

Además, *Inca Kola* ha recurrido al auspicio en una serie de actividades de corte masivo sin dejar de lado la entrega de variados productos a través de las promociones.

2.5 Innovaciones

La empresa se ha caracterizado por tratar de aplicar innovaciones que permitan facilitar su operatividad. Entre las innovaciones que desarrolló la empresa se encuentra la tapa corona que llegó a reemplazar a la tapa de corcho o tapa de bola.

En el campo de la producción, la empresa fue la primera en adquirir una máquina semiautomática que le permitió incrementar el promedio de producción, lo cual trajo como consecuencia el incremento de la demanda de botellas, de hojalatas de acero, de azúcar y esencias frutales. Esto fue en el año 1945, cuando la empresa compró la primera máquina automática que permitió embotellar 36 unidades por minuto.

A partir de 1960 la empresa continuó con la etapa de modernización de los equipos de procesamiento, lo cual permitió que las normas de control, higiene, calidad y embotellado fueran más rigurosas.

El año 1972 la empresa ya contaba con máquinas embotelladoras que trabajaban a una velocidad de entre 400 y 600 botellas por minuto, trabajo que se realizaba en una planta embotelladora de más de 20 mil metros cuadrados.

En la actualidad, una serie de computadoras y circuitos electrónicos manipulan las botellas y las llenan de bebidas gaseosa, siguiendo el proceso de automatización en el que se encuentra la empresa.

2.6 Proyecciones

Inca Kola planea seguir creciendo a través de la compra de plantas distribuidoras a escala nacional, lo que le permitirá ampliar sus canales de distribución. Además, continuará con su política de promociones.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- Haga un análisis FORD de la marca *Inca Kola*. ¿Qué elementos considera usted que le permitieron acceder al premio “la marca Clásica”?
- Señale las principales estrategias que podría aplicar la Corporación Lindley en la actualidad a fin de fortalecer su marca

Cuadro No. 1

VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS GASEOSAS (en porcentajes)

Abr 98	May 98	Jun 98	Jul 98	Ago 98	Set 98	Oct 98	Nov 98	Dic 98	Ene 99	Feb 99	Ene Feb -99
12.7	-12.0	-21.3	-12.2	-21.5	-14.8	-11.1	-3.5	-4.0	-16.6	-20.6	-18.5

Fuente: Investa Research. *Informe sector bebidas gaseosas* (reproducido por Latinvestor con autorización de Investa SAP), mayo 1999

Cuadro No. 2

VENTAS TOTALES POR EMBOTELLADORAS Y MARCAS: 1998
(en miles de litros)

	Ene 98	Feb 98	Mar 98	Abr 98	May 98	Jun 98	Jul 98	Ago 98	Set 98	Oct 98	Nov 98	Dic 98
Elsa	42.2	41.7	40.5	39.1	39.0	39.5	37.9	39.9	40.4	40.5	41.6	41.7
Coca Cola	33.4	32.5	31.4	30.4	30.2	29.8	27.5	28.1	28.6	28.5	26.7	25.6
Diet Coca Cola	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1							
Coca Cola Light					0.3	0.4	0.5	0.4	0.2	0.3		
Fanta	1.9	2.0	1.9	1.6	1.8	1.5	1.3	1.4	1.3	1.9	4.4	5.7
Sprite	4.3	1.9	4.6	4.6	4.2	4.2	3.6	3.5	3.7	3.4	4.1	5.5
Kola Inglesa	2.5	4.6	2.5	2.4	2.6	3.6	5.0	6.5	6.6	6.4	6.0	4.7
Resto											0.1	0.2
Corp. J.R. Lindley	36.5	36.9	37.5	37.9	37.1	36.0	37.0	34.4	34.2	34.9	33.4	34
Inca Kola	34.8	34.2	34.1	34.3	33.6	32.6	33.5	30.4	30.2	30.5	29.1	30.1
Inca Kola Diet	0.7	0.9	0.8	0.8	0.9	0.7	0.5	0.6	0.7	0.6	0.7	
Bimbo										0.1	3.6	3.4
Bimbo Break	1.0	1.8	2.6	2.8	2.6	2.7	2.8	3.4	3.3	3.7		
Resto												0.5
Cepsa	8.6	8.7	8.1	8.3	8.5	8.5	8.3	7.3	7.3	6.1	5.3	4.7
Pepsi	4.1	4.1	3.8	3.5	3.7	3.7	3.8	3.3	3.2	2.6	2.4	2.3
Pepsi Max	0.1	0.1		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1		
Crush	1.5	1.4	1.2	1.3	1.4	1.4	1.2	1.0	1.0	0.9		
Piña Canada Dry	0.9	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.3	0.7	0.7	0.7		
Ginder Ale Canada Dry	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2		
Seven Up	2.1	2.2	2.3	2.4	2.3	2.3	2.2	2.0	2.1	1.6	1.6	1.2
Bingo Club				0.1								
Mirinda/Twist												
Resto											1.3	1.2
Backus y Johnston	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.6	0.6	0.7		
Guaraná	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4	0.4	0.5		
Viva	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2		
Emb. Peruana S.A.	2.2	2.6	2.4	2.1	2.1	1.6	1.7	1.6	1.4	1.3	2	0.6
Lulú	2.2	2.6	2.4	2.1	2.1	1.6	1.7	1.6	1.4	1.3		
Emb. Rivera	5.5	5.6	6.0	6.1	6.7	6.8	7.8	8.4	8.5	8.5	8.8	9.4
Concordia	2.6	2.8	3.0	2.8	3.3	3.1	3.2	2.9	2.7	2.3	2.1	
Triple Kola	1.9	1.8	1.9	1.8	2.0	2.0	2.2	2.0	1.7	1.7	1.4	
Triple Diet												
Chiky	1.0	1.0	1.1	1.4	1.3	1.2	1.3	1.2	1.1	1.0		
Kola Tentación				0.1	0.1	0.5	1.1	2.3	3.0	3.5	4.4	
Ind. Añños	4.3	4.0	5.0	5.9	5.8	6.3	6.3	6.9	6.6	6.8	7.5	7.5
Kola Real	4.3	4.0	5.0	5.9	5.8	6.3	6.3	6.9	6.6	6.8	7.5	7.5
Otros fabricantes		0.1	0.1	0.2	0.3	0.8	0.6	0.9	1.0	1.2	3.4	

Fuente: CCR, en: Jaime Pedreros, "Gaseosas: las colas las vieron negras", *Medio empresarial*, Año II, No. 10, enero 1999, p. 29; y CCR, en: "Ola de cambios llega a las gaseosas", *Semanario financiero*, 1 al 7 de marzo de 1999, pp. 8-9

Cuadro No. 3

VENTAS TOTALES POR EMBOTELLADORAS Y MARCAS: 1999
(en miles de litros)

	Ene 99	Feb 99	Mar 99	Abr 99	May 99	Jun 99	Jul 99	Ago 99	Set 99	Oct 99	Nov 99	Dic 99
Elsa	41.80	40.80	39.50	38.80	41.40	40.90	39.00	36.50	35.99	35.92	36.94	37.46
Coca Cola	24.50	24.30	24.10	23.50	27.10	26.90	26.20	24.18	24.19	24.38	24.71	24.51
Diet Coca Cola												
Coca Cola Light	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.20	0.20	0.31	0.35	0.32	0.32	0.33
Fanta	5.70	5.30	5.00	4.70	4.40	4.60	4.30	3.79	3.51	3.25	3.35	3.52
Sprite	6.90	7.40	7.10	7.40	7.30	7.70	7.00	6.96	6.69	6.53	7.10	7.59
Kola Inglesa	4.30	3.40	2.90	2.80	2.20	1.50	1.30	1.26	1.25	1.44	1.46	1.51
Corp. J.R. Lindley	32.80	32.10	33.00	31.60	30.00	28.90	29.50	30.67	31.55	31.64	30.45	29.42
Inca Kola	29.20	28.40	29.26	28.60	27.70	27.00	28.00	29.40	30.48	30.83	29.73	28.58
Inca Kola Diet	0.50	0.70	0.70	0.70	0.50	0.50	0.50	0.47	0.48	0.48	0.48	0.51
Bimbo												
Bimbo Break	3.10	3.00	2.70	2.30	1.80	1.40	1.00	0.79	0.58	0.32	0.32	0.33
Cepsa	4.60	3.40	3.20	3.50	3.80	1.20	1.00	1.19	1.52	1.66	1.64	1.71
Pepsi	2.20	1.60	1.40	1.40	2.00							
Pepsi Max												
Crush	0.70	0.50	0.50	0.60	0.40	0.30	0.30	0.33	0.37	0.39	0.40	0.38
Piña Canada Dry	0.60	0.40	0.40	0.50	0.40	0.30	0.10	0.14	0.28	0.30	0.28	0.29
Ginder Ale Canada Dry			0.10	0.10	0.10	0.10		0.16	0.30	0.38	0.38	0.40
Seven Up	1.10	0.90	0.80	0.90	0.70							
Bingo Club					0.20	0.50	0.60	0.56	0.57	0.52	0.45	0.39
Mirinda/Twist									0.07	0.13	0.13	0.25
Backus y Johnston	0.50	0.40	0.30	0.30	0.20	1.00	0.80	0.82	0.74	0.70	0.76	0.71
Guaraná	0.40	0.30	0.20	0.20	0.20	0.20	0.10	0.12	0.10	0.10	0.11	0.11
Viva	0.10	0.10	0.10	0.10		0.10	0.10	0.05	0.03	0.03	0.04	0.03
Saboré						0.70	0.60	0.52	0.61	0.57	0.61	0.57
Emb. Peruana S.A.	0.50	0.50	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.04	0.03	0.01	0.01	0.01
Lulú	0.50	0.50	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.04	0.03	0.01	0.01	0.01
Emb. Rivera	8.90	9.10	8.20	8.60	7.50	11.10	13.20	15.58	16.26	16.35	15.82	16.64
Concordia	1.50	1.30	1.10	1.10	0.90	0.70	0.80	1.12	1.59	1.85	2.41	2.79
Triple Kola	1.40	1.40	1.20	1.00	1.00	1.20	1.20	1.09	1.28	1.38	1.39	1.45
Triple Diet	0.00	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.06	0.05	0.05	0.07	0.10
Chiky	0.70	0.60	0.40	0.40	0.50	0.40	0.30	0.18	0.13	0.09	0.06	0.07
Kola Tentación	5.30	5.70	5.40	6.00	5.00	3.70	2.50	1.72	1.45	1.33	1.21	1.14
Pepsi						4.50	7.80	10.81	10.90	10.44	9.22	9.40
Seven Up						0.50	0.40	0.41	0.51	0.59	0.62	0.83
Mirinda							0.10	0.19	0.35	0.62	0.84	0.90
Ind. Añños	8.80	11.40	12.70	14.00	14.00	14.30	14.60	13.65	12.33	11.95	12.25	11.58
Kola Real	8.80	11.40	12.70	14.00	14.00	14.30	14.60	13.65	12.33	11.95	12.25	11.58
Emb. Fontera						0.20	0.20	0.23	0.21	0.21	0.30	0.26
Sandy						0.20	0.20	0.23	0.21	0.21	0.27	0.16
Sunkist											0.03	0.10
Otros fabricantes	2.10	2.30	2.60	2.80	2.80	2.20	1.60	1.32	1.37	1.55	1.83	2.21

Fuente: *Medio empresarial*, marzo 2000, p. 29: "Gaseosas: mercado recompuesto"

Cuadro No. 4**TOP OF MIND DE MARCAS DE BEBIDAS GASEOSAS**

Marcas	Total	Nivel socioeconómico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Coca-Cola	43	62	45	44	39
Inca Kola	42	31	42	45	42
Kola Real	8	0	2	4	13
Pepsi	5	5	6	4	5
Fanta	1	0	2	1	1
Sprite	1	0	1	1	0
Otros	0	2	1	1	0
Base Real	702	85	201	251	165
Factor de ponderación	100	4.3%	15.3%	32.4%	48.0%

Total vertical: 100%

Base: total de entrevistados

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado S.A., IGM-Monitor Publicitario, Lima, agosto de 2000, p. 48

Cuadro No. 5**RECORDACIÓN PUBLICITARIA DE MARCAS DE GASEOSAS**

Marcas	Total	Nivel socioeconómico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Inca Kola	58	45	60	60	57
Coca Cola	58	68	64	60	48
Pepsi	24	40	29	26	19
Kola Real	23	9	10	20	30
Sprite	11	19	15	14	8
Triple Cola	5	8	4	4	5
Fanta	3	5	6	4	1
Seven up	2	2	4	2	2
Concordia	2	1	2	4	1
Otras	3	9	2	3	4
Ninguna	4	1	2	4	5
No precisa	1	0	0	2	1
Base Real	702	85	201	251	165
Factor de ponderación	100%	4.3%	15.3%	32.4%	48.0%

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado S.A., IGM-Monitor Publicitario, Lima, agosto de 2000, p. 50

3. Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S.A. “Comunicado: Inca Kola a la conquista del mundo”, *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 661, 28 de febrero de 1999, pp. 9-11

Apoyo Comunicaciones S.A. “Hacia una marca global. El acuerdo de Inca Kola y Coca Cola”, *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 661, 28 de febrero de 1999, pp. 10-11

---- “Inca Kola a la conquista del mundo”, *Semana económica* (Lima) Año 15, No. 661, 28 de febrero, 1999, p. 9

CCR-IRI (International Resources Inc.). “Las gaseosas: un mercado de consumo cambiante”, *Reporte*, Año 1, No. 10, junio de 1998, p. 1

CCR-IRI (International Resources Inc.). “Los precios: variable importante del “mix” de marketing”, *Reporte*, Año 2, No. 24, Agosto de 1999, p. 1

Club de Análisis Estratégico de Riesgos (CASER). Grupo Maximize. “Gaseosas: mayor producción con menores utilidades”, *Riesgo de mercado*, julio del 2000, pp. 49-55

Editorial Corporativa. “El reto de Inca Kola: lograr la globalización de la marca”, *La Banca*, No. 78, enero 2000, pp.22-25

---- “La bebida del Perú. Inca Kola para el mundo”, *La Banca*, No. 74, agosto de 1999, pp. 20-22

Editorial Síntesis. “Inca Kola busca seguir liderando el mercado de bebidas gaseosas”, *Síntesis*, 15 de julio de 1999, sección: *marketing*, p. 24

Empresa Editorial El Comercio. “Coca Cola compra el 23,66% de las acciones de Inca Kola”, *El Comercio*, febrero 1999 (<http://elcomerciopeperu.com.pe>)

---- “Coca Cola Co. adquirió el 50% de la Corporación Inca Kola”, *El Comercio*, febrero 1999 (<http://elcomerciopeperu.com.pe>)

---- “Embotelladoras planean nuevas estrategias de inversión”, *El Comercio*, marzo 1997 (<http://elcomerciopeperu.com.pe>)

---- “Inca Kola mira hacia el mercado extranjero”, *El Comercio*, febrero 1999 (<http://elcomerciopeperu.com.pe>)

- “Inca Kola y Nabisco lanzan El Menú”, *El Comercio*, abril 2000 (<http://elcomercioperu.com.pe>)
- “Las ventas de Inca Kola crecieron en 8% en 1999”, *El Comercio*, febrero 2000 (<http://elcomercioperu.com.pe>)
- “Primero Inca Kola. ¿Y luego?”, *El Comercio*, junio 1999 (<http://elcomercioperu.com.pe>)

Grupo Imagen S.A. “Todo ya no queda en casa”, *Empresa privada* (Lima) Año II, No. 13, febrero 1999, pp. 28-29

Investa Research. *Informe sector bebidas gaseosas* (reproducido por Latininvestor con autorización de Investa SAP) (documento), mayo 1999

Medio Empresarial S.A. “Gaseosas: Mercado recompuesto”, *Medio empresarial* (Lima) Año II, No. 13, marzo de 1999, pp. 28-29

- Medio Empresarial S.A. “Inca Kola-Coca Cola. Publicidad post fusión”, *Medio empresarial* (Lima) Año II, No. 13, abril 1999, pp. 27-28

Mercadeo Latino S.A. “Coca Cola compra Inca Kola y promete globalizar la marca”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 197, 1999, p. 2

- “Corporación J.R. Lindley prepara contra ofensiva”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 191, 15 de noviembre de 1998, pp. 1 y 7
- “Gaseosas económicas captan 14% del mercado; Kola Real 3ra. en el rank general”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 195, 31 de enero de 1999, pp. 1, 6 y 12
- “Inca Kola con promoción “Tres en raya” espera incrementar ventas en 15%”, *Punto de Venta*, Año 6, No. 72, enero 1999, p. 24
- “Inca Kola lanza dos promociones para el comercio con las que esperan 20% de incremento en ventas”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 187, 15 de septiembre de 1998, p. 8
- “Inca Kola mantiene liderazgo, marcas económicas ganan terreno”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 193, diciembre de 1998, p. 6
- “Inca Kola relanza promoción Festival de tazas y platos”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 185, 15 de agosto de 1998, p. 6

---- “J.R.L. quiere liderar segmento de sabores con Bimbo Break”, *Marketing estratégico*, Año VII, No. 170, 31 de diciembre de 1997, pp. 1 y 11

---- “La Tombokola de Inca Kola”, *Marketing estratégico*, Año IX, No. 205, 15 de septiembre de 1999, p. 6

---- “La Tombokola de Inca Kola en campaña navideña”, *Punto de venta*, Año 7, No. 77, 1999, p. 32

Mercado Consultora y Publicaciones S.A. “Sabor global”, *Business negocios en el Perú*, Lima, Año 6, No. 54, marzo 1999, p. 42

Pedrerros, Jaime. “Coca Cola-Inca Kola. Si no puedes con tu enemigo... cómpralo”, *Medio empresarial*, Año II, No. 12, marzo de 1999, pp. 29-30

---- “Entretenimiento líquido: Bimbo Break”, *Medio de cambio*, Año XVI, No. 339, enero de 1998, p. 73

---- “Gaseosas: las colas las vieron negras”, *Medio empresarial*, Año II, No. 10, enero de 1999, pp. 28-29

Perú Laboral S.A. “Kola Real: un fenómeno de *marketing*”, *Perú laboral*, Año 5, No. 44. mayo-junio de 1999, p. 37

Sánchez Gamarra, Samuel. “Movimiento en las colas”, *Medio de cambio*, No. 339, enero 1998, p. 56

Sociedad de Comercio Exterior Perú (COMEXPERU). “Ola de cambios llega a las gaseosas”, *Semanario financiero*, No. 22, marzo de 1999, pp. 8-9

“Inca Kola anda sola”. En: *Internet, buscador Copernic 2000*, marzo 2000

X

Caso: E. Wong

Categoría: marca

Premio Marca Moderna 1999

1. Análisis del sector

Los supermercados han experimentado cambios sustanciales y se han convertido en uno de los sectores más dinámicos de la actividad comercial. Mientras que en la década del 80 y principios de la década siguiente, unos fueron saliendo del mercado (caso de Todos, Galax, Monterrey, Tía, Scala Gigante), debido al periodo recesivo y los fuertes ajustes económicos realizados esos años, y porque varios de ellos no supieron adaptarse al cambio, otros lograron posicionarse (caso de *E. Wong*) y en algunos casos, ingresar con éxito y mantener una posición expectante (caso de Santa Isabel) a pesar de la recesión y crear un ambiente más competitivo en el sector.

No solo se observó el cambio por el lado de los establecimientos comerciales, sino también de los segmentos a los cuales estos estaban dirigidos. Estos grandes centros de abasto han dejado de ser solo para los segmentos alto y medio alto para comprender también al sector medio bajo, de allí que la ubicación de los nuevos locales incluya los conos de la ciudad de Lima.

Los supermercados que han logrado mantenerse son *E. Wong*, Santa Isabel y Metro. En el caso del primero, prácticamente se mantuvo sin un fuerte compe-

tidor hasta el año 1993, cuando aparece la empresa Santa Isabel.¹ Las ventas alcanzadas de Wong en el año 1997 fueron de 410 millones de dólares (compartido con Hipermercados Metro en partes iguales), mientras que Santa Isabel alcanzó la cifra de 177 millones de dólares.² Al año siguiente, las tres cadenas alcanzaron los 650 millones de dólares.³

La preferencia de los supermercados en el segmento alto se da por la variedad de productos que se puede encontrar en ellos y por la calidad del servicio, así como por la presencia de las promociones que constituyen un atractivo adicional. Los segmentos medio y medio bajo, sin embargo, suelen ser más sensibles al factor precio.

Es importante mencionar que los supermercados debieron recurrir a estrategias diversas a fin de romper el mito de que un establecimiento que cuidara el orden, la limpieza e introdujera aspectos tecnológicos, debía demandar un importe adicional por los mayores costos que ello representaba. En el caso de Hipermercados Metro, por ejemplo, recurrió a la publicidad que ponía énfasis en la devolución de dinero si se encontraba el mismo producto a un menor precio en otro lugar. Bajo esta nueva concepción, no solo fue atraído el segmento C a los diversos locales, sino también los segmentos A y B, en especial, el público buscador de ofertas.

Cabe señalar que según datos de 1998, los supermercados en el Perú representaban el 22% del canal de salida total del comercio en los rubros doméstico-masivo.⁴ Sin embargo, en otros países latinoamericanos, el impacto de los supermercados en el comercio minorista es mayor. En el caso de Chile, por ejemplo, los supermercados acaparan el 90% de las ventas minoristas, mientras que en México, Brasil y la Argentina, los porcentajes fluctúan entre 50% y 60%,

1 Supermercados Santa Isabel perteneció inicialmente al capital chileno que adquirió el 85% de las acciones del desaparecido Scala Gigante. Sin embargo, esta tienda luego fue adquirida por inversionistas argentinos (grupo Velox) y holandeses (grupo Royal Ahold).

2 Cf. *Business negocios en el Perú*, julio 1998, No. 4, pp: 20-2: "Tendencia creciente de Supermercadismo se consolida en la capital con expansión de tiendas E. Wong y Santa Isabel"

3 Tomado de la página Web de tiendas E. Wong (<http://www.ewong.com>): "Gigantes del autoservicio"

4 Cf. *Empresa privada*, No. 4, marzo de 1998, p. 10: "¿Se viene la guerra de los hipermercados?"

experimentando un desarrollo en el nivel nacional, con la presencia de las grandes cadenas internacionales, como son Wal-Mart (norteamericana) y Carrefour (francesa).⁵

Aparte de los supermercados es posible encontrar las bodegas y mercados. Estos dos últimos representan una alternativa importante para la compra de bienes de consumo, en especial para las familias de Lima Metropolitana de los segmentos socioeconómicos B, C y D. Según datos del INEI, las bodegas concentran el 25% de la actividad económica a nivel de establecimientos comerciales y se encuentran mayormente ubicadas en los distritos de San Juan de Lurigancho (5 000), Comas (3 480), San Martín de Porres (3 013), San Juan de Miraflores (2 444) y Lima Cercado (1 659).⁶

2. Supermercados *E. Wong*

Supermercados *E. Wong* inició sus actividades en el año 1942, con la inauguración de su primera tienda en el distrito de San Isidro, de características muy diferentes a las que actualmente mantiene cualquiera de sus locales. Su periodo de expansión se inició en el año 1983 cuando abrió sus puertas el segundo local, ubicado en el distrito de Miraflores.

Si bien la empresa se inició con la marca *E. Wong*, esta optó por una estrategia de crecimiento que consideró la apertura de nuevos locales no solo con la marca original, sino también con la marca Metro. La estrategia de crecimiento que ha adoptado *E. Wong* ha sido la de apuntar un nuevo nicho de mercado, es decir, los diferentes estratos de los segmentos B2 y C, pero esta vez con la apertura de nuevos locales del hipermercado o supermercados Metro.

En la actualidad, la empresa cuenta con 26 locales en Lima que incluyen 12 tiendas *E. Wong*, 6 supermercados Metro y 8 hipermercados Metro (ver cuadro No. 1). Los locales de *E. Wong* tienen una dimensión aproximada de 3 mil metros cuadrados, mientras que el hipermercado tiene un área aproximada de 10 mil metros cuadrados.

5 Cf. Tomado de la página Web de tiendas E. Wong (<http://www.ewong.com>): “Gigantes del autoservicio”

6 Cf. *Loc. cit.*: “Supermercados versus bodegas”

Los locales de Metro se caracterizan por contar con una amplia variedad de productos que incluyen textiles, electrodomésticos, abarrotes, carnes, verduras, frutas, etc. Además, se busca minimizar los costos de un servicio complementario (como por ejemplo, la colocación de los paquetes en los carritos y su traslado a la playa de estacionamiento por parte del personal del centro de abasto, etc.) y aquellos que demandan la organización de actividades, la decoración del local, la publicidad a través de medios diversos como los periódicos, entre otros. Asimismo, se establece un trato diferente con los proveedores, ya que el principal objetivo es mantener precios bajos, lo cual solo se puede lograr mediante una estrecha colaboración y apoyo entre ambos. En estos locales se encontrarán buenos precios y calidad, pero no se brinda un servicio tan personalizado, ya que Metro pretende orientarse a los clientes que buscan el bajo precio del mercado sin sacrificar los más altos estándares de calidad.

Por su parte, *E. Wong* ha logrado consolidar su presencia y su posicionamiento en el mercado limeño gracias a la calidad de su servicio. La empresa es reconocida por haber introducido en el rubro de supermercados el concepto de auto-servicio personalizado que tiende a caracterizar sus locales, donde el cliente encuentra todo listo para llevar. El tipo de servicio al detalle que se ofrece en estos establecimientos hace imposible que se puedan ofrecer los productos a precios más bajos.

El reconocimiento de la marca *E. Wong*, permite identificar al supermercado como el más amplio surtidor de abarrotes y por la calidad del servicio que brinda. Su estrategia se ha basado en tratar de satisfacer las exigencias de sus clientes que buscan la mejor calidad y el mejor servicio. Su buena relación con el cliente (a través de un óptimo servicio) y con el proveedor (a través de pagos oportunos) le permitieron un crecimiento sostenido a lo largo de los años.

2.1 Pilares

Supermercados *E. Wong* se ha caracterizado por la calidad del servicio que brinda, lo que le ha permitido hacerse merecedor a premios en varias oportunidades. Entre ellos están el “Premio a la creatividad en el servicio al cliente” otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), el diario El Comercio, Panamericana Televisión y Radioprogramas del Perú en los años 1996 y 1997 y el premio “El Empresario del año”, otorgado por IPAE al presidente Erasmo Wong en el año 1992.

E. Wong no solo se ha caracterizado por su trato personalizado, sino también por ofrecer una variedad de servicios colaterales que incluyen la incorporación de mayores rubros en cada una de las tiendas, como por ejemplo farmacia, panadería, perfumería, librería, heladería, dulcería, expendio de comida preparada, pollería, correo, servicio de fotocopias, revelado de fotos, alquiler de vídeos, venta de revistas y periódicos, entre otros (ver cuadro No. 2). Además, brinda un servicio bancario mediante la presencia de las agencias de Interbank en cada uno de sus locales. Estas agencias ofrecen todos los productos y servicios de la banca personal sin complicaciones y cuentan con un amplio horario de atención (entre 9 a.m. y 9 p.m.).

Al interior de la empresa, se ha creado una oficina de atención y servicio al cliente, donde no se descuida el aspecto de atención a las sugerencias provenientes de los clientes del supermercado.

La filosofía empresarial de supermercados *E. Wong* considera un elevado sentimiento del trabajo, la exigencia de lealtad, la actitud humanista ante los colaboradores y la autoexigencia. Por esta razón, su personal recibe un trato especial y es considerado como el colaborador que debe interiorizar el espíritu de la empresa. El personal de *E. Wong* es constantemente disciplinado y entrenado para que pueda realizar sus labores de manera eficiente y ofrecer un buen servicio y atención al cliente, el cual se caracteriza por ser altamente personalizado y por su amabilidad. La comunicación entre la empresa y el trabajador es importante, pues es este último quien está en contacto directo con los clientes y quien conoce su comportamiento y preferencias.

2.2 Audiencia objetivo

El público objetivo de los supermercados *E. Wong* estuvo conformado inicialmente solo por los sectores considerados como A y B. Sin embargo, la visión en la actualidad es más abierta y permite la inclusión de los segmentos C y D, a los que se pretende llegar principalmente a través de sus locales de los supermercados e hipermercados Metro.

El segmento de los niños es sumamente importante para Supermercados *E. Wong*, razón por la cual se ha preocupado por desarrollar diversas campañas orientadas a este segmento, además de la entrega gratuita de artículos diversos como globos, chocolates, caramelos, muñecos y la presencia de *minicars* en los establecimientos. Asimismo, se ha creado el Club de Niños Wong, a través del cual se ha hecho entrega de premios diversos como pasajes a Disney World, pases a juegos de diversión, entre otros.

2.3 Estrategias de marketing

Supermercados **E. Wong** ofrece una variedad de productos de origen nacional e importado (como abarrotes, licores, bazar, juguetes, alimentos frescos o enlatados, carnes, embutidos, entre otros). Asimismo, mantiene una política de lanzamiento de nuevos productos con marca propia a fin de continuar satisfaciendo las necesidades de la diversidad de clientes que mantiene en la actualidad, pero siempre cuidando el aspecto de calidad. Además, a fin de capitalizar la compra por impulso, la empresa ha recurrido al *merchandising*, lo cual hace a través de las decoraciones, las formas de presentación de los productos en los estantes y góndolas, los carteles y las ofertas.

E. Wong ha mantenido la política de realizar diversas promociones mediante la firma de convenios entre los autoservicios y los proveedores para llevar a cabo sorteos entre los clientes de la empresa. Una de ellas fue la campaña “verde no paga” que se hizo con un grupo de proveedores que promocionaban sus propias marcas y a través de la cual se premiaba a miles de personas con montos significativos de dinero, pues el ganador no pagaba el valor total de la compra que este había efectuado en el establecimiento. Con esta campaña se pretendía cambiar el estilo promocional que tendía a beneficiar a unos cuantos con el sorteo de carros y casas. De la misma forma, se siguen realizando los sorteos y los canjes de productos que siempre son auspiciados por marcas diversas.

En lo que respecta a la publicidad en los autoservicios, se ha recurrido a las multcarteleras inteligentes que constituyen los principales medios publicitarios usados en el interior de los locales. Por ejemplo, en la sección de carnes, pollos, pescados o frutas, puede encontrarse una variedad de láminas multicolores iluminadas que rotan en función de tiempos programables entre 3 y 30 segundos gracias a un microprocesador, que permite exhibir entre dos a quince anuncios en un solo *display*. Estos anuncios pueden ser intercambiables.

Además, se ha recurrido a la publicidad compartida o cooperativa, mediante el acuerdo con sus principales proveedores. De esta forma, los avisos que aparecen en los distintos medios publicitarios aluden tanto a la marca del supermercado, como a la marca de los distintos productos que allí se expenden.

Los medios mayormente utilizados para la publicidad de supermercados **E. Wong** han sido los periódicos y la revista *E. Wong* en la que aparecen los distintos artículos que mantienen ofertas.

2.4 Tecnología e innovación

Supermercados **E. Wong** se ha caracterizado por estar siempre a la vanguardia de la tecnología. Fue el primero en tener sus productos en código de barras y en realizar cambios en las cajas registradoras. Los adelantos tecnológicos también se aplicaron en los sistemas de pesaje mediante la adquisición de balanzas electrónicas y en los sistemas de conservación mediante la compra de las cámaras de refrigeración. No se ha descuidado el aspecto de la adecuada información, habiéndose recurrido a la compra de computadoras y al establecimiento de terminales de venta que permiten perfeccionar el sistema de compras, tener información sobre los inventarios, la rotación de productos y las características de los clientes. Además, ha mantenido la política de realizar innovaciones permanentes en sus locales.

E. Wong cuenta con la primera tienda virtual en el Perú, donde se ofrecen más de 15 mil productos. Esta tienda virtual fue implementada en octubre de 1998 con la finalidad de dar al cliente una opción más de forma de compra que consistía en la asistencia a las tiendas y en los pedidos por teléfono. Su objetivo fundamental es llevar mayor servicio de valor agregado y percepción de mercado de las tiendas **E. Wong** como líder en tecnología.

El sistema fue implementado a través del Net Commerce de IBM que permite navegar por un catálogo electrónico donde se muestra la lista de precios, las características de los productos, las promociones, entre otras funciones. La pina provee de herramientas de búsqueda para ayudar a los clientes a encontrar rápidamente los productos del catálogo electrónico que pretenden adquirir, ya sea por un recorrido a través de los pasadizos y secciones, a semejanza de los locales de **E. Wong**, o por la ubicación de los productos por su nombre. La pina también permite ejecutar en cuestión de segundos la compra de rutina, una vez elaborada la primera. También permite realizar pagos electrónicos de manera segura mediante el protocolo “transacciones electrónicas seguras” (SET) y manejar un buen sistema de reparto de mercadería.

La pina ha sido diseñada considerando tres niveles de acceso: el informativo, de comunicación con el cliente y el módulo de compras. Por lo tanto, facilita la elaboración de una base de datos sobre el perfil de los clientes y sobre los pedidos que estos realizan. Asimismo, permite su interconexión con el sistema de procesamiento de las órdenes telefónicas de **E. Wong** Pedidos y las operaciones de ventas.

Cabe señalar que el uso de la tienda virtual demanda un costo de la tarifa telefónica, ya que el cliente necesita estar conectado en línea por lo menos por 30 minutos cuando realiza la primera compra. Igualmente demanda la selección de una modalidad de pago, sea esta en efectivo o mediante el uso de una tarjeta de crédito, en cuyo caso se indica solo el tipo de tarjeta, ya que el pago se realiza directamente con el repartidor. Otra modalidad consiste en cargar el monto al Banco Wiese, de modo que la transferencia es más electrónica. También requiere de un sistema logístico y de distribución adecuados, para lo cual se han perfeccionado los procesos, reduciendo tiempos de espera e introduciendo mejoras en la calidad del servicio.

Los avances tecnológicos también se han aplicado a la relación comercial que mantiene **E. Wong** con sus proveedores considerados como socios. **E. Wong** realiza transacciones con los proveedores mediante el comercio electrónico *business to business*, reflejado en el sistema de Intercambio Electrónico de Datos, que permite intercambiar información sobre la lista de precios, la orden de compra, los pagos bancarios efectuados, entre otras posibilidades.

2.5 Tarjeta Bonus

Bonus es la tarjeta de fidelización que maneja Loyalty Perú SAC. Y que fue lanzada al mercado a inicios de 1998. Se trata de una tarjeta que congrega a un grupo importante de empresas como supermercados **E. Wong** y Metro, grifos Shell, restaurantes de comida rápida como Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Burger King, Chilis, y el Banco de Crédito, quienes decidieron formar una compañía operadora que les prestara un servicio de fidelización a sus clientes.⁷ A inicios de 1998, la tarjeta Bonus contaba con 165 establecimientos afiliados, con centros de redención.⁸

La tarjeta busca que los clientes se mantuvieran fieles a los establecimientos a través de un sistema de premios, que se muestran en los catálogos que están a disposición de los clientes en todos los establecimientos de la cadena. De esta manera, da un valor agregado a las compras que realiza el cliente mediante la entrega de puntos de acuerdo con el valor de su compra, pero el monto mínimo

7. Posteriormente se incorporó la agencia de viajes Nuevo Mundo. Con ella se esperaba un crecimiento de la tarjeta en un 33%.

8. Cf. *Marketing Estratégico*, 28 de febrero de 1998, No. 174, p. 9: "Supermercados en guerra por fidelización, Santa Isabel trata de madrugara a Wong"

de compra que se requiere para obtener puntos es de 5 soles. La acumulación de puntos le permitirá el canje por productos, ya sea en forma gratuita o pagando un adicional.

La tarjeta Bonus ha requerido de una implementación tecnológica, razón por la cual los socios debieron aportar en un inicio la suma de dos millones de dólares.⁹ Además, requiere de un desembolso para los premios que deberán entregarse en forma permanente dependiendo del puntaje acumulado. Entre los premios entregados están los artefactos eléctricos, menaje para el hogar, viajes, hospedajes, entre otros.

2.6 Proyecciones

El futuro crecimiento del grupo *E. Wong* se centra también en los barrios populosos, donde existen clientes potenciales importantes no solo en términos numéricos, sino también por el poder adquisitivo nada desdeñable que ostentan determinados individuos.

Cabe señalar que gran parte del crecimiento esperado se basa en la apertura de un mayor número de supermercados Metro, que cuenta con mayor aceptación por parte de los usuarios de los segmentos B y C. Además, porque requieren de un área menor en comparación con los hipermercados que demandan una extensión de entre 10 mil y 15 mil metros cuadrados. Bajo esta perspectiva, si bien se continuará con la apertura de los locales de *E. Wong*, es probable que su número sea menor en comparación a los locales de Metro.

En lo que concierne a provincias, la empresa ha decidido consolidarse primero en Lima y luego tratar de expandirse hacia el resto del país. El grupo pretende instalar locales bajo los formatos de *E. Wong* y Metro en las ciudades de Arequipa, Chiclayo, Ica, Piura y Trujillo, donde ya se han efectuado algunos estudios a fin de determinar los lugares donde serán ubicados. Sin embargo, la puesta en marcha de este proyecto aún demorará unos años.

El grupo también mantiene la idea de incursionar en países como Bolivia, Colombia y Ecuador. Esta idea aún ha sido dejada de lado por el momento por la

9. Cf. *El Comercio*, 25 de abril de 1999 (<http://elcomerciope.com.pe>): “Bonus proyecta inversión de 5 millones de dólares durante el año”

situación económica y los problemas que vienen enfrentando algunos países de la región.

Además, entre los planes del grupo **E. Wong** está continuar con la alianza estratégica con la franquicia de una cadena norteamericana de restaurantes de comida rápida, McDonald's, a fin de que se sigan inaugurando más de estos restaurantes al interior de todas las tiendas de los hipermercados Metro. También planea seguir con la instalación de multicines al costado de sus locales y continuar con el programa de televisión propio que está orientado a la familia peruana y que permite la entrega de premios diversos a sus clientes.

El grupo tiene planeado cerrar el año 2001 completando las 42 tiendas de la cadena comercial,¹⁰ las mismas que estarán ubicadas en los distintos distritos de Lima Metropolitana, para así extender los servicios a todos los niveles socioeconómicos. Este es su principal objetivo.

Preguntas

Se solicita a usted lo siguiente:

- a) Haga un análisis FORD de la marca **E. Wong**. ¿Cuáles cree usted que fueron los principales elementos que le permitieron a la empresa ser merecedora del premio “la Marca Moderna”?
- b) Señale las principales estrategias que podría aplicar **E. Wong** en la actualidad para fortalecer su marca.

10. Cf. *El Comercio*, diciembre 1999 (<http://elcomercioperu.com.pe>): “Cadena Wong proyecta 42 tiendas para el 2001”

Cuadro No. 1

UBICACIÓN DE LAS TIENDAS COMERCIALES DEL GRUPO WONG

<p>Supermercados E. Wong</p>	<p>La Molina (3) - Urb. Los Sirius - Plaza Camacho - La Planicie Miraflores (3) - Urb. San Antonio - Urb. La Aurora - Av. Santa Cruz San Borja (1) - Calle Ucello San Isidro (2) - Centro Comercial San Isidro - Av. Dos de Mayo San Miguel (1) - Centro Comercial San Miguel Surco (2) - Chacarilla - Urb. Las Gardenias</p>
<p>Supermercados Metro</p>	<p>Jesús María (2) - General Garzón - Gregorio Escobedo La Molina (1) - Av. La Molina Pueblo Libre (1) - Av. Sucre Rímac (1) - Calle Samuel Alcázar Surquillo (1) - Urb. Jardín</p>
<p>Hipermercados Metro</p>	<p>Chorrillos (1) - Urb. Matellini Breña (1) - Av. Venezuela La Victoria (1) - Urb. Santa Catalina Nuevo San Juan (1) - Av. Próceres de la Independencia Panamericana Norte (1) Rímac (1) - Av. Túpac Amaru San Borja (1) - Av. Aviación con Angamos San Miguel (1) - Av. La Marina</p>

Cuadro No. 2**INNOVACIONES EN EL SERVICIO**

- Reparto a domicilio de los artículos solicitados por el cliente
- Uso de tarjetas de crédito para el pago de las compras
- Pago de luz, agua y teléfono
- Parqueo gratuito
- Envoltura gratuita de los artículos adquiridos en el establecimiento que son para regalo
- Traslado gratuito de las compras al auto
- Servicio de taxis empadronados a la tienda E. Wong
- Atención a reclamos y devoluciones sin cuestionamientos (sin *ticket* de compra)
- Ampliación de horarios de atención a solicitud de los clientes (el horario se amplió hasta las 10 de la noche)
- Establecimiento de cajas rápidas, para compras menores
- Servicio de atención de pedidos especiales (por ejemplo, corte de carnes, de determinada fruta, etc.)
- Servicio de atención y agasajo al cliente (por ejemplo, degustación de *buffets*, vinos, gaseosas, café, en forma gratuita)
- Establecimiento de “martes del cliente”
- Servicio de atención y agasajo a los proveedores
- *Valet parking* (única y exclusivamente en los supermercados Wong)
- Guardería
- Juegos recreativos y entretenimiento familiar
- Lustrada gratuita de zapatos
- Organización de actividades especiales: Gran Corso de Fiestas Patrias, la semana del Niño, HalloWong, Festival de la Canción Criolla, Día del Trabajador

Fuente: elaboración propia

3. Bibliografía

Dulanto B., Romina y Jaime Pedreros. "Publicidad directa: con imágenes en movimiento", *Medio empresarial*, (Lima) Año 1, No. 5, julio 1998, pp. 58-59.

Empresa Editorial El Comercio. "Bonus proyecta inversión de US\$ 5 millones de dólares durante el año", *El Comercio*, 25 de abril de 1999 (<http://elcomerciope.com.pe>)

---- "Cadena Wong proyecta 42 tiendas para el 2001", *El Comercio*, diciembre 1999 (<http://elcomerciope.com.pe>)

---- "Supermercados Wong proyectan ingresos de \$480 millones para 1998", *El Comercio*, febrero 1998 (<http://elcomerciope.com.pe>)

E. Wong. "E. Wong seguirá expandiéndose hacia los conos", *Revista E. Wong* (<http://www.ewong.com>)

---- "Supermercados versus bodegas", *Revista E. Wong*. (<http://www.ewong.com>)

Grupo Imagen S.A. "¿Se viene la guerra de los hipermercados?", *Empresa privada*, Año 2, No. 4, marzo 1998, pp. 6-11

Luque R., Julio. "Poder y valor para su marca", *Medio empresarial* (Lima) Año 2, No. 12, marzo 1999, pp. 33-34

Mayorga, David y Patricia Araujo. *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Apuntes de Estudio No. 17, Lima: CIUP, agosto 1994, pp. 69-77

Mercadeo Latino. "Bonus, nuevo sistema de multimarca", *Punto de venta*, Año 6, No. 61, febrero 1998, p. 8

---- "Club Wong Kids", *Marketing estratégico*, Año VII, No. 153, 15 de abril de 1997, p. 10

---- "Supermercados: el avance continúa", *Punto de venta*, Año 6, No. 72, enero 1998, pp. 14 y 16

---- "Supermercados: en guerra por las tarjetas de lealtad", *Punto de venta*, Año 6, No. 67, agosto 1998, pp. 24 y 26

- “Supermercados en guerra por fidelización, Santa Isabel trata de madrugar a Wong”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 174, 28 de febrero de 1998, p. 9
- “Supermercadismo: se avecina el *boom* de los supermercados, las bodegas no podrían competir”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 195, 31 de enero de 1999, p. 12
- “Wong empieza a sentir los golpes de Santa Isabel”, *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 187, 15 de septiembre de 1998, pp. 1 y 4
- “Wong habría sentido impacto de promoción 2x1 de Santa Isabel”, *Punto de venta*, Año 6, No. 69, octubre 1998, pp. 25-26

Mercados Consultora y Publicaciones S.A. “Tendencia creciente de Supermercadismo se consolida en la capital con expansión de tiendas E. Wong y Santa Isabel”, *Business negocios en el Perú*, Año V, No. 45, junio 1998, pp. 20-21

Telefónica del Perú. *Páginas Amarillas 2001*, 2001

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*, 2a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 2a. ed. aumentada y nuevamente corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2000.

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*, 4a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 1998.
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*, 2a. ed. corregida, 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*, Lima: CIUP, 1999.

34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, Lima: CIUP, 1999.
35. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo X, Lima: CIUP, 1999.
36. Schuldt, Jürgen, *Dolarización oficial de la economía: un debate en once actos*, Lima: CIUP, 1999.
37. Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casafranca, *Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE*, Lima: CIUP, 2000.
38. Medina, Oswaldo, *El achoramiento: una interpretación sociológica*, Lima: CIUP, 2000.
39. Espejo Reese, Ricardo, *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*, Lima: CIUP, 2001.
40. Malca, Óscar, *Comercio electrónico*, Lima: Universidad del Pacífico, 2001.
41. Lescano, Lucio, *La disciplina del servicio*, Lima: CIUP, 2001.

