

David Mayorga
Patricia Araujo
María Matilde Schwalb



LAS MEJORES
PRÁCTICAS DEL MÁRKETING:
**CASOS GANADORES
DE LOS PREMIOS
EFFIE 2004**



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

àlicorp®

Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios Effie 2004

David Mayorga
Patricia Araujo
María Matilde Schwalb



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

alicorp[®]

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING:
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE 2004

David Mayorga

Patricia Araujo

María Matilde Schwalb

1ª edición: mayo 2005

Diseño de la carátula: Icono Comunicadores

ISBN: 9972-57-073-8

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2005-2864

BUP-CENDI

Mayorga Gutiérrez, David

Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios Effie 2004 / David Mayorga, Patricia Araujo y María Matilde Schwalb.-- Lima: Universidad del Pacífico ; Alicorp, 2005.

/ Mercadeo / Creatividad / Publicidad / Competitividad / Estrategia empresarial / Marcas registradas / Empresas / Premios / Estudios de casos / Perú /

658.8 (85) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Ape-su) 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	11
Los Premios Effie Perú	13
El Proyecto Grandes Marcas	25
Pautas para el desarrollo de casos	27
I. Caso: Mimaskot	31
1. El sector de alimentos balanceados para perros	33
2. Alicorp S.A.A	35
3. Mimaskot	37
3.1 Escenario	37
3.2 El producto	38
3.3 La campaña promocional	39
3.4 Objetivos y estrategias de márketing	39
3.5 Objetivos y estrategias comunicacionales	42
3.6 Audiencia objetivo	44
3.7 Estrategia de medios	45
3.8 Resultados atribuidos a la campaña	46
Bibliografía	51
II. Caso: Excedrin	53
1. El mercado farmacéutico	55
2. Bristol-Myers Squibb Perú S.A.	58
3. Excedrin	61
3.1 Escenario	61
3.2 El producto	62
3.3 La campaña promocional	62
3.4 Objetivos y estrategias de márketing	62
3.5 Objetivos y estrategias comunicacionales	63
3.6 Audiencia objetivo	64

3.7	Estrategia de medios	64
3.8	Resultados atribuidos a la campaña	65
	Bibliografía	71
III.	Caso: <i>Trome</i>	73
1.	El sector de diarios	75
2.	Empresa Editora El Comercio S.A.	78
3.	Diario <i>Trome</i>	80
3.1	Escenario	80
3.2	El producto	81
3.3	La campaña promocional	81
3.4	Objetivos y estrategias de márketing	81
3.5	Objetivos y estrategias comunicacionales	82
3.6	Audiencia objetivo	84
3.7	Estrategia de medios	84
3.8	Resultados atribuidos a la campaña	85
	Bibliografía	95
IV.	Caso: <i>Mega Plaza</i>	97
1.	El mercado de los centros comerciales en Lima	99
2.	El desarrollo de la zona norte	100
3.	Centro Comercial Mega Plaza	102
3.1	Escenario	102
3.2	El servicio	104
3.3	La campaña promocional	105
3.4	Objetivos y estrategias de márketing	105
3.5	Objetivos y estrategias comunicacionales	106
3.6	Audiencia objetivo	108
3.7	Estrategia de medios	109
3.8	Resultados atribuidos a la campaña	109
4.	La competencia	110
	Bibliografía	116

V. Caso: Sublime Boca Loca	119
1. El mercado de chocolates	121
2. D'Onofrio	125
3. Sublime Boca Loca	126
3.1 Escenario	126
3.2 El producto	127
3.3 La campaña promocional	127
3.4 Objetivos y estrategias de marketing	127
3.5 Objetivos y estrategias comunicacionales	128
3.6 Audiencia objetivo	129
3.7 Estrategia de medios	129
3.8 Resultados atribuidos a la campaña	130
4. La competencia	131
 Bibliografía	 140
 VI. Caso: Helados D'Onofrio	 141
1. El mercado de helados	143
2. D'Onofrio	145
2.1 Líneas de producción	147
2.2 Canales de distribución	149
2.3 Ventas	150
2.4 Política de precios	150
2.5 Promociones	150
2.6 Exportaciones	151
3. Competencia	151
 Bibliografía	 158
 VII. Caso: Kola Real	 159
1. El mercado de bebidas gaseosas	161
2. El Grupo Añños	164
2.1 Filosofía empresarial	165
2.2 Productos	166
2.3 Logística interna	167
2.4 Tecnología	167
2.5 Recursos humanos	167
2.6 Estrategia de distribución	167

2.7	Estrategia de precios	168
2.8	Promoción	168
2.9	Ventas	168
2.10	Operaciones internacionales	169
2.11	Proyecciones	170
3.	Competencia	170
3.1	Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA)	170
3.2	Corporación José R. Lindley S.A.	171
3.3	El Grupo Concordia	172
	Bibliografía	177

Índice de cuadros

I.	Caso: Mimaskot	
1.1:	Origen de Alicorp S.A.A.	48
1.2:	Principios básicos de Alicorp S.A.A.	49
1.3:	Productos de terceros que comercializa Alicorp	50
1.4:	Marco competitivo	50
II.	Caso: Excedrin	
2.1:	Participación de mercado de laboratorios	67
2.2:	Pastillas para el dolor de cabeza	69
2.3:	Marca más utilizada en los últimos tres meses	69
2.4:	Lealtad y momento de elección de marca	70
2.5:	Lugar de compra de las pastillas para el dolor de cabeza	70
III.	Caso: <i>Trome</i>	
3.1:	Distribución de la población de lectores y nivel de lectoría habitual	86
3.2:	Hábitos de lectoría de diarios	87
3.3:	Razones de lectura de diarios	88
3.4:	Secciones del diario leídas con mayor frecuencia	89
3.5:	Lugar de compra del diario	89
3.6:	<i>Top of mind</i> de diarios	90
3.7:	Recordación espontánea de diarios	90
3.8:	Diarios leídos frecuentemente	91
3.9:	Diario preferido	91
3.10:	Asignación presupuestaria por medio	92

3.11: Evolución de la lectoría de <i>Trome</i> en Lima	
Metropolitana	93
3.12: <i>Top of mind</i> – Categoría Diarios	94
IV. Caso: Mega Plaza	
4.1: Campañas y presupuesto	115
V. Caso: Sublime Boca Loca	
5.1: Indicadores estratégicos – chocolate	133
5.2: Principales marcas de chocolates en el año 2000	134
5.3: Consumo habitual: chocolates	135
5.4: Marca más consumida en los últimos tres meses: chocolates ..	135
5.5: Frecuencia de consumo y de compra de chocolates	136
5.6: Lealtad y momento de elección de marca	137
5.7: Lugar de compra: chocolates	138
5.8: Relación de marcas de chocolate de Nestlé	138
5.9: Marcas de chocolate que contaron con publicidad durante la campaña	138
5.10: Indicadores del <i>brand equity</i> de Sublime	139
5.11: Indicadores de la categoría	139
VI. Caso: Helados D’Onofrio	
6.1: Consumo habitual: helados	154
6.2: Frecuencia de consumo y de compra de helados	154
6.3: Marca más consumida en los últimos tres meses: helados ...	155
6.4: Lealtad y momento de elección de marca	155
6.5: Lugar de compra: helados	156
6.6: Productos de Nestlé	157
VII. Caso: Kola Real	
7.1: Consumo habitual: gaseosas	174
7.2: Frecuencia de consumo y de compra: gaseosas	174
7.3: Marca más consumida en los últimos tres meses: gaseosas .	175
7.4: Lealtad y momento de elección de marca: gaseosas	175
7.5: Lugar de compra: gaseosas	176

Índice de figuras

II. Caso: Excedrin	
2.1: La cadena de producción y comercialización de medicamentos	68
III. Caso: <i>Trome</i>	
3.1: Inversión total en la categoría en el mismo período de exhibición	92

Introducción

La empresa en el Perú se distingue por la creatividad y la innovación de sus acciones, que se aprecian en sus estrategias de negocios y en el desarrollo de campañas de marketing innovadoras en un mercado que se caracteriza por ser cada vez más competitivo y exigente. En este sentido, es importante reconocer el esfuerzo que realizan nuestras empresas de éxito y promover la difusión de sus campañas de marketing y sus estrategias exitosas, con el objetivo 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, organizados por Conep Perú y Apoyo Opinión y Mercado, se entregan en el país desde 1996 y centran su atención en el aporte de las campañas publicitarias a los resultados logrados por la puesta en marcha de las estrategias de la empresa. Estos premios constituyen un reconocimiento, además de un estímulo, al desarrollo de las actividades de marketing de empresas exitosas en nuestro medio.

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

El presente texto forma parte de las publicaciones que edita la Universidad del Pacífico. La primera edición de la Colección Effie, que apareció en marzo del año 2000, recoge los casos premiados en las categorías de productos, servicios, lanzamientos, promociones y fines no comerciales. A estas se añadió, a partir del año 2002, la categoría de bajo presupuesto. Las siguientes ediciones incorporan, además, los reconocimientos a las marcas clásica y moderna. Este libro persigue, entre otros fines, la difusión en los ámbitos académico y empresarial de iniciativas empresariales valiosas, con el propósito de que sirvan de ejemplo y estimulen más prácticas exitosas que redunden en el bienestar del país. Asimismo, pretende proporcionar información

complementaria que sirva de material didáctico para la discusión en el desarrollo de los cursos de *márketing* que se imparten en las distintas universidades y centros educativos en el ámbito nacional.

La presente publicación trata sobre los casos ganadores de los Premios Effie Oro del año 2004, que fueron otorgados a las siguientes campañas publicitarias: Mimaskot (Alicorp / Leo Burnett), Excedrin (Bristol-Myers Squibb / Mayo FCB), El Trome (Empresa Editora El Comercio / McCann Erickson), Mega Plaza (Administradora Panamericana / Mayo FCB), Sublime Boca Loca (Nestlé Perú / J. Walter Thompson). Asimismo, se otorgó el premio Grandes Marcas a Helados D'Onofrio, en la categoría Gran Marca Clásica y a Kola Real en la categoría Gran Marca Moderna.

Para la elaboración de los casos se trabajó con la información que las empresas y las agencias publicitarias ganadoras entregaron a la organización Effie Perú. Se utilizó de manera directa la información del documento de Conep y Apoyo Opinión y Mercado (2004), *9no. Concurso de efectividad de *márketing* y publicidad: Premios Effie 2004*, en especial en lo concerniente a las campañas publicitarias. También se revisó otras fuentes, como diarios, revistas y las *home pages* de las empresas en Internet.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas e instituciones que apoyaron el proyecto de los casos ganadores de los Premios Effie. Al comité organizador del Premio Effie 2004 y en especial a Alfredo Torres y a Flavia Maggi, por su apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a la empresa Alicorp, por su auspicio a esta edición; a la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico y al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas para el desarrollo del proyecto; a la Unidad de Biblioteca, por el apoyo dado para la revisión de documentos y fuentes de información secundaria; y a nuestra secretaria, la señora Patricia Sabroso, por su colaboración en la impresión del documento final.

Los autores

Los Premios Effie Perú

Antecedentes

Durante las últimas tres décadas, la American Marketing Association / NY (AMA/NY) ha otorgado los Premios Effie (marca registrada por AMA/NY), que representan el máximo reconocimiento profesional a la contribución de la publicidad a los objetivos comerciales. Estos premios se entregan a los mejores y más productivos equipos de trabajo anunciante-agencia, aquellos que han sido capaces de exhibir y demostrar notables resultados como producto de su gestión de marketing y publicidad.

A través de los años, los Premios Effie han representado el éxito alcanzado por las entidades participantes en generación de ventas, participación de mercado y creación de marcas; y son hoy sinónimo de éxito comercial.

En la actualidad, el Effie se encuentra en treinta países: Alemania, Austria, Bélgica, Chile, China, Ecuador, El Salvador, Eslovaquia, Eslovenia, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Guatemala, Hong Kong, Hungría, India, Islandia, Israel, México, Nueva Zelanda, Países Bajos, Perú, Polonia, República Checa, Rumania, Rusia, Singapur, Suiza y Turquía.

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 buscan destacar la contribución de las campañas publicitarias a los resultados obtenidos por las estrategias de marketing de las que forman parte. El concurso, que en el Perú se organiza anualmente desde 1996, y en el que se hace entrega de los Effie, mantiene este objetivo y cuenta con una serie de patrocinadores y auspiciadores.

Organizadores, patrocinadores y auspiciadores

El concurso es organizado por Conep Perú y Apoyo Opinión y Mercado. Entre sus patrocinadores se encuentran la Asociación Nacional de Anunciantes

(ANDA), la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP), la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) y la International Advertising Association (IAA-Perú). La Universidad del Pacífico es la patrocinadora académica del Premio Effie.

El concurso cuenta además con un grupo de auspiciadores interesados en contribuir con el desarrollo y difusión de eventos que premian los éxitos alcanzados por las gestiones de marketing y publicidad que aplican anunciantes y agencias. En el año 2004, los auspiciadores fueron: *El Comercio*, Grupo Radio Programas del Perú, Frecuencia Latina, *Semana Económica* y Clear Channel.

Categorías

El Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad considera las siguientes categorías:

- Productos: de cualquier tipo, de consumo masivo, bienes durables, productos industriales, etcétera.
- Servicios: de cualquier tipo, servicios financieros, establecimientos comerciales, etcétera.
- 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 está acompañada por un beneficio adicional específico.
- Fines no comerciales: son aquellos de utilidad pública, con exclusión de las campañas políticas.
- Bajo presupuesto: se refiere a campañas con un monto de inversión en medios no mayor a 50 mil dólares.

Para cada una de estas categorías se otorgan dos Effie: oro para el primer lugar y plata para el segundo lugar. Los premios son entregados al anunciante y a la agencia ganadores en cada una de las categorías, y para el primero 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 el período comprendido entre los meses de julio de 2002 y marzo de 2004.

De esta manera, los participantes contribuyen con:

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

El cuadro 1 muestra el formulario de suscripción que deben llenar los participantes en el concurso y el cuadro 2 presenta la relación de ganadores en el período correspondiente a los años 1996-2004.

Cuadro N° 1 Información del formulario de participación

- Identificación de los participantes (anunciante y agencia).
- Identificación de la campaña (marca del producto, servicio, institución o equivalente; nombre genérico del tipo de producto o servicio; categoría en la que concursa; título de la campaña; período de exhibición).
- Equipos (anunciante y agencia).
- Descripción de la campaña:
 1. Escenario de marketing comercial, competitivo o equivalente (descripción del entorno de mercado, tendencias de la industria y situación de competencia, oportunidades y obstáculos enfrentados).
 2. Objetivos de marketing (objetivos en que la actividad publicitaria formó parte).
 3. Estrategia de marketing (resumen de qué se decidió hacer y cómo se hizo, información específica de las variables involucradas y acción o programa de marketing que haya sido realizado inmediatamente antes, durante o después de la campaña y que pudiera haber influido en los resultados).

continúa...

...continuación

4. Objetivos comunicacionales o publicitarios (objetivos específicos perseguidos por la publicidad realizada).
5. Estrategia comunicacional o publicitaria (resumen del enfoque comunicacional y del planteamiento creativo).
6. Audiencia objetivo (descripción de la audiencia a la que estuvo dirigida la campaña).
7. Estrategia de medios (contribución de los medios utilizados a los objetivos comunicacionales: recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición, asignación presupuestaria por medio (televisión, prensa, revistas, radio, vía pública, impresos, otros), marco competitivo (número de marcas o productos participantes en la categoría e inversión total en la categoría, en el mismo período de exhibición).
8. Resultados atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación (descripción de los resultados obtenidos).
9. Resumen del caso (contiene escenario, objetivos, estrategia y resultados).

Nota: los participantes deben enviar este formulario debidamente llenado y firmado, además de una serie de piezas publicitarias (audiovisual, radial o gráfica) y el pago de derechos de participación.

Fuente: elaborado a partir del documento «Bases 4º Concurso de Efectividad de Marketing / Publicidad Premios Effie Perú 1999».

Cuadro N° 2
Ganadores de los Premios Effie, según categorías (1996-2004)

Categorías	1996	1997	1998
Productos Effie Oro	Consortio de Alimentos Perú Pacífico / Interandina de Publicidad Fideos Don Vittorio	Corporación José R. Lindley / Properú Publicidad Inca Kola Diet	Cía. Transcontinental del Perú / Publicitas IMAA Arroz Costeño (*)
Effie Plata	--,--	Productos Sancela del Perú S.A./ Otoya y Asociados Nosotras	Procter & Gamble / Publicidad Causa Vick Vitapyrena
Servicios Effie Oro	Telefónica del Perú / Publicistas Asociados Páginas Amarillas	AFP Horizonte / Mayo FCB Publicidad Un horizonte promisorio (*)	Banco de Crédito / Properú Publicidad Comunica-T
Effie Plata	--,--	AFP Unión / Grey Direct S.A. Vuelve a Unión	--,--
Promociones Effie Oro	Banco Continental / Interandina de Publicidad S.A. El Superdepósito	Banco Continental / Interandina de Publicidad S.A. Conticard Visa	Carsa / J. Walter Thompson Promoción de Navidad
Effie Plata	--,--	Cervesur / J. Walter Thompson Cusqueña: la promoción del siglo	Financiera Solución / Properú Publicidad Minicuota de Solución

continúa...

...continuación

Categorías	1996	1997	1998
Lanzamientos			
Effie Oro	Compañía Cervecera del Sur del Perú / J. Walter Thompson Cusqueña (*)	Socosani S.A. / Pragma de Publicidad S.A. Socosani	Loyalty / J. Walter Thompson Tarjeta Bonus
Effie Plata	Deterperú S.A. / Pragma DMB & B Always	--:--	Corporación Inca Kola / Creativity Publicidad Bimbo Break
Fines no comerciales			
Effie Oro	Cenergía-PAE-MEM / Forum & Forum Comunicación Integral Campaña de Ahorro de Energía	Instituto Pro Educación / Forum & Forum Fichas de donación Tips	Ministerio de Salud / Bozzel-Borobio Seguro Escolar Gratuito
Effie Plata	--:--	--:--	--:--

Categorías	1999	2000	2001
Productos Effie Oro	Vitaminica / J. Walter Thompson Ciruelax	Bebidas La Concordia / Properú La Gran Diferencia	Alicorp / Pragma de Publicidad Sello de Oro (*)
Effie Plata	Bristol-Myers Squibb / Mayo FCB Clairol	Alicorp / Centro Euro Lavaggi te quiere con fuerza	Coca Cola / McCann-Erickson Fanta
Servicios Effie Oro	Banco de Crédito / Properú Credimás	Banco de Crédito del Perú / Properú Lowe, Lintas & Partners Comunica-T	Banco de Crédito del Perú / Properú Ammirati Cuenta de Ahorro
Effie Plata	Cable Mágico / J. Walter Thompson TV por cable	Banco de Crédito del Perú / Properú Lowe, Lintas & Partners Credimás	Banco Santander Central / GCG Perú Depósitos a Plazo
Promociones Effie Oro	Empresa Periodística Nacional / Quórum Diccionario de Inglés (*)	Nabisco Perú / Mayo FCB Publicidad Menú a 1 sol / Soda Field	Tabacalera Nacional / Publicis Asociados El cigarrillo de la suerte
Effie Plata	Banco Financiero / Borobio & Asociados La Beca del Financiero	Banco del Nuevo Mundo / Cuarzo Publicidad El fútbol también es... solidaridad	TIM Perú / Mayo FCB Publicidad El Celular del Mes

continúa...

...continuación

Categorías	1999	2000	2001
Lanzamientos Effe Oro	Integra / Publicistas Asociados Integra Independiente	Alicorp / Leo Burnett Alacena (*)	Banco de Crédito del Perú / Publicis Asociados Tarjeta de Compras por Internet
Effe Plata	--,---	First Com / Leo Burnett FirstCom Larga Distancia	Aventis Pharma / GCG Perú Medicamento para la Osteoporosis TIM Perú / Mayo FCB Publicidad Lanzamiento Valores / Tim Pack
Fines no comerciales Effe Oro	--,---	--,---	Cruz Roja Peruana / Young & Rubicam Colecta Pública Anual
Effe Plata	Pro Bienestar y Desarrollo / J. Walter Thompson Creer para crear	--,---	Bolsa de Valores de Lima / Duna Euro Simulación de Inver. de Acciones
Grandes Marcas Gran Marca Clásica	Inca Kola	El Comercio	Cristal
Gran Marca Moderna	E. Wong	La Tinka	Bombos

Categorías	2002	2003	2004
Productos			
Effie Oro	Alicorp / Leo Burnett Favorita Cocinera (*)	Clorox Perú / DDB Perú Clorox	Bristol-Myers Squibb / Mayo FCB Excedrin
Effie Plata	Procter & Gamble / G.C.G. Perú La Tiendita de Don Pepe	Destilerías Unidas / TBWA Perú Ron Cartavio	Gloria / Pragma DDB Leche Evaporada Pura Vida
Servicios			
Effie Oro	Telefónica Móviles / Ad-hoc Somos más, pagamos menos	Interbank / J. Walter Thompson Cuenta Millonaria	Empresa Editora El Comercio / McCann- Erickson Relanzamiento Trome
Effie Plata	Solución Financiera de Crédito / Properú Lowe Queremos verte crecer	UPC / Leo Burnett UPC	Interbank / Mercadotécnica Tarjeta de Crédito Interbank / J. Walter Thompson Global Net
Promociones			
Effie Oro	Empresa Editora El Comercio / Leo Burnett Coleccionable Comida Casera	Telefónica Móviles / Young & Rubicam Movistar	Nestlé Perú / J. Walter Thompson Sublime Boca Loca
Effie Plata	Coca-Cola / McCann- Erickson La Millonada Coca-Cola	Productos Sancela del Perú / GCG Nosotras	Tetra Pak / Properú Billetón por un año

continúa...

...continuación

Categorías	2002	2003	2004
Lanzamiento de productos1/ Effie Oro	Pepsico Sucursal del Perú / BBDO Mirinda Chicha Morada	Altomayo Perú / Leo Burnett Café Altomayo (*)	Alicorp / Leo Burnett Mimaskot (*)
Effie Plata	Empresa Periodística Nacional / Quórum2/ Diario Correo	Rímac Internacional / ProPerú SOAT Rímac	Intradevco / Latina Dento, peruana por los 4 costados
Lanzamiento de servicios Effie Oro	--,--	--,--	Administradora Panamericana / Mayo FCB Mega Plaza
Effie Plata	--,--	--,--	Banco del Trabajo / Publicis La tarjeta para todos
Fines no comerciales Effie Oro	Edelnor / G.C.G. Perú Campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica	McCann Erickson / McCannErickson Perú es Súper	--,--
Effie Plata	Tiendas por Departamento Ripley / Y & R Damnificados del Sur	--,--	Fondo MiVivienda / Punto y Cadena Lanzamiento Techo Propio

Categorías	2002	2003	2004
Bajo presupuesto Effie Oro	Coca-Cola / Publicis Asociados Crush Manzana	Interseguro / Mercadotécnica REJA	--:--
Effie Plata	--:--	Mi Banco / ArtFilms Publicidad Capacitación Mi Banco	--:--
Grandes Marcas Gran Marca Clásica	Gloria	Banco de Crédito	Helados D'Onofrio
Gran Marca Moderna	Ebel	Saga Falabella	Kola Real

1/ A partir del año 2004, la categoría Lanzamientos se divide en Lanzamiento de productos y Lanzamiento de servicios.

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

(*) Ganadores del Gran Effie.

Fuentes: Conep, Apoyo Opinión y Mercado.

El proceso de evaluación

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

- Las estrategias planteadas: la calidad y consistencia de las estrategias de marketing y de comunicaciones, tanto entre sí mismas como en relación con los objetivos perseguidos.

- La creatividad desplegada: se encuentra estratégicamente orientada al logro de los objetivos comunicacionales planteados.
- Los resultados logrados: la relevancia de los resultados atribuidos a la campaña y la calidad de la evidencia con que se demuestran.

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

El Proyecto Grandes Marcas

Antecedentes

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

En Latinoamérica este proyecto recibe el nombre de «Grandes Marcas» y se encuentra bajo licencia de AMA/NY. En el caso del Perú, el Proyecto Grandes Marcas, establecido desde el año 1999, forma parte de los Premios Effie y tiene como propósito reconocer el valor y la trayectoria de marcas importantes en el desarrollo del márketing 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, definidas en función de la antigüedad de la marca:

- Gran Marca Clásica: la marca que ha gozado de un éxito de márketing sostenido por más de 20 años.
- Gran Marca Moderna: la marca que ha gozado de éxito por lo menos durante 5 años.

Requisitos de participación

Para poder participar en estas categorías se requiere que: a) las actividades de márketing realizadas por la marca hayan logrado un éxito duradero

y sostenido en el mercado y b) las actividades de márketing realizadas por la marca hayan contribuido significativamente a la disciplina del márketing o hayan cambiado la forma en que piensa el público consumidor o una categoría de mercado, o que la marca haya sido pionera en la aplicación de nuevos métodos de márketing.

Integrantes del comité de elección

Las Grandes Marcas son elegidas a partir de una lista de nominación elaborada por el Comité Consultivo del Premio Effie. El panel que elige a la Gran Marca Clásica y a la Gran Marca Moderna está integrado por:

- Miembros de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA).
- Representantes de las agencias miembros de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP).
- Miembros de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM).
- Personal docente del área de márketing de la Universidad del Pacífico.
- Miembros de los jurados de las últimas tres versiones de los Premios Effie.

Pautas para el desarrollo de casos

El desarrollo de casos es una metodología que se viene aplicando con éxito en las asignaturas que conforman la carrera de Administración de Empresas en las universidades, y es cada vez mayor la necesidad de aplicarla en el Márketing. La presente publicación comprende una colección de siete casos referidos a empresas de nuestro medio que han desarrollado estrategias exitosas que las han hecho merecedoras de los Premios Effie 2004 en sus diversas categorías: Productos, Servicios, Promociones, Lanzamientos, Fines no comerciales, y Bajo presupuesto. También se presenta los casos de la Gran Marca Clásica y la Gran Marca Moderna. Creemos que este libro representa un material pedagógico valioso para la discusión en clase, pues permite enfrentar al alumno a una realidad concreta.

El análisis de los casos requiere que el alumno no se limite a la información brindada en cada uno de ellos, sino que más bien la complementa obteniendo nueva información que puede extraer de: periódicos (*El Comercio, Gestión, La República*, etcétera), revistas (*Business, Industria Peruana, Medio Empresarial, Empresa Privada, Perú Económico, Punto de Equilibrio, Reporte, Semana Económica*, etcétera), documentos, libros, entre otros medios disponibles en las bibliotecas de los diversos centros de estudios universitarios o tecnológicos, además de Internet. En la medida de lo posible, se espera que el alumno complementa la información secundaria con el desarrollo de entrevistas, cuando así lo considere conveniente. Hay que tomar en cuenta que cada alumno debe actualizar los casos y conseguir la mayor cantidad posible de información (sobre la empresa, la competencia, el entorno, etcétera), a la fecha en que el caso es abordado en clase.

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

A. Esquema 1

1. Determinación del problema principal

Se define el problema central que debía enfrentar la empresa y que la llevó a la selección de una estrategia de marketing y publicidad. Para ello es necesario hacer un análisis de la empresa y 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 hace un planteamiento de los problemas considerados de segunda importancia a los que la empresa debe hacer frente. Para ello, debe tomarse en cuenta dos momentos: el pasado y el actual.

3. Planteamiento de alternativas de solución y selección de la alternativa

Se hace una evaluación de la estrategia adoptada y se plantean nuevas estrategias tomando en cuenta dos momentos: el pasado y el actual. La selección de la alternativa concierne solo al momento actual y debe ser plenamente justificada.

4. Implementación de la alternativa

Se señalan las acciones a tomar para la implementación de la alternativa elegida (actual).

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, contrastándolos con los que esperaba la empresa. Para ello es necesario tomar en cuenta el contexto en que la campaña fue aplicada y hacer una evaluación de sus fortalezas y debilidades.

2. Determinación y evaluación de las alternativas

Se hace un análisis de la alternativa aplicada y se plantean nuevas alternativas que permitan alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Para ello es necesario tomar en cuenta el contexto actual (al momento en que el caso es abordado).

3. Selección de la alternativa

Se hace una selección de la alternativa más adecuada, justificando los motivos por los que no se decide optar por la estrategia anterior (en caso de no haber optado por la misma estrategia).

4. Aspectos de implementación

Se señala las acciones necesarias para la implementación de la alternativa elegida, tomando en cuenta que si se eligió la misma estrategia, esta deberá ser enriquecida con nuevas acciones o cambios.

Cabe señalar, finalmente, 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, tomando en cuenta el entorno y las herramientas de que dispone la empresa.

I

CASO: MIMASKOT

CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

PREMIO: EFFIE ORO 2004

GRAN EFFIE ORO 2004

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

1. El sector de alimentos balanceados para perros

El negocio de alimentos balanceados para mascotas, fundamentalmente perros y gatos, representaba alrededor de 35 mil millones de dólares en ventas anuales en el mundo en el 2003. La distribución geográfica de las ventas de este producto se definía de la siguiente manera: el 46% correspondía a los países anglosajones (los Estados Unidos y Canadá); el 40%, a los países europeos; el 5%, a América Latina; y el 8% restante, al resto del mundo. Cabe señalar que no existía información estadística respecto del consumo en Asia Meridional, África y gran parte de Oceanía¹. Este panorama permite afirmar que la cantidad de animales domésticos que consumen alimento balanceado aún puede incrementarse y que existe un potencial de crecimiento para las empresas orientadas a la elaboración de este producto.

En el Perú, el mercado de alimentos balanceados para perros comenzó a crecer a partir del año 2000. Algunas de las empresas que participaban en el mercado son: Mars, con su producto Pedigree; Rinti, con más de 35 años en el mercado, con sus marcas Ricocan, Babycan y Supercan; Nestlé, con su marca Alpo; y Purina, con su marca Dog Chow.

Entre enero y septiembre de 2003 (antes del lanzamiento de Mimaskot, que ocurrió en octubre de ese año), dicho mercado había crecido 18% respecto de similar período del año anterior, pero este incremento era aún insuficiente y no se comparaba con los niveles de consumo alcanzados en otros países (Conep 2004: 37).

En el mercado de alimentos balanceados para perros existen los productos *super premium*, los *premium* y los económicos. Los primeros se venden en las *pet shops* (tiendas para mascotas) y en las veterinarias; su precio varía y puede expresarse en dólares porque se asume que es el producto de más alta calidad existente en el mercado (tiene la mejor carne, mayor nivel proteico). Los segundos son elaborados también en base de carne y huesos,

¹ Fuente: «US\$ 35.000 millones anuales en el mundo». En: <http://www.conciencia-animal.cl/paginas/noticias/noticias.php?d=921> (tomado el 12 de marzo de 2005).

pero varían sobre todo en lo referente a la parte del animal de donde procede la carne. Los terceros utilizan en su elaboración las partes grasas y la carne, además de otros ingredientes.

El alimento balanceado tiene diversas presentaciones. Así, por ejemplo, la marca Dog Chow de Purina está dirigida a cachorros y perros adultos, y viene en presentaciones de 1,5 kilos, 3 kilos, 8 kilos y 15 kilos (tamaño «a granel»). El producto Puppy Chow Salud Total contiene las vitaminas y proteínas que un cachorro necesita para lograr un crecimiento sano y se encuentra fortificado con calcio².

El alimento balanceado para perros puede ser elaborado en base de pollo, res o cordero; y puede venir acompañado por cereal o multivitaminas (fortificado). Existe también el que considera el tamaño y el peso del perro; así por ejemplo, hay alimento balanceado para perros de tamaño pequeño o mediano (de menos de 7 kilos de peso), y para perros adultos (de más de 7 kilos de peso).

Los animales necesitan consumir una dieta balanceada para que su cuerpo se mantenga fuerte y sano. La cantidad recomendada de alimento diario varía de acuerdo al peso de la mascota y a su edad.

Es importante nutrir de forma adecuada a la mascota. La correcta nutrición depende del alimento que se proporcione al animal y de que este sea acorde con sus necesidades. En el caso de un cachorro, la cantidad requerida de nutrientes suele ser el doble de la de un perro adulto. Ello debido a que el pequeño animal se desarrolla durante su primer año de vida y a que para mostrar un sano crecimiento debe presentar huesos, músculos y dientes fuertes; además de ojos brillantes y pelo lustroso.

Una característica de los alimentos balanceados es contener los nutrientes esenciales que los perros requieren de acuerdo con su edad, su estilo de vida y su estado de salud. Además, ofrecen una serie de ventajas, entre las que cabe mencionar:

- Facilitan la limpieza dental del animal.
- No requieren de suplementos vitamínicos o ingredientes adicionales en la dieta alimenticia del animal.
- Permiten una mayor asimilación de los nutrientes, por lo que las heces suelen ser más compactas y con menos olor.

² Este producto tiene como ingredientes: maíz amarillo duro, harina de gluten de maíz, harina de subproductos de pollo, trigo molido, harina de soya, grasa de carne vacuna, digesto animal, carbonato de calcio, sal, cloruro de potasio, entre otros.

- Permiten una mejor conservación del alimento por un tiempo más prolongado, debido a las condiciones de su empaque y a las propias características del producto, que no atrae moscas ni despiden malos olores.
- Representa un ahorro de tiempo, pues no hay necesidad de preparar comida en casa para la mascota.

Es necesario dar el alimento balanceado al animal a horas programadas regulares: si se trata de un cachorro, se le debe dar el alimento entre tres y cuatro veces al día; si tiene entre cinco y seis meses de vida, la cantidad de alimento debe reducirse a dos porciones diarias; y si el animal es adulto, solo una vez al día, dependiendo de la raza. Es importante cuidar la alimentación del perro, con el propósito de evitarle la obesidad –cuando se usa para su alimentación las sobras de las comidas de casa, que suelen contener grasa– o la muerte –cuando el animal ingiere huesos astillados, que se le pueden alojar en la garganta o perforarle algún intestino o el estómago–. Se debe evitar alimentar al perro entre comidas; solo durante el entrenamiento, a modo de recompensa, se le puede dar una galleta pequeña, por ejemplo.

2. Alicorp S.A.A.

Alicorp es una de las empresas de la industria alimenticia pertenecientes al Grupo Romero, uno de los grupos empresariales más importantes del país. El cuadro 1.1 muestra los orígenes de esta empresa.

La visión de Alicorp es la siguiente:

«Somos una empresa de clase internacional, con productos y servicios de alto valor agregado, que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cualquier mercado»³.

La empresa señala como su misión la siguiente:

«Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos y derivados, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas en fijar nuevos estándares de excelencia en la satisfacción de los clientes. Queremos lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocios en los que competimos para

³ Fuente: <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/nosotros/nosotros.htm>.

beneficio de nuestros accionistas, de nuestros clientes y consumidores, de nuestros trabajadores y de las comunidades en las que operamos»⁴.

El cuadro 1.2 muestra los principios básicos que sustentan a la empresa. Alicorp mantiene una serie de políticas de: calidad (innova, controla la calidad de sus productos y vela por el desarrollo del personal), seguridad alimentaria (cumple con las normas sanitarias y ofrece un producto saludable al mercado), seguridad ambiental (mejora las operaciones, previene la contaminación y minimiza el impacto ambiental), seguridad y salud ocupacional (capacita y entrena a su personal, reduce riesgos y cumple con la legislación aplicable) y mantenimiento (mantiene en buenas condiciones los equipos de producción, incorpora técnicas de mantenimiento, optimiza costos, impulsa la mejora continua).

Su actividad principal es la fabricación y distribución de aceites y grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, margarinas, salsas, cereales, sémolas, jabones y alimentos balanceados para consumo animal. También se dedica a la comercialización de productos industriales como harina para panificación, harinas y grasas industriales, ácido esteárico y glicerina, entre otros. Además, realiza la distribución de otros productos fabricados por terceros (ver cuadro 1.3). Para ello, aprovecha su infraestructura logística y de distribución, que le permite llegar a casi 100 mil clientes en el ámbito nacional (Peru Top Publications 2004: 963).

La empresa enfrenta una fuerte competencia en los sectores en los que participa. Su posición competitiva a diciembre de 2003 fue la siguiente⁵:

- En el mercado de aceites y grasas comestibles, el líder fue Alicorp (57,8%). Su competencia la integraron: Industrias Pacocha, Ucisa, Oleoficio, Cinolsa, Industrias Alpamayo S.A. y Unicel. Las marcas de aceites que comercializa Alicorp son: Primor, Cocinero, Friol, Cil y Capri. En el 2004, la empresa lanzó el producto Primor Olivado, con el cual ingresó en la categoría de aceites de oliva.
- En el mercado de margarinas domésticas y mantecas, la empresa participaba con el 31,5% y el 53,4%, respectivamente.
- En el mercado de jabón de lavar, Alicorp mantenía el liderazgo con 78,3%. Las marcas de los productos que comercializa son: Bolívar,

⁴ Fuente: <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/nosotros/nosotros.htm>.

⁵ Fuente: http://www.aai.com.pe/class/alicorp_CA.PDF (tomado el 12 de marzo de 2005).

Jumbo y Trome, que se caracterizan por su variedad de colores y aromas. En octubre de 2004, incursionó en el mercado de detergentes con la marca Bolívar.

- En el mercado de harinas y fideos, la empresa era el principal participante, con 43,6% en harinas industriales, 38,4% en harinas domésticas y 44,3% en fideos. Las otras empresas competidoras son: Molitalia, Cogorno y Molinera Inca. Entre las marcas de harina que comercializa Alicorp se encuentran: Nicolini, Favorita y Blanca Flor; y entre las marcas de fideos están: Nicolini, Lavaggi, Victoria, Don Vittorio y Alianza.
- En el mercado de galletas dulces y saladas, que se caracteriza por su elevada fragmentación, la empresa se encontraba en una posición de líder con el 22,8%.
- En el mercado de mayonesas, la empresa se mantenía como líder con su marca Alacena (79%), que incluye mayonesa normal y *light*, salsa de ají y salsa de rocoto. Las empresas competidoras son: Hellman's, de Industrias Pacocha; y Maggi, de Nestlé Perú.
- En el mercado de alimentos balanceados para mascotas, la empresa alcanzó el 27% de participación de mercado a octubre de 2004. En el rubro de alimentos balanceados, la empresa cuenta con los segmentos acuícola (peces y langostinos), pecuario (vacuno y aves) y de mascotas (perros y gatos). En el negocio acuícola, cuenta con una presencia importante en Guatemala y Colombia, aunque también exporta a Ecuador y Brasil. Las marcas de alimento balanceado que comercializa son: Nicovita, para camarones, vacunos y cerdos; Nutre Vida, para pollos; y Mimaskot, para mascotas.
- En el mercado de los helados, comercializa la marca Lamborgini.

La mayor parte de su producción la destina al mercado doméstico, pero también exporta a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua y Venezuela, entre otros países.

3. *Mimaskot*

3.1 *Escenario*

En el año 2003, el mercado de alimentos balanceados para perros ascendió a 15 mil toneladas métricas anuales (Conep 2004: 37). Este merca-

do presentaba una situación atípica. Por un lado, existía una gran variedad de marcas de productos de este tipo (aproximadamente veinte), tanto de origen nacional como extranjero, con precios por kilogramo entre 3,50 soles y 12 soles, y diversos niveles de calidad, lo que les permitía cubrir múltiples segmentos. Por otro lado, existía una menor demanda: solo el 20% de los hogares que tenían perros los alimentaban con alimento balanceado fabricado por alguna empresa nacional o extranjera, mientras que el 80% restante de hogares lo hacía con comida casera (huesos con camote o sobras del almuerzo). Además, el consumo per cápita de alimento balanceado para perros en el Perú ascendía a solo 0,4 kilogramos anuales, consumo menor al que experimentaban otros países como Venezuela (1,4 Kg), Colombia (1,6 Kg) y Chile (4,5 Kg) (Conep 2004: 37).

En agosto de 2003, la marca líder en el mercado de alimentos para perros era Ricocan, que contaba con el 31% de participación y competía básicamente por precio. Otras marcas importantes eran Alpo Friskies (28%), Pedigree (17%), Supercan (8%) y Purina Dog Chow (4%). Las marcas internacionales como Pedigree, Alpo y Purina Dog Chow se habían orientado básicamente a los segmentos socioeconómicos altos, que representaban un nicho de mercado atractivo.

La competencia en la categoría se basaba en tres factores: el precio, el sistema de distribución de las marcas y el *merchandising*. No existía un esfuerzo por tratar de desarrollar el mercado en forma intensiva, por lo que persistían aún las barreras y las costumbres que impedían un desarrollo más acelerado de la categoría.

3.2 El producto

El nombre genérico del producto es «alimento balanceado para perros» y es comercializado bajo la marca Mimaskot. Se trata del lanzamiento de un nuevo producto.

Mimaskot es un producto dirigido a toda clase de perros, tanto para uno de raza fina como para uno «chusco». En la publicidad no se utiliza un perro de raza fina, porque la idea es que este podrá disfrutar de los beneficios que ofrece el producto sin que importe su raza.

Se cuenta con el producto *«super premium»*, que se distribuye únicamente a centros especializados como *pet shops* y veterinarias. También con el producto *«premium»*, que se distribuye a través de las cadenas de supermercados, bodegas y mercados.

Mimaskot se caracteriza por incluir el «camotito», además de otros ingredientes como fósforo, vitaminas, proteínas, minerales y calcio. El empaque incluye una tabla nutricional e información sobre la cantidad que se debe dar al perro, la cual depende del peso del animal.

El producto utiliza como insumos carne de res o de pollo, y tiene distintas presentaciones: para perros adultos, para perras preñadas y para cachorros.

3.3 La campaña promocional

La estrategia de márketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional que recibió el título de «Lanzamiento de Mimaskot». El período de exhibición de la campaña se dio entre los meses de octubre de 2003 y marzo de 2004⁶.

3.4 Objetivos y estrategias de márketing

Los principales objetivos de márketing planteados por Alicorp para su producto Mimaskot fueron los siguientes:

- Lograr el liderazgo del mercado en un período de 12 meses.
- Lograr que el ritmo de crecimiento de la categoría se duplicara (para ello se atacó directamente las barreras y los prejuicios existentes).
- Elevar la plataforma de precios en comparación al líder local, con el objeto de generar recursos que permitan un crecimiento sostenido y rentable en el tiempo.

Las estrategias de márketing se centraron en identificar los elementos que permitieran superar el hábito de la población de utilizar comida casera en la alimentación de sus perros y en enfocar todo el esfuerzo de márketing hacia los no usuarios. Con esto se buscaba atacar a aquel 80% de hogares con perro que no participaban en la categoría (es decir, que no utilizaban alimento balanceado en la alimentación de sus mascotas), dejando de lado el ataque a las marcas ya establecidas. No se pretendía restarles participación a los competidores, sino hacer crecer el mercado.

La investigación de mercado preliminar mostró que el precio (5 soles, en promedio) era una de las principales barreras para la adquisición del alimento balanceado para perros, sobre todo comparado con el bajo costo

⁶ La segunda fecha corresponde a la de los últimos estudios independientes disponibles.

marginal que representaban las sobras o la comida casera. Sin embargo, investigaciones a profundidad revelaron nuevas barreras, tales como:

- La conformidad y satisfacción que mostraban los dueños de mascotas con el hábito actual. Ellos se sentían satisfechos con la forma en que alimentaban a sus mascotas; de allí los siguientes comentarios: «lo alimento como a mis hijos», «le doy la nutrición perfecta», «mi perro está muy bien», «a mis chicos les encanta darle de comer al perro». Esto hacía que no se preocuparan por encontrar otras alternativas a la comida casera.
- La percepción que se tenía sobre el alimento balanceado. Era concebido como caro, poco nutritivo, seco y de mal sabor, de allí que no fuera incluido dentro del menú de opciones de compra de la mayoría de hogares. Algunos comentarios confirmaban lo anteriormente expuesto: «mi perro solo come lo que yo le preparo», «mi perro no come esas bolas sin sabor».
- La idea que se tenía sobre el alimento balanceado, que hacía que el producto fuera concebido como algo lejano e intimidante. No existía una idea clara de cuál era el alimento más recomendable para el perro, la cantidad de veces en que el animal debía ingerir el alimento balanceado, o si este producto podía combinarse con otros. Se detectó que la gente estaba muy confundida en lo referente al alimento balanceado, por lo que era necesario educarla masivamente para que aprendiera a valorar este producto y llegara a conocer mejor sus beneficios.
- La mascota era vista emocionalmente como un miembro más de la familia, por lo que existía una relación de cariño, cuidado y orgullo que hacía más difícil que la gente estuviera dispuesta a alimentarlo con un producto que podía ser considerado como un producto industrial.

Dada la presencia tan marcada de estos hábitos, el reto era tratar de convertirlos en «palancas» para el cambio, que permitieran pasar de la comida casera a Mimaskot para la alimentación del perro. También había que tomar en cuenta que el cambio debía ser paulatino, pues un cambio brusco podía causar algún tipo de malestar en el animal.

La estrategia de producto se basó en la incorporación de una serie de características que hicieran de Mimaskot un producto atractivo. En primer lugar, se añadió al alimento balanceado el 100% de los nutrientes que requiere una mascota para su desarrollo; estos nutrientes no se encuentran en su totalidad en la comida casera. En segundo lugar, se trató de alcanzar una

palatabilidad excelente, un sabor muy similar al que tenía el líder mundial de alimentos balanceados para perro, Pedigree. En tercer lugar, se trató de alcanzar una digestibilidad superior a la que obtenían otros productos como Pedigree, Alpo Friskies y Ricocan; el porcentaje de nutrientes absorbidos por los canes era una característica apreciada por la comunidad veterinaria al momento de evaluar la conveniencia de recomendar un alimento para perros, por lo que se trató de incorporar esta característica al elaborar Mimaskot. En cuarto lugar, se buscó formular el producto de modo tal que en un período corto de tiempo (un mes) pudiera proporcionar resultados visibles como un pelo más brillante y una mayor vitalidad.

Todas estas estrategias se cumplieron en su totalidad y los resultados fueron validados por extensos estudios clínicos. Estos fueron realizados por la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Chile y por la Facultad de Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, instituciones elegidas por tratarse de líderes en la comunidad veterinaria de Sudamérica y del Perú.

La estrategia de producto incluyó aspectos relevantes en el empaque. Se utilizó colores vivos, como el anaranjado y el azul, con el propósito de que el producto destacara en el canal minorista. Además, en la cara frontal del empaque se colocó fotografías de las razas de perro más importantes del país, aludiendo a los términos «fino», «pequeño» y «chusco»; y en la cara posterior se colocó material educativo. También se creó un nuevo tamaño, el envasado a granel: una versión de 450 gramos que representaba la cantidad típica de una compra a granel. Asimismo, se creó tres presentaciones con el propósito de cubrir los principales segmentos: la versión «cachorro», orientada a perros recién nacidos; la versión «adultos», orientada a perros de mayor edad; y la versión «*premium*», de características especiales.

Como parte de la estrategia de precios, se definió un precio «*premium*», aproximadamente 10% por encima del precio que mantenía la marca Ricocan y 5% por encima del precio que mantenía la marca Alpo Todo Día. Con esto, se buscaba elevar la plataforma de la categoría y evitar una guerra de precios entre las empresas competidoras del sector.

La estrategia de plaza tomó en cuenta el desarrollo de un canal profesional (veterinarias / *pet shops* – tiendas de mascotas). Esta estrategia consideró dos aspectos: por un lado, la creación de un centro de canes; y por otro, el desarrollo de un amplio programa comercial. La empresa decidió construir el centro de canes permanente más moderno del país: el Centro de Investigación Canina Mimaskot, ubicado en Ñaña. Dicho centro, pionero en su rubro, cuenta con una población de canes de las razas más representativas del país,

para realizar labores de investigación y desarrollo, además del control de calidad y análisis clínicos. Además, este centro le permitió a Mimaskot incorporarse a la comunidad académica y profesional existente en el país.

El programa comercial incluyó la realización de una convención de lanzamiento, el reclutamiento de un grupo de visitadores médicos, la demostración de pruebas clínicas, el desarrollo de una variedad de producto tipo «*premium*» para la venta exclusiva en el canal y la realización de asesorías y de servicios especializados. El programa llegó a cubrir al 80% de los médicos veterinarios de Lima; se analizó luego un plan de expansión hacia provincias.

Además del canal especializado, para la distribución del producto Mimaskot se contó con los canales mayorista, minorista y el distribuidor exclusivo. La empresa Alicorp ha recurrido a la cadena de distribución exclusiva que utiliza para colocar sus otros productos. También cuenta con la empresa Bang como distribuidora exclusiva. Alicorp realiza la venta directa a los autoservicios porque mantiene un trato especial con ellos. Allí, su fuerza de ventas está conformada por un grupo de entrenados impulsores o vendedores que se encargan de informar sobre los beneficios que ofrece Mimaskot.

La estrategia de promoción buscó: a) generar la prueba de la marca entre los consumidores en forma rápida y b) superar el nivel de distribución de las marcas ya establecidas. Esto requirió del desarrollo de una serie de actividades, tales como:

- La entrega de un producto o material educativo en más de 500 mil hogares, de acuerdo a un muestreo realizado en el ámbito nacional.
- El desarrollo de asesorías directas al público en mercados y autoservicios.
- La realización de campañas de imagen como, por ejemplo: «adapta una mascota», la eliminación de parásitos de las mascotas y la vacunación de los perros.
- En las campañas realizadas se recurrió a estudiantes de veterinaria, en lugar de las promotoras tradicionales, debido a que podían inspirar mayor credibilidad entre el público.

3.5 *Objetivos y estrategias comunicacionales*

Los principales objetivos comunicacionales fueron los siguientes:

- Persuadir a las amas de casa de que cambiar el alimento casero en la alimentación de la mascota por Mimaskot representaba una ventaja

real. Esto se debía hacer sin menospreciar la utilidad del alimento case-ro, sin denigrarlo.

- Persuadir a las amas de casa de que era posible realizar el cambio de comida casera por Mimaskot, sin importar el tipo de comida casera que estuviera consumiendo la mascota en ese momento; y que no sería complicado hacerlo.

El mensaje publicitario se centró en un beneficio tangible: «pelo brillante y mayor vitalidad» en la mascota. El eslogan se centraba en: «Mimaskot, más brillo y vitalidad». Se recurrió a la comunidad veterinaria como fuente de autoridad y se buscó un balance entre el aspecto profesional y el cariño que se tiene a la mascota.

Los comerciales utilizados se denominaron «Brandon» y «Bobby». En ambos se adoptó estrategias complementarias. El comercial de lanzamiento, «Brandon» buscó presentar la marca del producto y comunicar los beneficios que la mascota podría conseguir al sustituir la comida casera por Mimaskot como parte de su alimentación. Es decir, comunicó en forma dramática las razones para realizar el cambio.

El reto consistía en dramatizar una historia en la cual el cambio en la mascota por el uso de Mimaskot se hiciera visible pero sin denigrar a la comida casera, que era motivo de orgullo para el ama de casa. Para lograrlo, se recurrió al recurso creativo del «perro perdido». El drama hacía referencia a un perro que se extraviaba y no podía regresar a casa. Este era encontrado por un veterinario, quien, sin saber lo que la mascota consumía antes, empezaba a darle Mimaskot. Así, se producía el cambio de alimentación en forma casual, por un hecho fortuito.

Luego, el veterinario ubicaba el hogar de la mascota gracias a los avisos que los dueños del animal habían dejado en las calles. La dueña del perro veía los beneficios de Mimaskot en el tiempo y lo confirmaba diciendo «Brandon, ¿eres tú? ¡Estás increíble!», antes de enterarse del cambio de comida. Así, el cambio se produjo sin afectar a la comida casera. El comercial se caracterizaba por ser presentado en un ambiente cálido y cercano, y por transmitir de forma clara los beneficios que el producto brindaba, buscando convencer al ama de casa de que realizara el cambio: «Cambia la comida casera por Mimaskot, el nuevo alimento con el balance exacto de nutrientes que tu mascota necesita. Prueba Mimaskot y en pocas semanas tu perro tendrá un pelo más brillante y más vitalidad».

El comercial de continuidad, «Bobby», tuvo sobre todo un propósito educativo, es decir, se centró en educar sobre la manera en que debía hacerse

el cambio de la comida casera por el producto Mimaskot. Buscó que los dueños de mascotas realizaran el cambio de comida casera a Mimaskot siguiendo un proceso sencillo y apelando al sentido de competencia que puede existir entre ellos; de allí el argumento: «Doctor, quiero que mi Bobby se ponga como Brandon». La visita al veterinario de la dueña de Bobby mostraba el deseo de lograr los mismos beneficios con su perro. La confirmación del veterinario de que ella podía lograrlo de una manera fácil, al darle Mimaskot como parte de su alimentación, trataba de mostrar al público cómo podía producirse el cambio de alimentación y lo fácil que resultaba hacerlo. El cambio debía hacerse de a pocos, disminuyendo la cantidad de comida casera paulatinamente durante los primeros siete días y aumentando la cantidad de Mimaskot hasta alimentarlo únicamente con este producto.

La empresa buscaba que la publicidad se sintiera cercana. Para conseguirlo, utilizó una serie de recursos entre los que se puede mencionar los siguientes:

- Se recurrió al *casting* de perros mezclados. No se buscó una raza en particular al momento de seleccionar a la mascota que debía participar en el comercial.
- Se buscó utilizar nombres de mascotas que fueran memorables, es decir, de fácil recordación y que pudieran grabarse en la mente del público objetivo.
- Se hizo uso de elementos caseros como el «toque del camotito», un ingrediente de la comida casera para perros que fue incorporado en la fórmula de Mimaskot.
- Se recurrió a altos valores de producción y se cuidó la calidad del producto.
- Se trató de dar credibilidad al producto recurriendo a una fuente de autoridad: el veterinario, que constituía un elemento central en los dos mensajes y avalaba el producto en un ambiente cotidiano, dándole cercanía a la marca.

3.6 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por el grupo de amas de casa (identificadas como quienes toman la decisión de compra), pertenecientes principalmente al nivel socioeconómico C (sin descuidar a los niveles A y B), en el ámbito nacional, que contaban por lo menos con un perro en el hogar, alimentado con comida casera.

3.7 Estrategia de medios

La empresa recurrió a una fuerte campaña de comunicación con el propósito de garantizar el lanzamiento exitoso de Mimaskot. Esto se hizo debido a las grandes barreras existentes, a la necesidad de comunicar conceptos complejos sobre la alimentación de las mascotas y a la necesidad de mostrar beneficios verificables debidos al uso de Mimaskot, como el pelo brillante y mayor vitalidad.

La estrategia de medios se centró en el uso de medios masivos como la televisión, la radio, las revistas, los periódicos y la publicidad exterior, entre otros.

La televisión fue el principal medio masivo utilizado; se le destinó el 75% del presupuesto. Dado que la idea no era solo lograr un ingreso contundente desde un primer momento, sino que el mensaje perdurara, se recurrió a una estrategia de continuidad con una pauta que asegurara una frecuencia efectiva de 3+ y un alcance de 80% en la audiencia objetivo. Se definió el *split* entre las ejecuciones de «Brandon» y de «Bobby» en 60/40, lo que se tradujo en niveles promedio de 1.200 TGRP al mes, con *heavy-ups* de 50% en periodos claves.

La publicidad exterior se centró en los paneles colocados en la vía pública. También se recurrió al circuito de autobuses, en los que se colocó avisos publicitarios de la marca.

El monto total invertido en medios publicitarios durante el período de exhibición de la campaña fue de 1.500 M dólares (tarifas referenciales)⁷, distribuidos de la siguiente manera: 75% televisión, 15% vía pública, 4% radio, 3% otros (autobuses), 2% revistas y 1% prensa.

En el período previo al lanzamiento de Mimaskot, la competencia mantenía material publicitario al aire, pero durante el periodo de exhibición de la campaña se observó un cambio en su comportamiento: optó por reorientar y enfocar su inversión hacia actividades en los puntos de venta y canales especializados. Se observó así lo siguiente:

- Uso intensivo de descuento de precios puntuales al comercio.
- Agresivas actividades promocionales, como: impulso técnico en todos los canales, muestreo en playas, canjes y ofertas con material promocional (platos, peines, vasos medidores).

⁷ AOR, Starcom. En: Conep (2004: 40).

- Auspicios en programas especializados, publicidad en la vía pública y en publicaciones especializadas.

El cuadro 1.4 muestra que Mimaskot llegó a liderar el *share of voice* de la categoría, debido al cambio de actitud observado en la competencia.

3.8 Resultados atribuidos a la campaña

Al quinto mes de su lanzamiento, Mimaskot se convirtió en el líder de la categoría, con una participación de mercado de 24% en el ámbito nacional, con lo que superó ampliamente el objetivo planteado por la empresa: alcanzar el liderazgo en un periodo de 12 meses. La participación de Mimaskot modificó la estructura del mercado. Según un reporte de Latin Panel, durante el periodo que comprende los meses de agosto de 2003 a marzo de 2004, la participación de mercado de Ricocan pasó de 31% a 17%; la de Alpo, de 26% a 18%; y la de Pedigree, de 17% a 11%.

Igualmente se observó un crecimiento del sector en el ámbito nacional, tanto en el comercio como en el consumo. Mimaskot logró acelerar el crecimiento del mercado de forma importante: los embarques de comercio crecieron 60% en el primer trimestre de 2004, comparado con similar trimestre del año anterior⁸; mientras que el consumo creció en 38%, si se compara el crecimiento experimentado entre los meses de enero y febrero de 2004 con el de los mismos meses del año anterior⁹.

La empresa logró mantener el precio «*premium*» en 10% por encima del precio del líder de la categoría (Ricocan) de acuerdo a la estrategia y los objetivos planteados, logrando los resultados previamente mencionados y el incremento de la rentabilidad de este mercado.

Los siguientes indicadores complementarios confirman el desempeño exitoso del plan de lanzamiento de Mimaskot, que le permitió asumir el liderazgo de la marca¹⁰. Mimaskot alcanzó los mayores niveles de la categoría en:

⁸ Staff Service – IMA / Ventas, fuente interna Alicorp. En: Conep (2004: 41).

⁹ Panel de Consumidores – LatinPanel. En: Conep (2004: 41).

¹⁰ Estos indicadores corresponden a un estudio de seguimiento temprano realizado por Apoyo Opinión y Mercado y a las mediciones de mercado como resultado del chequeo de distribución realizado por Mercadeo y Opinión.

- Distribución: la marca llegó a cubrir el 66% del mercado.
- Recordación de marca: Mimaskot obtuvo el 87%.
- Prueba de producto: a los dos meses del lanzamiento de Mimaskot, se logró que el 48% de su mercado objetivo probara el producto.
- Recompra de producto: la marca logró que el 70% de las personas que habían adquirido Mimaskot repitiera la compra.
- Recordación espontánea de marca: Mimaskot obtuvo el 62%.

Preguntas

1. Analice el sector de empresas productoras de alimento balanceado para perros existentes en el país.
2. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Alicorp para su producto Mimaskot.
3. Analice el comportamiento de compra de alimento balanceado para perros.
4. Analice las fortalezas y debilidades de Alicorp para su producto Mimaskot.
5. ¿Cuáles son los principales atributos de Mimaskot?
6. ¿Cuál es el posicionamiento de Mimaskot?
7. ¿Está usted de acuerdo con la estrategia de precio de Mimaskot? ¿Y con la estrategia de plaza?
8. ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de Mimaskot?

Cuadro N° 1.1
Origen de Alicorp S.A.A.

Años	Acontecimientos	Actividad principal
1956	Constitución de Anderson Clayton & Company.	Producción de grasas y aceites comestibles.
1971	Cambia denominación al ser adquirida por el grupo Romero y se convirtió en Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA).	
Dic. 1971	CIPPSA se fusionó con: Calixto Romero S.A. y Oleaginosas Pisco S.A.	Producción de grasas y comestibles. Producción de jabones de lavar.
Feb. 1995	CIPPSA adquirió el total de las acciones de La Fabril.	Elaboración y comercialización de aceites y grasas comestibles, jabón de lavar, harina, fideos y galletas.
Mar. 1995	CIPPSA absorbió a Consorcio Distribuidor S.A.	Comercialización de productos de consumo masivo, nacionales e importados.
Jun. 1995	CIPPSA absorbió a La Fabril S.A. y cambió su denominación por Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A. (CFP).	
Dic. 1996	Se realizó la fusión con: Nicolini Hermanos S.A. y Compañía Molinera del Perú S.A. absorbiendo CFP a ambas empresas.	Dedicadas a la elaboración y comercialización de harinas, fideos, alimentos balanceados y cereales.
Feb. 1997	CFP cambió su denominación por la de Alicorp S.A.	
Ene. 2001	Alicorp adquirió la planta de oleaginosas de Industrias Pacocha S.A., perteneciente a Unilever.	
Ene. 2002	Adoptó la forma societaria de sociedad anónima abierta bajo la denominación de Alicorp.	
Ene. 2004	Adquirió: Alimentum y Distribuidora Lamborghini.	Producción y comercialización de los helados Lamborghini.

Fuente: http://www.aai.com.pe/class/alicornp_CA.PDF (tomado el 12 de marzo de 2005).

Cuadro N° 1.2
Principios básicos de Alicorp S.A.A.

Orientación al mercado	Busca satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la continua mejora de sus productos y servicios, y del desarrollo de nuevos productos, manteniendo buenas relaciones con sus proveedores.
Compromiso con la calidad	Cuida la calidad de los productos que ofrece al mercado, incorporando constantemente nuevos métodos y tecnologías que le permitan la mejora continua de la calidad y el incremento del valor de los bienes y servicios que ofrece.
Trabajo con eficiencia	Se preocupa por lograr la eficiencia y la efectividad, realizando las operaciones de manera puntual, ordenada y disciplinada, con el objetivo de reducir la tasa de errores, los reprocesos y las pérdidas de tiempo.
Compromiso con nuestros accionistas	Busca la satisfacción del cliente y el incremento del valor que le retribuye al accionista.
Desarrollo del recurso humano	Promueve el trabajo en equipo y la participación de sus miembros. Además, mantiene una política de capacitación y de reconocimiento de los logros alcanzados.
Compromiso con la comunidad y la ética	Se preocupa por mantener un alto estándar de integridad y conducta ética, y un buen comportamiento como ciudadano de la comunidad en la que opera. Busca ser un activo de la comunidad.

Fuente: <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/nosotros/nosotros.htm>.

Cuadro N° 1.3
Productos de terceros que comercializa Alicorp

Café Cafetal y Pasadito	Avena Del Fundo
Manteca Palma Tropical	Azúcar Tropical, Paisana y Cañafina
Aceite Palmerola	Pilas Panasonic y Duracell
Palmitos Don Manolo	Venditas y algodón Hansaplast
Jabón de lavar Chuya Chuya y Fortuna	Conservas de pescado Bayóvar
Jabón de tocador Nivea y Biuti	Desodorantes Valet y Lady Valet
Mejorador de masas Maltipan	Productos para bebés Johnson & Johnson
Máquinas de afeitar Gillette	Productos Gloria
Cepillos dentales Pro	Agua de mesa Socosani
Vinos San José	Productos de Intradevco
Productos Universal	
Cebada en hojuelas Ángel	

Fuente: http://www.aai.com.pe/class/alicorp_CA.PDF

Cuadro N° 1.4
Marco competitivo
(período octubre de 2003 – marzo de 2004)

	TGRP TV	SOV – TV
Mimaskot	7.330	91%
Pedigree	651	8%
Riocan	81	1%
Total	8.062	100%

Fuente: AOR, Starcom. En: Conep (2004: 40).

Bibliografía

- Conep (2004). «Mimaskot». En: *Premios Effie Perú, Ganadores Effie 2004*, pp. 37-41.
- Matute, Lucero y Felipe San Martín (s/f). «Digestibilidad del camote y su efecto en la digestibilidad de concentrados usados en la alimentación de perros».
- Peru Top Publications (2004). «Grupo Romero». En: *Peru: The Top 10.000 Companies*. Lima, pp. 962-7.

Páginas web

- <http://www.alicorp.com.pe>.
- <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/nosotros/nosotros.htm>.
- http://www.aai.com.pe/class/alicorp_CA.PDF (tomado el 12 de marzo de 2004).
- <http://www.aai.com.pe/class/alicorptitulizacion.pdf> (Apoyo y Asociados Consultores).
- <http://www.alicorp.htm> («Estados Financieros 2do. Trimestre 2004») (tomado el 12 de marzo de 2005).
- <http://www.conciencia-animal.cl/paginas/noticias/noticias.php?d=921> («US\$ 35.000 millones anuales en el mundo») (tomado el 12 de marzo de 2005).
- <http://www.mascotasconsentidas.com/cuidando/index.php> («Alimentando a nuestros perros») (tomado el 12 de marzo de 2005).
- <http://www.purina.com> («Productos») (tomado el 12 de marzo de 2005).

II
CASO: EXCEDRIN

CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE PRODUCTOS
PREMIO: EFFIE ORO 2004

Anunciante: Bristol-Myers Squibb Perú S.A.
Agencia: Mayo FCB Publicidad S.A.

1. El mercado farmacéutico

El mercado farmacéutico nacional se caracteriza por ser de intensa competencia y está constituido por más de 150 laboratorios, entre nacionales y extranjeros. En el cuadro 2.1 se aprecia su participación de mercado.

Entre los laboratorios más importantes se encuentran: Abeeffe Bristol-Myers Squibb, Abbot, Aventis, Eli Lilly, Farminindustria, Glaxo SmithKline Beecham, Grunenthal, Magma, Medifarma, Merck Sharp & Dohme, Pfizer, Pharmacia Upjohn, Roemmers, Roche, Schering Peruana, entre otros. Estos laboratorios han recurrido al lanzamiento continuo de productos y extensiones de línea con el objetivo de seguir creciendo y no perder participación de mercado. La producción farmacéutica de los diez laboratorios más importantes concentra el 42% de las ventas (Rojas y Zapata 2003: 17).

En los últimos años se ha observado una proliferación de cadenas de farmacias y boticas. El ingreso de estas cadenas al mercado peruano no alteró fundamentalmente la estructura de las ventas de los laboratorios, pero sí generó cambios en sus políticas de precios.

La venta de los productos de los laboratorios se realiza en forma directa o indirecta. Se atiende de esta manera a farmacias, boticas, cadenas de farmacias y boticas, clínicas privadas, hospitales públicos y del seguro social, EPS, entre otros (ver figura 2.1). La mayor parte de la venta de medicamentos de los laboratorios se canaliza a través de las distribuidoras (75% del total); donde el 81% de lo que ellas colocan corresponde a farmacias y cadenas; el 10%, a clínicas privadas; y el 7%, al seguro social y hospitales. La venta directa de los laboratorios se destina principalmente al sector público (60%) (Rojas y Zapata 2003: 17).

Las distribuidoras –entre las que figuran Albis, Alfaro, Deco, Farmacom y Química Suiza– son utilizadas para llegar a los clientes finales: las farmacias y boticas, con quienes se negocia descuentos por volumen. Los descuentos pueden ser otorgados directamente a las cadenas de farmacias y boticas o a las distribuidoras. Esto hace que a menudo las pequeñas y medianas farmacias y boticas existentes del mercado peruano recurran directamente a

las cadenas de establecimientos para adquirir sus productos, pues obtienen mejores precios; con ello, dejan de lado a las distribuidoras.

Los laboratorios recurren a las distribuidoras para colocar sus productos en el mercado por diversas razones: a) no cuentan con los sistemas logísticos necesarios para la distribución de los productos farmacéuticos; b) no asumen el riesgo de cobranza, que es transferido a las distribuidoras; c) no cuentan con poder de negociación, pues el mercado de laboratorios está muy fragmentado y atomizado, lo que les impide vender grandes volúmenes de sus productos a un mismo cliente, algo que sí pueden hacer las distribuidoras al vender grandes volúmenes de productos de distintos laboratorios a un mismo cliente.

Las distribuidoras han recurrido a diversas estrategias con el propósito de protegerse de los efectos que podrían causar las grandes cadenas de farmacias y boticas a sus negocios. En algunos casos, han optado por integrarse hacia delante (por ejemplo, la distribuidora Deco con la creación de la cadena Boticas & Salud, y Química Suiza con el programa de fidelización Doctor Salud); en otros casos, han recurrido a la integración horizontal (por ejemplo, Farmacom, cuando optó por agrupar a tres o cuatro boticas con el objetivo de realizar una compra conjunta de medicamentos); y en otros más, han optado por ofrecer sus servicios logísticos integrales a las asociaciones y agrupaciones que lo requieran.

Las cadenas de boticas y farmacias y las asociaciones de los pequeños y medianos establecimientos concentran alrededor del 45% de las ventas del mercado privado de productos farmacéuticos. El 55% restante está en manos de farmacias independientes (Rojas y Zapata 2003: 17).

Las grandes cadenas son las que cuentan con mayor poder de negociación. Es el caso de Inkafarma, Fasa, Torres de Limatambo, Botica 24 Horas, Boticas & Salud, Farmacias Wong y Metro, Superfarma, Tassara, entre otras. Esto sucede porque sus compras suelen ser de grandes volúmenes y porque representan un importante canal de venta para los laboratorios; aunque estos últimos prefieren canalizar la venta a través de las distribuidoras, a quienes trasladan los descuentos, para que estas, a su vez, lo transfieran a las cadenas en la medida que crean conveniente. Los laboratorios solamente trabajan de forma directa con las cadenas en el caso de determinados productos.

Una característica del canal de venta de boticas y farmacias es que no vende solo productos farmacéuticos sino que incorpora además una serie de productos vinculados al cuidado de la salud y la belleza, como, por ejemplo: cosméticos, bronceadores, champús, perfumes, artículos para bebés, pro-

ductos naturales, entre otros. Otra característica es la demanda de los productos genéricos y los productos de marca que se expenden en estos locales; los primeros son más solicitados por la población de menores recursos económicos. Una tercera característica es la tendencia de dichos establecimientos a firmar alianzas estratégicas con financieras que ofrecen tarjetas de crédito que permiten la opción de pago a plazos o diferido, con el propósito de atraer un mayor número de clientes. La ubicación también es otra característica importante: en el caso de Lima, se observa que los conos Norte y Este (que incluyen a los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Comas, Ate y Los Olivos) son los que albergan mayor cantidad de boticas y farmacias.

En lo que concierne a los medicamentos que fabrican los laboratorios, estos pueden clasificarse de varias formas:

- a. De acuerdo a la forma de compra, se dividen en:
 - Éticos: los que son expendidos con receta médica. Pueden estar conformados por productos de marca o productos genéricos, y requieren de prescripción médica para su venta en boticas y farmacias. Estos productos se caracterizan por no recibir publicidad masiva. Los visitantes médicos los dan a conocer a los médicos, quienes se encargan de prescribirlos a los pacientes.
 - OTC (*over the counter*): son aquellos que se comercializan sin necesidad de receta médica, por lo que pueden ser vendidos en bodegas o autoservicios, además de boticas o farmacias (productos de venta libre), y ser publicitados a través de los distintos medios de comunicación.

- b. De acuerdo a la posesión de patente, se dividen en:
 - Medicamentos de marca: si es que poseen marca propia y una patente.
 - Genéricos: si no cuentan con patente. La Digemid solo acepta productos genéricos de productos éticos.

Dentro del total de medicamentos, existe el segmento de medicamentos para el dolor de cabeza. Los cuadros 2.2 y 2.3 muestran que Aspirina ha sido la marca de pastilla más usada para el alivio de este dolor específico. Otros productos utilizados, en orden de importancia, han sido: Panadol, Doloflán, Antalgina, Excedrin y Dolocordalán.

Aunque es mayor la proporción de consumidores que adquieren otra marca de pastilla para el dolor de cabeza cuando no encuentran la de su preferencia en el lugar de venta, se observa que un alto porcentaje es leal a su marca (44%) (ver cuadro 2.4).

El cuadro 2.5 muestra que las farmacias son el principal lugar de compra de las pastillas para el dolor de cabeza; en comparación, las bodegas y los autoservicios y supermercados representan establecimientos de menor importancia para la venta de este producto.

2. *Bristol-Myers Squibb Perú S.A.*

La empresa fue creada en el año 1887 bajo la denominación Clinton Pharmaceutical Company, en los Estados Unidos. Sus socios fundadores fueron Guillermo Bristol y Juan Myers. Ambos trabajaron arduamente para hacer crecer el negocio, basados en la idea de mantener una alta calidad y una buena situación financiera en la empresa.

En el año 1898, la denominación fue cambiada por Bristol, Myers Company. A la muerte de Myers, en el año 1899, la coma fue sustituida por un guion y la compañía se convirtió en una corporación.

Con el descubrimiento de dos productos, Sal Hepática (una sal mineral laxante) y la crema dental Ipana (la primera crema dental que incluía un desinfectante en su fórmula y protegía del sangrado de las encías), la empresa logró transformarse de una compañía regional en una nacional, y luego en una internacional.

Entre los años 1903 y 1905, las ventas de la compañía crecieron diez veces, considerando solo el descubrimiento del primer producto, y en 1924 sus ingresos brutos alcanzaron el millón de dólares. Para entonces, sus productos se vendían en 26 países alrededor del mundo¹.

En el año 1929, la empresa ingresó a la Bolsa de Valores de Nueva York, donde se puso a la venta las acciones de los herederos de Myers.

Durante el período de posguerra, Bristol-Myers se vio incitada a deshacerse de su negocio farmacéutico y dedicarse exclusivamente a sus especialidades –la Sal Hepática, la crema dental Ipana, una docena de artículos de tocador y jarabes para la tos–, pero no lo hizo. Por el contrario, decidió establecer sus jefaturas en Manhattan y comenzó a anunciar sus productos directamente al público.

¹ Fuente: «Una breve historia de Bristol-Myers Squibb». En: <http://www.bms.com/aboutbms/content/data/ourhis.html>.

En el año 1943, la empresa adquirió los laboratorios de Cheplin, un fabricante de leche acidophilus establecido en la ciudad de Syracuse, Nueva York.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Bristol-Myers inició la producción en masa de penicilina, para proveer de este producto a las fuerzas armadas aliadas de los Estados Unidos. Hacia el final de la guerra, estaba claro que la penicilina y otros antibióticos habían representado una oportunidad de crecimiento para la empresa.

En el año 1957, Frederick Schwartz fue nombrado presidente de la compañía y Henry Bristol, ya con más de 70 años, comenzó a delegar algunas de sus responsabilidades en el nuevo presidente. Schwartz y el entonces tesorero, Gavin K. MacBain, iniciaron un programa de adquisición de empresas más pequeñas, pero bien administradas. La primera en ser adquirida fue Clairol, a la que siguieron luego otras más.

En el año 1986, la empresa abrió un centro de investigación que albergaba a más de 800 científicos, además del personal de apoyo.

En 1989, Bristol-Myers se fusionó con Squibb², creando un líder global en la industria del cuidado médico. Al año siguiente, se estableció el Instituto de Investigación Farmacéutica Bristol-Myers Squibb con jefaturas en Nueva Jersey e instalaciones para la investigación en Connecticut y otros lugares alrededor del mundo.

En el año 1991, la compañía recibió la aprobación para producir una medicina para el tratamiento de la infección con el VIH, un antibiótico, una tableta cardiovascular y una droga para el sistema nervioso central, entre otras medicinas. Igualmente, firmó un acuerdo de cooperación con el Instituto Nacional del Cáncer (de los Estados Unidos) para investigar y desarrollar un compuesto nuevo, el Taxol, para el tratamiento de ciertos tipos de cáncer. Este producto fue lanzado al mercado en el año 1993 y se convirtió en uno de los productos más usados en el mundo para el tratamiento del cáncer.

² Esta compañía farmacéutica había sido fundada en el año 1858 por Robinson Squibb y estaba dedicada a la producción de medicinas. En 1905 fue vendida por los hijos de Squibb, Charles y Edward, a Lower M. Palmer y Theodore Weicker. En 1938 se creó el instituto de Squibb para la investigación médica, y en 1944 se estableció en Nueva Jersey la planta de producción de penicilina más grande del mundo. A partir de 1946, la empresa se orientó al mercado internacional (América del Sur y Europa) y construyó fábricas en México, Argentina e Italia. En 1975, un grupo de investigadores integrado por Ondetti, Rubin y Cushman creó Capoten, un producto para combatir la presión arterial alta, el primero de su tipo en el mundo.

En el año 1994, Bristol-Myers Squibb adquirió UPSA, uno de los principales fabricantes de medicinas farmacéuticas, con sede en Francia; además, adquirió una medicación oral (en tableta) para el tratamiento de la diabetes tipo 2.

Al año siguiente, la empresa contaba con más de 60 líneas que tenían ventas por 50 o más millones de dólares³. En ese mismo año, un nuevo medicamento recibió la autorización de la FDA para salir a la venta y ser utilizado para reducir el riesgo de ataques al corazón o la muerte en pacientes que tienen colesterol elevado.

En 1997, la empresa abrió un nuevo campus en Hopewell, Nueva Jersey, intensificando su inversión en la investigación farmacéutica y el desarrollo. A fines de ese año, recibió un premio a la innovación tecnológica, la Medalla Nacional de la Tecnología.

En 1999, la empresa destinó 100 millones de dólares para los avances en la investigación del VIH en cinco países africanos meridionales: Sudáfrica, Botswana, Namibia, Lesotho y Swazilandia. Estos fondos fueron utilizados para: el financiamiento de un laboratorio local para la investigación del VIH; el programa de intercambio entre los médicos de África y los de los Estados Unidos; el desarrollo de un plan de estudios de enfermería para el tratamiento de pacientes con VIH; un centro clínico para los niños en Botswana; entre otros proyectos.

Un año después, la empresa, conjuntamente con otras cuatro compañías farmacéuticas y agencias internacionales, se unió al programa de ayuda Access, cuyo propósito es proporcionar medicinas antivirales y terapias para el tratamiento de las infecciones más comunes en los países africanos que habían desarrollado una estrategia nacional para el Sida. Parte del programa consistía en que la empresa ofreciera en estos países las medicinas para el VIH a bajo precio.

Posteriormente, en un esfuerzo adicional, Bristol-Myers Squibb destinó 15 millones de dólares más a este programa, incluyendo a cuatro países de África Occidental: Senegal, Mali, Burkina Faso y Costa de Marfil, además de ofrecer medicamentos para el tratamiento del VIH a precios por debajo del costo en África.

En ese mismo año, la empresa anunció su intención de dejar de lado sus negocios de Clairol (para el cuidado del cabello) y Zimmer (negocio

³ Fuente: «Una breve historia de Bristol-Myers Squibb. En: <http://www.bms.com/aboutbms/content/data/ourhis.html>.

ortopédico) y continuó con sus descubrimientos de nuevas medicinas para el tratamiento de la diabetes de tipo 2.

En el año 2001, Bristol-Myers Squibb fue elegida por la revista *Fortune* como la Compañía Farmacéutica Más Admirada de los Estados Unidos. En ese mismo año, la corporación adquirió las Compañías Farmacéuticas DuPont con la intención de fortalecer su negocio de medicamentos.

En el año 2003, la empresa participó como auspiciadora del Tour de la Esperanza, un evento de ciclismo en el que participaban sobrevivientes de cáncer, médicos, enfermeras e investigadores, con el objetivo de crear conciencia sobre la importancia de la investigación del cáncer y de los procesos clínicos en el desarrollo de nuevos tratamientos.

En la actualidad, Bristol-Myers Squibb se ha convertido en el líder global en la investigación y el desarrollo de innovadores tratamientos para el cáncer, para el VIH y otras enfermedades infecciosas, y para enfermedades cardiovasculares, entre otras.

3. *Excedrin*

3.1 *Escenario*

Cuando la empresa decidió hacer el lanzamiento de su producto Excedrin, en el año 2002, la mayoría de marcas pertenecientes a la categoría de analgésicos orientaba su producto al alivio de todo tipo de dolores, sin señalar un tipo de dolor específico.

En dicho año, el mercado de analgésicos se caracterizaba por su complejidad y variedad; existía en la categoría un total de treinta marcas, que incluían tanto a las marcas de tipo OTC (aquellas que no requieren de receta médica para ser adquiridas por el público) como a las marcas éticas (aquellas que sí requieren de receta médica para su adquisición).

Luego de realizar una serie de investigaciones de mercado, la empresa encontró que uno de los dolores más frecuentes que aquejaban al ciudadano común era el dolor de cabeza. De acuerdo con dichas investigaciones, el segmento de analgésicos para el dolor de cabeza representaba el segmento más grande del mercado de analgésicos, pero, sin embargo, había experimentado una contracción de 3% con respecto al año anterior.

Para Bristol-Myers Squibb, el hecho de que una de las marcas líderes de la categoría, como era Tonopán, fuera un producto con registro de venta con receta médica, representaba una oportunidad para poder ofrecer al mer-

cado su producto Excedrin, que debía ser lanzado al mercado como un producto OTC. Al mismo tiempo, el hecho de que la marca Aspirina buscara posicionarse como un producto orientado al alivio de todo tipo de dolores, abandonando su tradicional posicionamiento como una pastilla para el dolor de cabeza, dejaba un lugar en el mercado que la empresa podía aprovechar.

Sin embargo, la empresa debía hacer frente a la mayor competencia, proveniente de otro de los líderes del sector de analgésicos, Panadol, que en el año 2002 se había convertido en un producto OTC, experimentando un crecimiento significativo. Además, debía hacer frente a una mayor publicidad de los productos de la categoría: la publicidad de analgésicos se había incrementado en 55,45% en el año 2001 y en 20,21% en el año 2002 (Conep 2004: 8).

3.2 El producto

El nombre genérico del producto es «analgésico» y es comercializado bajo la marca Excedrin. Se trata del lanzamiento de un nuevo producto.

Excedrin es un producto para el dolor de cabeza y síntomas asociados comercializado por Bristol-Myers Squibb. En el año 1998, este producto recibió la aprobación de la FDA para ser comercializado en los Estados Unidos y se convirtió en el primer medicamento para el dolor de cabeza disponible para los consumidores sin una prescripción médica.

En el mercado peruano, es comercializado en la presentación de pastilla, en las variedades Excedrin fuerte y Excedrin Migraña. Se trata de un producto que no requiere de receta médica para ser adquirido por el público objetivo y que es distribuido a través de los distribuidores con los que cuenta el laboratorio para su venta en farmacias, boticas, bodegas y autoservicios.

El producto Excedrin es una combinación de paracetamol, aspirina y cafeína, y es efectivo para el tratamiento de la migraña aguda.

3.3 La campaña promocional

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo título fue «Cabezas Clavas». El periodo de exhibición de la campaña fue entre los meses de enero y diciembre de 2003.

3.4 Objetivos y estrategias de marketing

Entre los principales objetivos de marketing planteados por Bristol-Myers Squibb estaban los siguientes:

- Posicionar al producto Excedrin como la medicina específica para el alivio del dolor de cabeza. Esto le permitiría a la empresa abrir un segmento claramente definido de analgésicos para el dolor de cabeza, diferenciándolo del de analgésicos generales.
- Hacer crecer en un 79% la participación de mercado de la empresa en el segmento de analgésicos para el dolor de cabeza, pasando de 6,72% en el año 2002 a 12% en diciembre de 2003, en lo referente a su presencia en farmacias y en boticas. Dicho incremento de participación se da en términos de valores.
- Lograr un crecimiento de 70% en las ventas durante el primer año.

Como parte de la estrategia de producto, la empresa optó por relanzar Excedrin como un producto que no requiere de receta médica para poder ser adquirido por el público, lo que lo colocaba en ventaja frente a los productos que sí la requerían.

La estrategia de precios adoptada consistió en fijar a Excedrin como un producto de precio intermedio, ubicado entre los analgésicos de precio bajo y los de precio alto.

Como parte de la estrategia de promoción, se decidió en relanzar el producto Excedrin apoyado por una campaña publicitaria en medios masivos, orientada directamente a los consumidores finales. Esto se podía hacer sin esperar una reacción inmediata del competidor más fuerte, debido a su condición de producto ético.

También se decidió apoyar las actividades de *trade marketing*, creando material P.O.P. específico para cada tipo de canal. Esto se hizo con el objetivo de mejorar la exhibición y la comunicación en el punto de venta.

De igual manera, se recurrió a un intensivo *sampling* masivo, tanto entre los consumidores finales como entre los líderes de opinión (los doctores), con el propósito de que probaran el producto.

3.5 Objetivos y estrategias comunicacionales

El principal objetivo comunicacional de la campaña publicitaria fue dar a conocer el producto entre los consumidores finales y los doctores, para lograr un incremento de 12% en su participación en el mercado a diciembre del año 2003.

La estrategia comunicacional se centró en posicionar a Excedrin como la opción específica para aliviar el dolor de cabeza. Además, se buscó convencer a la audiencia de que probara el producto.

Para el relanzamiento del producto en el año 2003, se desarrolló un comercial denominado «Cabezas Clavas», que sería transmitido empleando un lenguaje directo, claro y de uso cotidiano para el grupo objetivo, y demostrando la personalidad fuerte y confiable de Excedrin. El *insight* consistía en señalar que las personas buscaban eliminar su dolor de cabeza, tipificado como leve o fuerte, de la manera más rápida posible. La promesa de Excedrin era que este producto era un experto en aliviar los dolores de cabeza, desde el más leve hasta el más fuerte, o la migraña. Esto era posible gracias a su exclusiva fórmula que contiene dos efectivos analgésicos que actúan sobre el dolor, además de la cafeína que potencia su efecto analgésico.

El comercial señalaba que la persona podía tener un fuerte dolor de cabeza («un dolor de cabeza horroroso») desde hacía mucho tiempo («hace siglos que tengo un dolor de cabeza»), y que Excedrin era un producto «extrafuerte» que gracias a sus componentes podía quitar hasta la migraña. Con el comercial, se buscaba convencer al público de su efectividad, para que se sintiera motivado a probarlo.

3.6 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por el grupo de hombres y mujeres de entre 18 y 60 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B, C y D. El grupo principal al que se orientaba el producto era el de mujeres de 25 años a más.

3.7 Estrategia de medios

La estrategia de medios se centró en el uso de medios masivos, como la televisión abierta, la radio, los impresos y las revistas.

La televisión fue el principal medio masivo utilizado. Se recurrió a la televisión de señal abierta para transmitir un comercial de 15 segundos de duración. El segundo medio utilizado fue la radio, principalmente en provincias, enfocándose en aquellas ciudades en donde había mayor oportunidad de crecimiento.

Puesto que la decisión de compra se daba a diario, se buscó una estrategia de continuidad que permitiera estar conectado con los consumidores durante el mayor tiempo posible.

El monto total invertido en medios publicitarios durante el periodo de exhibición de la campaña fue de 1.233.733 dólares, a tarifa impresa y sin incluir radio de provincias. La inversión publicitaria fue distribuida de la

siguiente manera: 90% televisión, 6,6% radio, 2,8% impresos y 0,6% revistas.

Durante el período de exhibición de la campaña publicitaria, nueve marcas tenían publicidad en televisión. La inversión total ascendió a 5.462.971 dólares⁴.

3.8 Resultados atribuidos a la campaña

A diciembre de 2003, Excedrin logró un incremento de 120% en su participación de mercado, expresado en términos de unidades, superando significativamente el objetivo planteado de 12%; su participación pasó de 7,77% en diciembre de 2002 a 17,1% en diciembre de 2003. Para febrero de 2004, contaba con 23,3% de participación de mercado y ocupaba el segundo lugar en el mercado de analgésicos para el dolor de cabeza.

El producto también experimentó un incremento de participación en valores, de 6,72% en diciembre del 2002 a 16,35% en diciembre de 2003, superando ampliamente el objetivo planteado de 12% (experimentó un crecimiento de 143%).

Las ventas de la compañía también experimentaron un crecimiento significativo, de 100 a 309; y un aumento de ventas de 210%, significativamente mayor al objetivo planteado de 70%⁵.

Preguntas

1. Analice el sector farmacéutico en el Perú.
2. Analice la posición competitiva de los principales participantes en el sector de pastillas para el dolor de cabeza.
3. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Bristol-Myers Squibb para su producto Excedrin.
4. Analice las fortalezas y debilidades de Bristol-Myers Squibb para el desarrollo de su medicamento Excedrin.
5. ¿Cuáles son los principales atributos de la pastilla para el dolor de cabeza Excedrin?

⁴ Fuente: Ibope Time. En: Conep (2004: 9).

⁵ Fuente: Bristol-Myers Squibb. Los datos se comparan con la fecha de diciembre del año 2002, fijada como año base igual a 100.

6. ¿Cuál es el posicionamiento de Excedrin? ¿De qué manera el *spot* publicitario resaltaba este posicionamiento?
7. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de Excedrin?

Cuadro N° 2.1
Participación de mercado de laboratorios

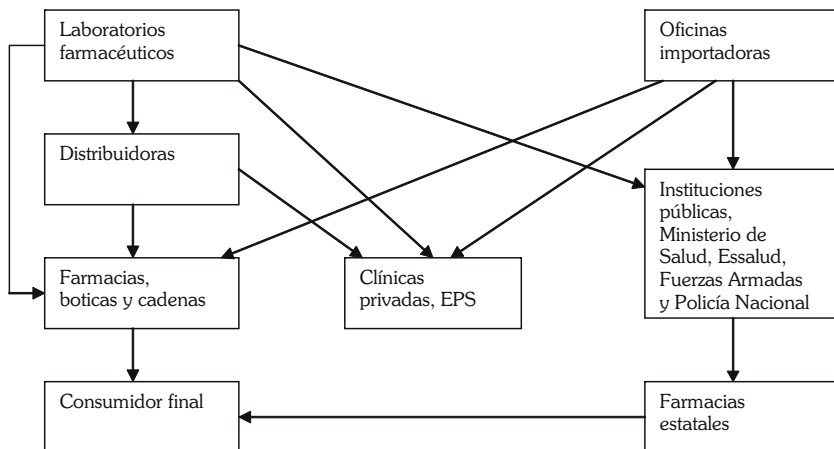
Laboratorios	Ventas (millones de dólares)	Cuota (%)
Abeefe Bristol-Myers Squibb	24,7	7,4
Farminindustria	17,9	5,3
Pfizer	17,3	5,2
Roche	16,5	4,9
Glaxo SmithKline Beecham	15,4	4,6
Medifarma	10,9	3,3
Aventis	9,9	3,0
Abbott	9,6	2,9
Merck Sharp & Dohme	8,9	2,7
Roemmers	8,1	2,4
Otros	195,2	58,3
Total	334,5	100,0

Nota: ventas diciembre de 2001 noviembre de 2002.

Fuente: IMS Health del Perú.

Elaboración: Apoyo Publicaciones. En: Rojas y Zapata (2003: 16).

Figura N° 2.1
La cadena de producción y comercialización de medicamentos



Fuente: estudios económicos del Indecopi. En: Rojas y Zapata (2003: 17).

Cuadro N° 2.2
Pastillas para el dolor de cabeza
(en porcentajes)

Pastillas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Aspirina	18	17	14	15	15	28
Panadol	15	21	15	19	10	15
Doloflán	8	4	7	8	7	12
Antalgina	4	0	0	2	5	10
Excedrin	4	6	6	5	5	0
Dolocordralán	4	3	1	5	7	0
Otros	14	22	26	16	8	15
No precisa	33	27	31	30	43	20
Base real	475	64	118	139	92	62

Base: total de entrevistados que utilizan pastillas para el dolor de cabeza (475).

Fuente: Apoyo (2004: 47).

Cuadro N° 2.3
Marca más utilizada en los últimos tres meses
(en porcentajes)

Pastilla	2002	2003	2004
Aspirina	16	18	18
Panadol	10	14	15
Doloflán	8	6	8
Antalgina	3	2	4
Excedrin	.-	2	4
Dolocordralán	2	5	4

Fuente: Apoyo (2004: 47).

Cuadro N° 2.4
Lealtad y momento de elección de marca

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Lealtad a la marca ^{1/}	44	46	44	42	43	51
Compra otra marca	52	53	54	53	52	50
No precisa	4	1	3	5	50	0
Elige la marca antes de ir Elige la marca en el punto de venta	50	65	57	52	46	48
No precisa	47	32	42	44	50	52
	3	3	1	4	4	0

1/ Lealtad a la marca: va a buscarla a otro lugar si no la encuentra / no compra nada.

Base: total de entrevistados que utilizan pastillas para el dolor de cabeza (475).

Fuente: Apoyo (2004: 47).

Cuadro N° 2.5
Lugar de compra de las pastillas para el dolor de cabeza

Pastillas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Farmacia	91	93	87	96	93	85
Bodega	5	0	2	3	3	14
Supermercado / autoservicio	2	6	9	0	0	0
Otro	2	1	2	1	4	1
Base real	475	64	118	139	92	62

Base: total de entrevistados que utilizan pastillas para el dolor de cabeza (475).

Fuente: Apoyo (2004: 47).

Bibliografía

Apoyo Opinión y Mercado (2004). *Liderazgo en productos no alimenticios*. Informe Gerencial de Márketing. Lima: diciembre 2004, p. 47.

Conep (2004). «Excedrin». En: *Premios Effie Perú, Ganadores Effie 2004*, pp. 7-11.

Rojas, Patricia y Carlos Zapata Lui (2003). «Boticas y farmacias, todos contra todos». En: *Semana Económica*, año 19, N° 859. Lima: Apoyo Comunicaciones, 3 de marzo de 2003, pp. 16-9.

Páginas web

<http://www.bms.com/aboutbms/content/data/ourhis.html> («Una breve historia de Bristol-Myers Squibb»).

<http://www.infodoctor.org/Cp055.html> («Paracetamol, aspirina y cafeína combinados (Excedrin) para la migraña aguda») (tomado el 12 de marzo de 2003).

III

CASO: *TROME*

**CATEGORÍA: SERVICIOS
PREMIO: EFFIE ORO 2004**

Anunciante: Empresa Editora El Comercio S.A.
Agencia: McCann-Erickson Corporation Publicidad S.A.

1. El sector de diarios

El sector de diarios está representado por un número reducido de casas editoras que por lo general mantienen a la venta distintos tipos de diarios con el objetivo de ampliar su cobertura a través de la incorporación de otros sectores de la población. La Empresa Editora El Comercio mantiene los diarios *El Comercio*, *Trome* y *Perú 21*; la Casa Editora La República cuenta con los diarios *La República*, *Liberó* y *El Popular*¹; la Empresa Periodística Nacional distribuye los diarios *Ojo*, *Ajá*, *El Bocón* y *Correo*²; Editora Nacional tiene los diarios *Expreso* y *Extra*³; la Empresa Editora Gestión mantiene el diario *Gestión*⁴; Editora Perú distribuye el diario *El Peruano*⁵; la Editorial Síntesis cuenta con los diarios *Síntesis* y *Referéndum*⁶; Editora Sport distribuye los diarios *Todo Sport* y *El Chino*⁷; entre otras casas editoras.

¹ *La República* es un diario de tipo más formal, orientado a los segmentos medio y alto; *Liberó* está ubicado en el segmento deportivo; y *El Popular* se ubica en el segmento económico y cuenta con mayores ventas en provincias, debido a la descentralización en su producción.

² *Ojo* busca convertirse en un diario más serio; *Ajá* es un diario de corte popular, considerado como un periódico «chicha»; *El Bocón* es un diario independiente que trata principalmente temas deportivos; y *Correo* es un diario de tipo más serio que cuenta con gran aceptación en provincias.

³ *Expreso* es considerado un diario de tendencia informativa seria, mientras que *Extra* es considerado un periódico «chicha».

⁴ *Gestión* es considerado un diario de tendencia informativa seria, especializado en el área de negocios.

⁵ *El Peruano* es el diario oficial a través del cual se transmite las noticias de carácter nacional e internacional que involucran al gobierno y otras noticias de interés. También constituye el medio a través del cual se da a conocer las leyes, decretos legislativos, entre otros, que son dictaminados por el gobierno o por organismos del sector público.

⁶ Ambos diarios son considerados de tendencia informativa seria. *Síntesis* es considerado un diario especializado en el área de economía.

⁷ *Todo Sport* es considerado un diario especializado en deportes, mientras que, por su lenguaje y características, *El Chino* es considerado un diario «chicha».

El Perú cuenta con 73 diarios en las principales ciudades en el ámbito nacional. Lima tiene 25 diarios, entre los que figuran diarios serios, de economía, de deportes, sensacionalistas, de medicina natural, de salud y belleza, y diarios «chicha»⁸. *El Comercio* es considerado el «decano de la prensa nacional» y es el único de formato estándar⁹.

Tomando en cuenta la información que divulgan, existen los diarios formales y los informales (Caser 2001: 127-31). En el primer grupo se encuentran los diarios especializados (*Gestión, Síntesis*) y los no especializados (*El Comercio, El Peruano, Expreso, La Nación, La República, Liberación, Ojo*). En el segundo grupo se encuentran los especializados en deportes (*El Bocón, Libero, Todo Sport*) y los no especializados (*Ajá, El Chino, El Popular, Extra*).

Los diarios también pueden agruparse según las siguientes categorías: diarios serios con precio *premium* (*El Comercio, Expreso, La República*), diarios especializados en deporte (*Bocón, Libero, Todo Sport*), diarios especializados en economía (*Gestión, Síntesis*), diarios especializados en salud (*Buena Salud*), diarios populares (*Ajá, El Chino, El Popular, Ojo*) y diarios serios a precio popular (*Correo, La Razón, Perú 21, Tu Diario*)¹⁰.

En los últimos años, el segmento de diarios serios con precio popular ha crecido, restándole participación a los segmentos de diarios *premium* y populares e incorporando a nuevos lectores que se sienten atraídos por dicha oferta periodística.

⁸ Los diarios «chicha» tienen la característica de estar conectados con la cultura de masas originada en Lima, que representa una serie de costumbres de una subcultura limeña y que un grupo de la prensa adoptó para crear un nuevo estilo. Estos diarios hacen uso de un lenguaje coloquial para transmitir la noticia y recurren a la jerga, que forma parte del lenguaje que utilizan las clases populares como parte de su conversación y busca una mixtura del «doble sentido» y el humor criollo. La denominada «prensa chicha» se caracteriza por su estilo vulgar de explotación tendenciosa del sexo femenino; por los ataques y adjetivos hirientes a personajes públicos, a discapacitados y a ancianos; y por el uso de todo aquello que pueda ser novedad, de impacto e interés humano. Se inspiró en el diario *El Popular* y comenzó a expandirse, primero en Lima y luego a provincias, haciendo uso de colores estridentes en sus portadas y con formato tabloide. El perfil del lector de los diarios «chicha» está relacionado con la clase social a la que pertenece y el grado de instrucción que mantiene; es la población de los niveles socioeconómicos bajos o muy bajos la que tiende a leer este tipo de periódicos (de acuerdo con el sondeo realizado por la Compañía Peruana de Investigación de Mercados, entre el 23 y el 29 de agosto de 2004).

⁹ Cappellini S., Mónica. «La prensa chicha en Perú». En: <http://etece.terra.com.pe/ediciones/>.

¹⁰ La clasificación corresponde a: Conep (2002: 42-50).

Según un estudio realizado por Apoyo Opinión y Mercado en el año 2004 (Apoyo 2004), aproximadamente tres de cada cuatro personas mayores de 12 años acostumbraban leer el periódico por lo menos una vez por semana. Si se toma en cuenta la población por estratos socioeconómicos, se obtienen distintos porcentajes: el más elevado corresponde a la población del NSE A (94%), mientras que el más bajo corresponde a la población del NSE E (71%) (ver cuadro 3.1).

El cuadro 3.2 muestra que entre los lectores de diarios, 28% lo hacía todos los días (principalmente los de los NSE A y B); y 23%, de tres a cuatro veces a la semana; los días de mayor lectura son los domingos, cuando la gente se encuentra más descansada y dispone de mayor tiempo para dedicarlo a esa actividad (en especial en los NSE A y B, que cuentan con los porcentajes más elevados).

El cuadro 3.3 muestra que la principal razón para leer el periódico es la necesidad de estar informado (67%), seguida por la información variada con la que cuenta el diario (33%). Otras razones, aunque de menor importancia, son: la información deportiva (23%), el entretenimiento (18%), los avisos de trabajo (17%) y la educación (17%).

Las secciones del diario leídas con mayor frecuencia son: deportes (40%), noticias internacionales (39%), espectáculos (36%) y política nacional (35%). La población de los NSE A y B tiende a leer en mayor proporción las secciones correspondientes a la política nacional y las noticias internacionales (ver cuadro 3.4). El quiosco es el principal lugar en donde se adquieren los periódicos (ver cuadro 3.5).

Respecto de los nombres de diarios más recordados (*top of mind*), se tiene que *El Comercio* ocupa el primer lugar, seguido por *Ajá*, *Correo*, *Trome* y *Ojo*, aunque había algunas variaciones en el nivel socioeconómico del público que recordaba más ciertos diarios; por ejemplo, los diarios *Ajá* y *Ojo* eran más recordados por la población de los NSE D y E (ver cuadro 3.6). En la recordación espontánea, *El Comercio* también ocupaba el primer lugar, seguido por *Ajá*, *La República*, *Ojo* y *Correo* (ver cuadro 3.7).

El Comercio ha sido el diario leído más frecuentemente, seguido a gran distancia por *Ajá*, *Correo* y *Trome*. Si se observa los estratos socioeconómicos, se tiene que aunque *El Comercio* sigue siendo el diario más leído, *Ajá* destaca entre la población de los niveles socioeconómicos D y E, al igual que los diarios *Ojo* y *El Popular* (ver cuadro 3.8).

El diario que ha gozado de mayor preferencia es *El Comercio*, seguido por *Trome*, *Ajá* y *Correo*. *El Comercio* ha sido el preferido entre la pobla-

ción de todos los niveles socioeconómicos; mientras que el diario *Trome* lo ha sido entre la población de los niveles socioeconómicos C, D y E (ver cuadro 3.9).

El estudio de Apoyo también señala que las asociaciones entre los diarios y sus atributos permiten agruparlos en tres grupos definidos (Apoyo 2004). El primer grupo está conformado por diarios entre cuyas características se encuentran: ser serios, ser objetivos, ser veraces, investigar para fiscalizar, tener información variada, ser educativos y tener buenos periodistas. A este grupo pertenecen los diarios *El Comercio*, *La República* y *Expreso*; también hay otros que comparten algunas de estas asociaciones, como *Perú 21*, *Ojo* y *Correo*. Un segundo grupo está conformado por los diarios que se caracterizan por ser populares, baratos, entretenidos, «regalones», y por su información sobre espectáculos; entre ellos se encuentran: *Ajá*, *Trome* y *El Popular*. Un tercer grupo está conformado por los diarios especializados en deportes (*Liberó*, *El Bocón* y *Todo Sport*) y en negocios (*Gestión*).

Los diarios han tendido a realizar promociones con el propósito de incrementar o mantener su lectoría, incrementar su circulación, reforzar los «días bajos», mantener el atractivo del producto, entre otras razones. Entre las promociones se encuentran: la entrega de fascículos coleccionables, suplementos, encartes, discos compactos, videos y libros culturales; y la realización de sorteos. Los fascículos coleccionables son de temas variados, entre ellos: cocina, diccionarios / enciclopedias, temas de biología (animales, plantas), historia, geografía / atlas, computación / tecnología, salud / anatomía, suplementos escolares, inglés / otros idiomas, etcétera.

2. Empresa Editora El Comercio S.A.

La Empresa Editora El Comercio fue fundada en 1839, año en que apareció el diario *El Comercio*. Sus socios fundadores fueron Manuel Amunátegui y Alejandro Villota, y a partir del año 1940 estuvo bajo la dirección de los hermanos Luis y Aurelio Miró Quesada de la Guerra.

La actividad principal de la casa editora es la edición, publicación y distribución de los diarios *El Comercio*, *Trome* y *Perú 21*. El diario *El Comercio* se ubica en el segmento de los periódicos serios; cuenta con la mayor participación en lo que concierne a publicidad en diarios, y con una participación en lectoría de 22,3% (Peru Top Publications 2002: 943); entre enero

y junio de 2004, mantuvo una participación de mercado de 48,4%¹¹. El diario *Trome* surgió en el año 2001, como respuesta a un esfuerzo para ampliar su cobertura informativa a través de la incorporación de un nuevo segmento de la población. El diario *Perú 21* fue lanzado en agosto de 2002 y está dirigido a los sectores socioeconómicos B y C; se ubica en el segmento de los periódicos serios de precio bajo. A través de estos tres diarios se realiza la venta de espacios publicitarios¹², la edición, publicación y distribución de diversos productos impresos (libros, revistas, folletos, semanarios, todo tipo de publicaciones gráficas), multimedia y videos.

La Empresa Editora El Comercio cuenta con una sólida presencia de sus productos en el mercado, los mismos que mantienen la mayor lectoría. Asimismo, cuenta con preferencia en el mercado de la publicidad, con una participación de 80% en la inversión publicitaria en diarios¹³.

Con el transcurso de los años, la Empresa Editora El Comercio ha realizado una serie de innovaciones tecnológicas: se mantuvo a la vanguardia en los talleres; efectuó cambios en el contenido del diario (nuevas secciones y servicios, mayor número de avisos y suscriptores); fue la primera en contratar el servicio permanente de cables internacionales; en establecer el sistema de radiofotos en el país (1951); en utilizar el servicio de teletipo; en realizar cambios de rotativas; entre otros avances.

El Grupo Miró Quesada cuenta con una serie de negocios relacionados con la transmisión de noticias vía cable o Internet, la industria gráfica, la compra y venta de inmuebles, el alquiler de espacios radiales y la prestación de servicios de recursos humanos¹⁴. Gran parte de los negocios que mantiene

¹¹ «Empresa Editora El Comercio S.A.». En: http://www.aai.com.pe/class/comercio_CU.pdf (tomado el 12 de marzo de 2005).

¹² La venta de espacios publicitarios en diarios es realizada directamente por la compañía y a través de los agentes; se utiliza la venta directa y el canje publicitario con terceros.

¹³ «Empresa Editora El Comercio S.A.». En: http://www.aai.com.pe/class/comercio_CU.pdf (tomado el 12 de marzo de 2005).

¹⁴ Entre las empresas que mantiene el Grupo Miró Quesada se encuentran: Orbis Ventures S.A.C. (su actividad principal es la captación, producción, almacenamiento, clasificación, procesamiento, comercialización, transmisión y retransmisión de información multimedia), Radio El Sol Promotora Siglo XX S.A. (se dedica a brindar servicios de publicidad radial y al arrendamiento de las frecuencias radiales que opera), Zetta Comunicaciones del Perú S.A.E.M.A. (se dedica al desarrollo de actividades industriales y comerciales de la industria gráfica en general; y a la producción, elaboración, preimpresión y edición de libros, cartillas, folletos, revistas y otros, de carácter científico, cultural y didáctico, de enseñanza y técnicos), Inmobiliaria El Sol del Perú (se orienta a la compra, venta y alquiler de inmuebles y a las

el grupo le han permitido convertirse en la principal corporación de multimedios del país, ofreciendo a sus clientes contratos multimedia que le permiten obtener una sinergia de los diversos medios con los que cuenta: prensa escrita, televisión por cable, televisión de señal abierta, Internet y radio¹⁵.

En el año 2004, la Empresa Editora el Comercio creó ECO Grupo de Comunicaciones. Esta corporación está conformada por empresas que se agrupan en los rubros siguientes: diarios (*El Comercio, Trome, Perú 21*), revistas (*Ruedas & Tuercas, Somos, Más Ventas, PC World*) y otros (Plural TV, con Canal N y América Televisión) (*El Comercio* 2004).

3. Diario Trome

3.1 Escenario

En el momento en que la empresa decidió relanzar el diario *Trome*, existían dos grupos bien definidos en el segmento de mercado correspondiente a los diarios cuyo precio de venta era de 50 céntimos. El primero de ellos estaba conformado por los periódicos populares, en el que se encontraban los diarios *Ajá, El Bocón, El Popular*, entre otros; el segundo estaba conformado por los periódicos serios, en el que se encontraban *Correo, Extra, La Razón, Libero, Perú 21*, entre otros.

El segmento de diarios de 50 céntimos era liderado por *Ajá*, que había logrado mantenerse en ese lugar durante los 10 años anteriores. Sin embargo, algunos cambios ocurridos en el año 2003 afectaron su posición. Dicho año se caracterizó por el incremento de la competencia en este segmento; los diarios recurrieron a distintas estrategias de marketing con el propósito de atraer a una mayor cantidad de público.

Entre las estrategias adoptadas estuvieron los «ganchos» de compra, como los coleccionables, los álbumes y las láminas que la gente recibía con

actividades inmobiliarias en general), EC JobShark S.A.C. (se dedica a la prestación de servicios de recursos humanos, a través de los servicios de búsqueda, evaluación y selección de personal, utilizando tanto herramientas de Internet como de consultores expertos en recursos humanos).

¹⁵ A inicios del año 2003, el grupo TV Perú S.A.C. (conformado por Empresa Editora El Comercio y Redes de Colombia S.A.) y la Compañía Impresora Peruana S.A. (diario *La República*) constituyeron una sociedad llamada Plural TV S.A.C. con el propósito de adquirir el control de la Compañía Peruana de Radiodifusión S.A. (Canal 4 o América Televisión).

el periódico. En el año 2003 se observó un mayor número de «ganchos» de compra correspondientes no solo al segmento de diarios de 50 céntimos sino también al segmento de diarios de mayor precio. En un período de tres meses, mantenían los «ganchos» de compra los diarios *Correo*, *El Popular*, *Extra*, *La Razón y Líbero*, entre los periódicos de 50 céntimos; y los diarios *El Comercio*, *Expreso*, *La República* y *Ojo*, entre los periódicos de mayor precio.

Dentro de este escenario, el diario *Trome* había logrado incrementar tanto su lectoría como su circulación, cuyas cifras mantenían una tendencia creciente; en cambio, no ocurría lo mismo con la publicidad del diario, que no crecía a la misma velocidad. Sin embargo, la empresa estaba segura de que si lograba mejorar los índices de lectoría y comunicar la verdadera esencia de la marca al público y a los anunciantes, podría consolidarse como un medio publicitario válido.

3.2 El producto

El nombre genérico del producto es «diario» y es comercializado bajo la marca *Trome*. Se trata del relanzamiento de un producto ya existente en el mercado.

El diario *Trome* fue lanzado en junio de 2001, dirigido a la población de los niveles socioeconómicos C y D, para tratar de ampliar su cobertura informativa al llegar a nuevos sectores de la población; al hacerlo, creó una nueva infraestructura periodística para atender a este sector.

A fines del año 2001, el diario se había convertido ya en uno de los tres más leídos de su categoría.

3.3 La campaña promocional

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo título fue «Relanzamiento *Trome*». El período de exhibición de la campaña fue entre los meses de octubre y diciembre de 2003.

3.4 Objetivos y estrategias de marketing

El principal objetivo de marketing de la Empresa Editora El Comercio para su diario *Trome* fue lograr un incremento de por lo menos 20% en la lectoría. La empresa consideraba que el problema principal era de lectoría y

no de ventas, y que si bien el índice de circulación era importante, lo era mucho más el de lectoría porque era este indicador el que finalmente orientaría la inversión publicitaria; por ello, su esfuerzo se centró en tratar de incrementar su lectoría. Además, la empresa sabía por experiencia que dicho índice era afectado por el *top of mind* de la marca y por el valor percibido de la marca, y que había mucha gente que no declaraba leer los denominados diarios «chicha».

Las estrategias de marketing adoptadas por la empresa se basaron en tratar de que el público en general reconociera que *Trome* era un diario que iba más allá de lo que se consideraba un diario «chicha», que era un diario popular de características especiales (el lector de *Trome* parecía reconocer esto). Las anteriores campañas no habían tenido éxito en comunicar esta idea a los no lectores y a los anunciantes, por lo que su preocupación se centró en comunicarla correctamente.

Como parte de la estrategia de producto, se decidió que el contenido del diario estuviera enfocado principalmente hacia temas de utilidad para la familia. Se buscaba incluir información que fuera valorada por este público objetivo, lo que sería garantía del carácter utilitario del diario.

Asimismo, se hizo algunos cambios con respecto a su producción, ya que hasta octubre de 2003 las ediciones de *Trome* aparecían solo de lunes a sábado; a partir del siguiente mes se decidió sacar una edición dominical. Esto se hizo en respuesta a la demanda de su público lector, que consideraba que el domingo era un día clave para pasar mayor tiempo en casa con la familia. Se pensó que el diario *Trome* podía formar parte de este esquema.

Como parte de la estrategia de promoción se buscó seguir incluyendo aquellas promociones que promovieran la participación de todos los miembros de la familia, con el propósito de reforzar el concepto de que *Trome* era un diario dirigido a la familia.

3.5 Objetivos y estrategias comunicacionales

El principal objetivo comunicacional de la campaña publicitaria fue lograr un correcto *top of mind* y contribuir a su incremento. Si bien se trataba de un diario que había logrado aumentar sus ventas significativamente y que mantenía una tendencia creciente, no era necesariamente el diario más recordado; esto incidía fuertemente en su gestión comercial, por lo que era necesario cambiarlo.

Para ello, se buscó reforzar el concepto de que aunque se trataba de un diario cuyo precio era de 50 céntimos, su valor era mucho mayor; es decir, se

trataba de evidenciar que la calidad del producto *Trome* no tenía relación con su precio. Si el objetivo se alcanzaba, se lograría elevar los índices de lectoría, ganar la preferencia de los lectores y que los anunciantes diferenciara a *Trome* de los periódicos «chicha», en los que preferían no anunciar.

La empresa se planteó la tarea de relanzar *Trome* comunicando a los lectores una promesa de valor. No se trataba de uno más de los diarios de 50 céntimos, sino de un diario que por su contenido, por sus promociones y por despertar el interés de sus lectores valía mucho más que las alternativas que ofrecía la competencia. De esta manera, se buscaba convertir a *Trome* en el mejor diario de 50 céntimos, posicionándolo como un medio que se preocupaba por sus lectores y conocía sus necesidades.

Se creó una campaña bajo el concepto creativo «Cuesta 50 céntimos, vale mucho más». Esto se hizo resaltando el hecho de que *Trome* conocía realmente a la gente, sabía lo que esta vivía y lo que esperaba; que conocía a la familia y por eso tenía lo que en verdad era importante para ella.

Sobre la base del concepto creativo, se hicieron tres comerciales: «Ambulante», «Trabajador» y «Estudiante», que mostraban al diario en la vida de la gente, algo que iba más allá de la simple lectura. Estos comerciales a su vez transmitían un mensaje en código a los anunciantes: «en los diarios de 50 céntimos no todo es sexo, no todo es violencia; hay un diario que es una verdadera alternativa para comunicar tu marca entre el segmento popular; este diario es *Trome*».

Uno de los comerciales señalaba claramente lo siguiente: «Ella no lee el *Trome* porque es ambulante, lo lee porque tiene un hijo de cinco años que le hace preguntas. *Trome* tiene todo lo que hay que saber sobre familia. Cuesta 50 céntimos, vale mucho más». El comercial presentaba a una vendedora ambulante que estaba sentada sobre una banca leyendo el diario *Trome*, al costado de su carrito.

Además, existían otros comerciales que se orientaban a reforzar la utilidad del diario. El siguiente mensaje así lo confirma: «Anunciar donde nadie te ve es como no anunciar. Anuncia en «El Talán», los clasificados de *Trome*, el diario de 50 céntimos que más gente lee». En el comercial se observaba a una señora que colocaba un aviso de alquiler de un departamento en su ventana, que quedaba en uno de los pisos más altos de un edificio, por lo que el aviso resultaba de difícil lectura.

3.6 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por el grupo de hombres y mujeres de entre 18 y 49 años de edad pertenecientes al nivel socioeconómico C. Se trataba de gente caracterizada por su sencillez, practicidad, optimismo, que buscaba surgir con su trabajo y estudio, que no se conformaba con lo que tenía y que, por el contrario, siempre buscaba algo mejor.

La empresa había logrado identificar un segmento interesante dentro del grupo de lectores. Se trataba de «los progresistas», personas que tenían la necesidad de encontrar un «aliado» que les brindara las herramientas para surgir y seguir saliendo adelante en la gran ciudad; eran personas que, más que buscar cualquier producto barato, estaban interesadas en la relación calidad-precio.

3.7 Estrategia de medios

La empresa trató de maximizar los niveles de frecuencia y alcance multimedia en medios y recurrió al uso de elementos no tradicionales que reforzaran el concepto de «más útil».

La estrategia de medios se centró en el uso de medios masivos, como la televisión y la radio, tomando en cuenta la posibilidad de cada medio para alcanzar al consumidor en su comportamiento a través del día y la posibilidad de contribuir a la construcción de la recordación de marca.

El principal medio utilizado fue la televisión, a la que se destinó el 86% del presupuesto. Se recurrió a la televisión porque esta serviría como apoyo para el rápido conocimiento de la campaña en la etapa de lanzamiento y porque permitiría reforzar el concepto de la campaña a través de acciones no tradicionales.

El segundo medio utilizado fue la radio, que recibió el 13% del presupuesto. El uso de la radio se basó en el hecho de que podía generar un rápido conocimiento de la campaña, complementar el contacto con el *target* en momentos relevantes y contribuir al alcance multimedia.

El tercer medio publicitario fue el cable, al que se destinó el 1% de la asignación presupuestaria. En cable, se tuvo presencia en los conos a través de un operador local.

Además, se recurrió al auspicio de algunos eventos deportivos que estuvieran alineados con el grupo objetivo, como el fútbol.

El monto total invertido en medios publicitarios durante el período de exhibición de la campaña fue de 553.688 dólares. El cuadro 3.10 muestra la asignación presupuestaria por medios.

La inversión total de la categoría en el mismo período de exhibición ascendió a 1.009.823 dólares, considerando solo a los competidores directos: *El Bocón*, *El Chino*, *El Popular*, «Erensa Clasificados» y *Ojo*, además de *Trome* (ver figura 3.1). El diario *Trome* fue el que destinó la mayor inversión publicitaria (54,8% del total).

3.8 Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados atribuidos a la campaña se midieron a través de tres indicadores:

- La evolución de la lectoría de los diarios en Lima Metropolitana.
- La evolución del *top of mind* de la categoría de diarios.
- La evolución de la venta de publicidad del diario *Trome*.

El cuadro 3.11 muestra la evolución de la lectoría del diario *Trome* en Lima Metropolitana, en el período de agosto de 2001 a febrero de 2004. En esta se nota un incremento de 36% en lectoría del *Trome* post-campaña y una tendencia creciente de la misma.

La evolución del *top of mind* correspondiente a los años 2002 y 2003 muestra que en el caso del *Trome* este indicador experimentó un crecimiento de 116%, pasando del quinto al tercer lugar (ver cuadro 3.12).

Asimismo, las ventas de la publicidad post-campaña experimentaron un incremento significativo (de 136%) en solo dos meses.

Preguntas

1. Analice el sector de diarios en el Perú.
2. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por Empresa Editora El Comercio para su producto *Trome*.
3. Analice las fortalezas y debilidades de *Trome*.
4. ¿Cuáles son los principales atributos del diario *Trome*?
5. ¿Cuál es el posicionamiento del diario *Trome*?
6. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña del diario *Trome*?

Cuadro N° 3.1
Distribución de la población de lectores y nivel de lectura habitual

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Población de Lima Metropolitana mayor de 12 años de edad						
Población total	6.526,7	275,6	1.158,1	1.765,1	2.183,0	1.144,9
Población lectora	5.003,9	256,4	920,1	1.357,8	1.661,0	806,6
Porcentaje	76,7%	93,8%	79,5%	76,9%	76,1%	70,5%
Distribución de lectores por nivel socioeconómico	100,0%	4,4%	17,0%	26,8%	34,3%	17,5%
Hábito de lectura de diario por lo menos una vez por semana		94%	80%	77%	76%	71%

Fuente: Apoyo (2004: 6-7).

Cuadro N° 3.2
Hábitos de lectura de diarios
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Frecuencia de lectura						
- Todos los días	28	43	35	33	25	16
- De 5 a 6 veces por semana	8	7	6	6	43	6
- De 3 a 4 veces por semana	23	9	25	23	22	27
- 2 veces por semana	22	19	20	22	20	28
- Una vez por semana	19	22	14	16	20	23
Días en que acostumbran leer diarios						
- Domingo	71	47	59	61	61	64
- Sábado	56	47	59	48	46	46
- Viernes	50	53	59	52	57	49
- Jueves	46	40	58	50	44	39
- Miércoles	55	46	56	53	47	50
- Martes	48	72	68	67	66	48
- Lunes	60	93	85	73	71	64

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (602).

Fuente: Apoyo (2004: 8-9).

Cuadro N° 3.3
Razones de lectura de diarios
(en porcentajes)

Razones de lectura	2003	2004
Para estar informado	71	67
Trae información variada	33	33
Por las noticias deportivas	20	23
Es entretenido, ameno	20	18
Por los avisos de trabajo	12	17
Es educativo	9	17
Por las noticias del espectáculo	15	15
Ayuda a formar opinión	16	14
Por los fascículos coleccionables	11	12
Es imparcial al informar	17	10
Por los avisos económicos / clasificados	4	7
Siempre lo he leído	7	7
Por los avisos publicitarios	6	6
Tiene buen precio, es barato	5	5
Usa un lenguaje que es fácil de entender	4	4
Por las revistas	4	2

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (602).

Fuente: Apoyo (2004: 12).

Cuadro N° 3.4
Secciones del diario leídas con mayor frecuencia
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Deportes	40	44	26	40	44	47
Noticias internacionales	39	45	52	33	38	36
Espectáculos	36	25	41	33	40	30
Política nacional	35	47	48	34	30	32
Entretenimiento	31	33	28	30	29	36
Cultura	30					
Policiales	25					
Primera página	25					
Avisos clasificados	20					
Economía	19					

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (602).

Fuente: Apoyo (2004: 13).

Cuadro N° 3.5
Lugar de compra del diario
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Quiosco	84	70	86	83	82	91
Vendedor ambulante						
de diario	10	12	3	13	14	6
Bodega / tienda	1	6	2	1	1	0

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (602).

Fuente: Apoyo (2004: 13).

Cuadro N° 3.6
Top of mind de diarios
(en porcentajes)

Respuestas	2002	2003	2004	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<i>El Comercio</i>	39	34	30	65	53	33	12	29
<i>Ajá</i>	12	10	10	0	1	7	20	10
<i>Correo</i>	6	8	10	5	11	12	10	10
<i>Trome</i>	6	7	10	0	5	12	10	10
<i>Ojo</i>	11	14	8	1	2	5	10	12
<i>El Popular</i>	-	-	5	1	1	6	8	4
<i>La República</i>	9	7	5	6	7	7	4	2
<i>La Razón</i>	-	-	5	5	4	5	5	4
<i>Líbero</i>	2	3	3					
<i>El Chino</i>	3	4	3					
<i>Perú 21</i>	3	-	3					
<i>Expreso</i>	-	-	3					

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (602).

Fuente: Apoyo (2004: 23).

Cuadro N° 3.7
Recordación espontánea de diarios
(en porcentajes)

Respuestas	2002	2003	2004	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<i>El Comercio</i>	76	77	78	98	91	76	71	80
<i>Ajá</i>	43	53	51	20	41	49	59	58
<i>La República</i>	46	40	46	58	62	43	46	35
<i>Ojo</i>	47	54	76	38	36	52	49	44
<i>Correo</i>	31	35	43	54	53	43	40	35
<i>El Chino</i>	31	33	36	11	22	30	43	53
<i>Trome</i>	18	28	35	15	28	35	39	37
<i>Perú 21</i>	-	-	27	55	48	32	39	37
<i>El Popular</i>	15	15	26					
<i>Expreso</i>	26	21	25					
<i>El Bocón</i>	16	21	23					
<i>La Razón</i>	-	-	22					

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (602).

Fuente: Apoyo (2004: 23).

Cuadro N° 3.8
Diarios leídos frecuentemente
(en porcentajes)

Respuestas	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<i>El Comercio</i>	45	87	72	44	30	38
<i>Ajá</i>	22	3	9	16	31	29
<i>Correo</i>	20	20	22	22	20	17
<i>Trome</i>	20	3	10	21	25	21
<i>Ojo</i>	14	6	4	18	15	18
<i>La República</i>	14	15	19	16	12	8
<i>Perú 21</i>	12	29	23	14	7	5
<i>El Popular</i>	12	2	4	14	16	11
<i>El Chino</i>	12					
<i>La Razón</i>	10					
<i>Líbero</i>	9					
<i>El Bocón</i>	8					

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (602).

Fuente: Apoyo (2004: 25).

Cuadro N° 3.9
Diario preferido
(en porcentajes)

Respuestas	2002	2003	2004	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<i>El Comercio</i>	36	33	30	66	52	33	19	18
<i>Trome</i>	5	8	12	1	6	13	12	15
<i>Ajá</i>	10	10	9	0	1	6	13	13
<i>Correo</i>	6	6	8	2	9	8	9	6
<i>Ojo</i>	13	15	6	1	1	7	7	6
<i>La República</i>	5	4	4	4	5	6	4	2
<i>Líbero</i>	5	4	4		3	3	6	6
<i>Perú 21</i>	-	2	4	2	8	5	1	2
<i>La Razón</i>	-	-	4	11				
<i>El Chino</i>	4	2	4					
<i>El Popular</i>	3	2	3					
<i>El Bocón</i>	2	4	2					

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (602).

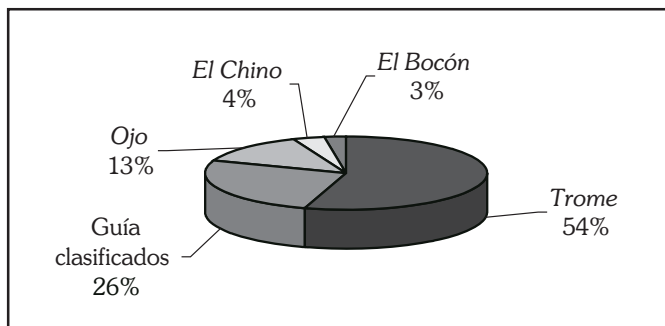
Fuente: Apoyo (2004: 24).

Cuadro N° 3.10
Asignación presupuestaria por medio

Medios	Inversión neta (en US\$)	%
Televisión	477.671	86
Cable	4.612	1
Radio	71.405	13
Total	553.688	100

Fuente: Conep (2004: 15).

Figura N° 3.1
Inversión total en la categoría en el mismo período de exhibición



Fuente: Conep (2004: 15).

Cuadro N° 3.11
Evolución de la lectoría de *Trome* en Lima Metropolitana
(en miles)

Mes-año	Lectoría
Agosto 2001	163,9
Octubre 2001	152,0
Diciembre 2001	154,6
Febrero 2002	226,6
Abril 2002	232,5
Junio 2002	236,6
Agosto 2002	251,9
Octubre 2002	279,0
Diciembre 2002	294,9
Febrero 2003	300,6
Abril 2003	315,8
Junio 2003	342,8
Agosto 2003	361,4
Octubre 2003	340,7
Diciembre 2003	463,6
Febrero 2004	511,8

Nota: lectores de 11 años a más.

Fuente: CPI. "Estudio de lectoría de diarios en Lima Metropolitana, febrero de 2004". En: Conep (2004: 15).

Cuadro N° 3.12
Top of mind - categoría Diarios

N°	Diario	% 2002	N°	Diario	% 2003
1	<i>El Comercio</i>	19,8	1	<i>El Comercio</i>	20,6
2	<i>Ojo</i>	15,5	2	<i>Ajá</i>	13,9
3	<i>Ajá</i>	8,3	3	<i>Trome</i>	13,2
4	<i>Correo</i>	7,7	4	<i>Correo</i>	11,4
5	<i>Trome</i>	6,1	5	<i>Ojo</i>	8,2
6	<i>El Chino</i>	5,1	6	<i>El Popular</i>	6,6
7	<i>La República</i>	3,4	7	<i>Libero</i>	5,0
8	<i>Libero</i>	2,9	8	<i>El Bocón</i>	3,6
9	<i>El Popular</i>	2,5	9	<i>El Chino</i>	3,4
10	<i>El Bocón</i>	2,3	10	<i>La República</i>	3,3
11	<i>Tu Diario</i>	2,1	11	<i>Perú 21</i>	3,0
12	<i>Perú 21</i>	1,9	12	<i>Expreso</i>	1,9
13	<i>Todo Sport</i>	1,7	13	<i>La Razón</i>	1,6
14	<i>Extra</i>	1,7	14	<i>Todo Sport</i>	1,6
15	<i>La Razón</i>	1,6	15	<i>Extra</i>	0,9
16	<i>Expreso</i>	1,3	16	<i>El Top</i>	0,6
17	Otro	4,8	17	<i>El Men</i>	0,3
	No lee los días de semana	11,3		No lee los días de semana	0,9
Total %		100,0	Total %		100,0
Total casos		958	Total casos		873

Nota: diarios leídos con mayor frecuencia los días de semana.

Fuente: CPI. "Estudio de lectura de diarios en Lima Metropolitana, febrero de 2004". En: Conep (2004: 16-7).

Bibliografía

- Apoyo & Asociados (2003). «Empresa Editora El Comercio, mayo de 2003». En: <http://www.aai.com.pe>.
- Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2004). *Actitudes hacia la prensa escrita*. Informe Gerencial de Márketing. Lima: abril de 2004.
- Club de Asesoría Corporativa y de Riesgos – Caser (2001). «Diarios: Edición de diarios continúa creciendo». En: *Riesgos de Mercado*, septiembre de 2001, p. 127-31.
- (2000). «Diarios: El Comercio posee la mayor participación en el mercado limeño». En: *Riesgos de Mercado*, septiembre de 2000, pp. 99-102.
- Conep (2004). «Trome». En: *Premios Effie Perú, Ganadores Effie 2004*, pp. 12.7.
- (2002). «Coleccionable Comida Casera». En: *7mo. Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Premios Effie Perú 2002. Casos ganadores Oro y Plata*.
- El Comercio (2004). «Nace Eco Grupo de Comunicación». En: *El Comercio*. Lima: Empresa Editora El Comercio, 29 de agosto del 2004, cuerpo B, p. 3.
- Peru Top Publications (2002). «Grupo Miró Quesada». En: *Perú: The Top 10.000 Companies*. Lima.
- Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga (2002). «Caso: *El Comercio*». En: *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*. Apuntes de Estudio N° 48. Lima: CIUP, pp. 176-98.

Páginas web

- http://www.aai.com.pe/class/comercio_CU.pdf («Empresa Editora El Comercio S.A.») (tomado el 12 de marzo de 2005).
- <http://www.elcomercioperu.com.pe> («Noticias Especiales: informativos, 162 años en la historia»).
- <http://etece.terra.com.pe/ediciones/> (Cappellini S., Mónica. «La prensa chicha en el Perú») (tomado el 12 de marzo de 2005).

IV

CASO: MEGA PLAZA

CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE SERVICIOS

PREMIO: EFFIE ORO 2004

Anunciante: Administradora Panamericana S.A.C.
Agencia: Mayo FCB Publicidad S.A.

1. El mercado de los centros comerciales en Lima

Los centros comerciales aparecieron en Lima a fines de la década 1970, con la construcción del Centro Comercial Camino Real y la Plaza San Miguel, que contaban con tiendas «ancla» y varias tiendas más pequeñas, además de áreas de recreación y amplias playas de estacionamiento.

A fines de la década de 1980 y durante toda la década de 1990, se experimentó un crecimiento importante en el sector de centros comerciales. Una de las características principales de este crecimiento fue que permitió la fragmentación de la oferta de productos y la aparición de artículos de calidad diferenciada. Al mismo tiempo, el mercado limeño se caracterizó por la aparición de galerías comerciales en los distintos distritos de la ciudad. A la par que surgían grandes centros comerciales donde las tiendas se distribuían estratégicamente para satisfacer la demanda de los consumidores con la oferta de bienes y servicios, aparecían también galerías comerciales sin ningún orden específico y proliferando alrededor de algún punto de concentración de consumo.

Siguiendo la tendencia internacional, en 1997 apareció el Jockey Plaza. Se trata de un centro comercial de grandes dimensiones que cuenta con una amplia área de estacionamiento. Pero los centros comerciales de gran formato no continuaron desarrollándose en el país. Por el contrario, desaparecieron algunos de los centros comerciales ya existentes y de menores dimensiones (es el caso del Centro Comercial Camino Real, que contaba con 350 tiendas disponibles y un área de estacionamiento techada de varios niveles), o fueron perdiendo su afluencia de público (es el caso del Centro Comercial Arenales, que ha disminuido considerablemente su número de locatarios y clientes, o del Centro Comercial La Rotonda, en La Molina).

En este escenario, se pensaba que los diversos sectores de la Lima tradicional estaban saturados en lo relativo al desarrollo de nuevos centros comerciales y que los conos de la ciudad no representaban una alternativa para ello. Sin embargo, en este nuevo contexto fueron los hipermercados los que salieron de la Lima tradicional para convertirse en una alternativa de

lugar de compra y entretenimiento para los habitantes de los conos. El Cono Norte se convirtió en un centro de atención para los inversionistas que pretendían ampliar sus negocios o desarrollar nuevos mercados.

2. *El desarrollo de la zona norte*

La zona norte de Lima ha venido experimentando un acelerado crecimiento dentro de un proceso de modernización que la coloca en la etapa de «incremento del bienestar»¹. En esta zona no solo se ha producido un aumento de la construcción debido a la necesidad de las familias de ampliar sus viviendas, sino además un *boom* comercial de grandes proporciones. El establecimiento del Mega Plaza, primer centro comercial de grandes dimensiones de la zona, y de otros locales comerciales², cines³, restaurantes⁴, supermercados⁵, discotecas, centros educativos⁶ y centros de diversión⁷ ha producido un cambio incluso en la mente del poblador, que ahora denomina Lima Norte al lugar en donde habita, dejando de lado el término «cono» por considerar que hace alusión a un área marginal⁸. Además, el desarrollo comercial ha traído consigo la prestación de servicios en la misma zona, lo que la ha consolidado y le ha permitido la creación de flujos urbanos, dándole mayor autonomía.

El índice de consumo de Lima Norte se ha incrementado, al igual que los niveles de exigencia respecto de las compras. El actual consumidor de

¹ Término utilizado por Rolando Arellano. En: Suárez (2004).

² En el año 2002 se inauguró el centro comercial Royal Plaza, que contaba con cines, un área de *food court* (con ChinaWok, Kentucky Fried Chicken, Helados Laritza's) y juegos electrónicos.

³ El centro comercial Royal Plaza cuenta con 14 salas de cine de la cadena CinePlanet.

⁴ Las cadenas de restaurantes de comida rápida Kentucky Fried Chicken, Rocky's, Pizza Hut, Bombos, Norky's y McDonald's.

⁵ El impulso comercial de esta zona comenzó en el año 1997, con la inauguración del primer Hipermercado Metro en el límite de los distritos de Los Olivos e Independencia. Luego se inauguró el supermercado Santa Isabel en Los Olivos.

⁶ Los centros de idiomas Cicex y Británico; y los institutos de enseñanza técnica Cesca, Ábaco, Sise y Latino. Además, se encuentran allí sucursales de las universidades José Faustino Sánchez Carrión, de Huacho, y César Vallejo, de Trujillo.

⁷ Los centros de diversión del Boulevard de Los Olivos y del Boulevard Retablo de Comas.

⁸ En el presente caso, los términos Lima Norte y Cono Norte se utilizarán de manera indistinta.

esta zona se caracteriza por exigir una mejor atención, por poner más interés en la calidad de los artículos que adquiere y por fijarse en las marcas.

Lima Norte es una de las zonas más populosas de la ciudad y cuenta con una población de más de dos millones de personas. Es la zona que ha experimentado mayor crecimiento, sobre todo si se la compara con Lima Sur y Lima Este, los otros dos conos de la ciudad; lo que indica que el desarrollo alcanzado por la nueva Lima no es homogéneo.

Lima Norte, que incluye a los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres (distritos que conforman este segmento de avanzada), surgió en las décadas de 1940 y 1950 con las primeras migraciones del campo a la ciudad, ocurridas principalmente en Comas e Independencia⁹. Los distritos de mayor riqueza son Los Olivos y Comas; los más pobres son Puente Piedra y Carabayllo. A excepción de los dos primeros, el resto de distritos que conforman Lima Norte pertenece a los niveles socioeconómicos C y D, aunque en todos es posible encontrar algo del nivel socioeconómico E.

En Lima Norte es posible encontrar cuatro grupos de interés definidos (Domínguez 2002):

- Los aspiracionales: conforman el sector más moderno de esta zona y se caracterizan por ser un poco más jóvenes. Su estilo de vida se orienta al consumo, por lo que acuden con mayor frecuencia a los centros comerciales, lugares donde consideran que pueden satisfacer sus necesidades de consumo y de entretenimiento, en familia o en forma individual. También acuden a los centros comerciales por placer.
- Los tradicionales: conforman el sector de origen migrante, que mantiene un patrón más conservador en su estilo de vida y consumo, pero que estaría transitando a la modernidad en forma gradual y por ello gusta de experimentar con lo nuevo. Sus integrantes acuden a los centros comerciales solo para satisfacer sus necesidades de consumo, básicamente de alimentación, por ello lo hacen solo de manera esporádica.
- Los sobrevivientes: conforman el segmento más fatalista de los que habitan en esta zona. Se caracterizan por ser desempleados y vivir siempre «ajustados»; lo económico es parte central de sus vidas. Acuden solo esporádicamente a los centros comerciales, porque consideran que

⁹ Según Rolando Arellano, los pobladores de Lima Norte proceden de los departamentos de Áncash (14%), Cajamarca (10%), Ayacucho (9%), La Libertad (8%) y Piura (7%).

son establecimientos para consumir y gastar, ligados más al concepto de lujo, donde los precios de los artículos son prohibitivos para ellos. Por esta razón, procuran no acudir, ya que no desean gastar.

- Los conservadores: personas que tienen un estilo de vida más pasivo, principalmente mujeres. Se caracterizan por preferir espacios conocidos y privados (el hogar), antes que masivos y públicos (el centro comercial); por ello, no sienten la necesidad de acudir a un centro comercial y prefieren entretenerse en casa. La recordación y el conocimiento de un centro comercial son casi nulos para este grupo.

3. Centro Comercial Mega Plaza

Administradora Panamericana S.A.C. es la empresa que puso en marcha el proyecto Mega Plaza. Perteneció al Grupo Wiese, dueño de toda la inversión.

3.1 Escenario

Antes de que la empresa decidiera abrir un centro comercial en un área en donde antes no habían existido proyectos de tal envergadura, desarrolló una investigación de mercado con el propósito de determinar la actitud que su público objetivo mantenía hacia los centros comerciales¹⁰. Dicha investigación, realizada en los distritos del Cono Norte de Lima, su mercado objetivo, permitió identificar algunos requerimientos que tenían los residentes de esta zona de la capital. Entre ellos, cabe mencionar los siguientes:

- La menor distancia: el local para realizar las compras debía ubicarse en un lugar que no requiriera más de 30 minutos de viaje para llegar a él.
- El buen trato: el público se quejaba de que el trato en los centros comerciales existentes tendía a ser discriminatorio.
- La oferta acorde con las exigencias del cliente: la gente sentía que no existía una oferta de productos que fuera económica, de calidad y que considerara su estilo de vida; es decir, no existía una oferta hecha a su medida.

¹⁰ Arellano, Rolando. En: Conep (2004: 52).

- El centro comercial «cercano»: el público buscaba que el centro comercial se convirtiera en un lugar al cual fuera posible asistir con su familia, amigos y conocidos; en donde se sintiera a gusto.

La empresa vio la oportunidad de incursionar en un nuevo mercado -el Cono Norte- con la creación de un centro comercial porque ya algunos supermercados se habían aventurado, con éxito, a abrir locales en esta zona; además, la investigación realizada por la empresa le permitía identificar los elementos que debía considerar para que su público objetivo se sintiera atraído a acudir al nuevo centro comercial.

Otro de los elementos que se tomó en cuenta fue que en el Cono Norte existía un número interesante de habitantes con mayoría de edad: aproximadamente 1.660.000 habitantes eran mayores de 18 años (61% del total), lo que hacía prever que el centro comercial tendría una importante demanda. Esta población podía dividirse por niveles socioeconómicos; pertenecía al NSE B un total de 210.000 personas, y al NSE C un total de 820.000 personas. Por otro lado, esta población contaba con un ingreso promedio mensual atractivo, de 1.220 nuevos soles, superior al de la población de los otros conos de la ciudad, y similar al alcanzado por la del Callao.

La empresa también vio una oportunidad en el hecho de que no existiera un desarrollo comercial de la envergadura del Mega Plaza en la zona, y que era factible encontrar áreas adecuadas en tamaño y en ubicación para desarrollar este tipo de proyecto.

La empresa identificó a los cuatro grupos en que se dividía la población del Cono Norte en función de su estilo de vida y descubrió que los «tradicionales» y los «aspiracionales» constituían un mercado potencial para el centro comercial que se tenía pensado abrir en la zona. Los «tradicionales», que se caracterizaban por formar parte del grupo de migrantes que mantenían un patrón más conservador de estilo de vida y consumo, registraban una asistencia masiva al supermercado, que representaba un paradigma de centro comercial, en especial por una necesidad de pertenencia grupal. Por otro lado, los «aspiracionales», caracterizados por integrar el sector más moderno del Cono Norte, tenían un mayor conocimiento de la oferta y solían acudir a centros comerciales como Plaza San Miguel y Marina Park.

En general, la población del Cono Norte se caracterizaba por acudir a los diversos mercados y galerías de la ciudad para realizar sus compras personales. Entre ellos los mercados: Gamarra y Polvos Azules; y las galerías El Virrey, Surquillo y Jirón de la Unión.

La empresa también debió hacer frente a algunos obstáculos. En primer lugar, los posibles locatarios tenían ciertas dudas sobre la posibilidad de éxito al incursionar en el Cono Norte, pues se trataba de un mercado poco explotado y conocido y no creían en el poder adquisitivo de la población de la zona. Consideraban que se trataba de un negocio de alto riesgo, por lo que la empresa debía intentar convencerlos para que estuvieran dispuestos a invertir en un proyecto de tal envergadura.

En segundo lugar, la empresa debía cambiar la idea que tenían las entidades bancarias acerca de este tipo de proyectos, pues no habían tenido buenas experiencias con el apoyo financiero a centros comerciales. Esto llevó a que demorara un año conseguir un crédito sindicado, cuyo propósito era diversificar el riesgo.

3.2 El servicio

El nombre genérico del servicio es «centro comercial» y cuenta con la marca Mega Plaza. Se trata del lanzamiento de un nuevo centro comercial en una zona en la que antes no había existido uno de grandes dimensiones.

Este centro comercial incluye dos grandes tiendas «ancla» (Tottus, perteneciente al Grupo Falabella y Ripley Max, perteneciente a la cadena Ripley), cinco agencias bancarias (Banco de Crédito, Banco del Trabajo, BBVA Continental, Interbank y Wiese Sudameris), un gimnasio de grandes dimensiones (Gold's Gym), un cine con nueve salas (Cinemark), un *food court* (con variedad de restaurantes: Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Pardo's Chicken, Chulo's) y otras tiendas comerciales (las zapaterías Bata, Platanitos y Payless Shoes; las tiendas de ropa Topy Top, Pierre Cardin, Tiendas Adams y Dress 4 Less; la tienda de deporte Marathon; la botica Torres de Limatambo; entre otros negocios).

Existen otros locales de menor dimensión, que se orientan sobre todo a los pequeños y medianos empresarios y tienen precios accesibles (desde 500 dólares mensuales para áreas de 8 metros cuadrados). Además, está el área de entretenimiento Coney Park. La idea es que el centro comercial se convierta en un centro permanente de actividades en el que se realicen *shows* infantiles y veladas de música criolla, entre otros; ello con el propósito de reforzar el concepto familiar del centro comercial.

Los locales se ubican en un área que representa solo el 50% del área total de 96 mil 300 metros cuadrados, que incluye una amplia playa de estacionamiento de 1.300 metros cuadrados de extensión. El centro comer-

cial se caracteriza por ser básicamente una estructura de un solo piso con una plaza central, lo que trae a la memoria una plaza de provincias.

La inversión realizada asciende a 50 millones de dólares, si se considera el terreno, las obras y la instalación de las principales tiendas «ancla» (Grupo Imagen 2003: 11).

El centro comercial cuenta con personal de seguridad contratado de empresas privadas y con personal de la policía especialmente contratado para dar apoyo tanto en el interior como en el exterior del local. Como parte de la seguridad, cuenta también con cámaras de vigilancia y con asesoría especializada en equipos contra incendios. Además, trabaja de acuerdo con la reglamentación indicada por los bomberos y por Defensa Civil.

El centro comercial recibió un gran número de visitantes desde su inauguración; estos se enteraron de su existencia a través de los anuncios en las calles (44%), a través de amigos (25%) y por la televisión (23%) (Apoyo Comunicaciones 2003a: 12).

En el primer año de operaciones, los locales comerciales establecidos en el Mega Plaza lograron una facturación de cerca de 90 millones de dólares. También fue exitosa la tarjeta de crédito que el centro comercial lanzó junto con Interbank, que para entonces contaba ya con 25 mil tarjetahabientes y había logrado niveles de morosidad bastante bajos (Suárez 2004). Además, fueron creados 1.800 puestos de trabajo directo (Grupo Imagen 2003: 11).

3.3 La campaña promocional

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional dividida en dos etapas: prelanzamiento y lanzamiento. El período de exhibición de la campaña fue entre el 9 y 20 de diciembre de 2002.

3.4 Objetivos y estrategias de marketing

Los principales objetivos de marketing planteados por Administradora Panamericana S.A.C. fueron los siguientes:

- Lograr un nivel de satisfacción del visitante al centro comercial de por lo menos 80%, lo que implicaba que este manifestara sentirse «satisfecho» o «muy satisfecho».
- Llegar a un número promedio mensual de visitas al centro comercial de 800 mil personas.
- Crear una base de 400 mil clientes.

- Conseguir que el 75% de los clientes del Mega Plaza perteneciera al grupo de residentes de los distritos del Cono Norte.
- Alcanzar ventas por 68 millones de dólares al finalizar el primer año de operaciones.

La empresa también se trazó objetivos de marketing en el ámbito de los inversionistas y locatarios, y en el de los consumidores potenciales. El objetivo planteado para el primer grupo se centró en presentar al Mega Plaza como el primer y único centro comercial del Cono Norte con alto potencial de mercado; un lugar donde era posible ofrecer gran diversidad de productos y entretenimiento con una combinación adecuada de precio y calidad.

Los objetivos de marketing planteados para el segundo grupo consistieron en:

- Posicionar al Mega Plaza como un lugar hecho a la medida de las necesidades de compra del *target group*, un lugar que comprende su cultura y en donde este goza de total aceptación.
- Convertir al centro comercial en un punto de referencia para la zona y desarrollar el sentido de pertenencia.

La estrategia de producto / servicio se basó en la elaboración de una oferta comercial acorde con las necesidades del público objetivo, tomando en cuenta la «calidad a precios atractivos». Se optó así por un *mix* de tiendas en donde 52% de la mercadería expendida era ropa y 28% era alimentos (abarrotes, carnes, frutas, verduras). El *mix* de entretenimiento estaba conformado por áreas destinadas al cine (33%), a los juegos infantiles / adultos (31%), a los *shows* / espectáculos (11%), a los ambientes de paseo familiar (6%) y a los restaurantes (7%).

El concepto de centro comercial adecuado al *target* tomó en cuenta «la modernidad a la cual se aspira y la tradición que se respeta y sigue». Por lo tanto, se ofreció un centro comercial moderno pero no «americanizado»; se trataba más bien de un centro comercial criollo y limeño.

3.5 Objetivos y estrategias comunicacionales

La estrategia de comunicación se centró en dar a conocer la marca a través de una campaña de gran alcance en un período corto de tiempo, con el propósito de acelerar la visita y el alto tránsito.

Hubo objetivos comunicacionales para la etapa de prelanzamiento y para la etapa de lanzamiento.

En la etapa de prelanzamiento se trabajó en el ámbito de las relaciones públicas. Uno de sus objetivos consistió en crear una corriente de opinión favorable entre los miembros de la comunidad, las autoridades, el sector empresarial y los medios de comunicación, respecto de la inversión pionera que se tenía planeado realizar en una de las zonas más pujantes y de mayor crecimiento de la ciudad de Lima (Lima Norte). Asimismo, se buscó que la aparición del centro comercial Mega Plaza fuera percibida como uno de los eventos empresariales más innovadores e impactantes del país en los últimos años.

Otro de los objetivos comunicacionales planteados en esta etapa fue tratar de convertir al Mega Plaza en un generador de noticias permanente, respecto de: la fuerte inversión que representaría el proyecto; las posibilidades de desarrollo urbano que podría generarse en zonas aledañas; la fuente de empleo en que se convertiría el centro comercial, en especial para los residentes de la zona; los espectáculos que se podría programar en él y que lo convertirían en un centro de entretenimiento; entre otros temas. También se buscó despertar expectativa por la inauguración de un centro comercial de grandes dimensiones hecho a la medida de los residentes de la zona.

Los objetivos planteados para la etapa de lanzamiento se centraron en presentar al Mega Plaza como un centro comercial amigable, cercano, accesible y entretenido. Además, se buscó posicionarlo como un centro comercial del Cono Norte y para el Cono Norte, creando así un sentido de pertenencia; un lugar donde era posible combinar las compras con el entretenimiento. También se buscó incentivar la visita al centro comercial y la difusión de información sobre la oferta de productos y servicios que allí se ofrecían. Otro de los objetivos fue tratar de generar un flujo representativo de visitantes al centro comercial en el corto plazo.

La estrategia comunicacional de la etapa de prelanzamiento se centró en:

- El uso de los medios de comunicación para transmitir mensajes de tipo periodístico que permitieran tener una presencia constante de difusión en la etapa previa a la inauguración y durante esta.
- El desarrollo de una política de acercamiento a periodistas, autoridades del gobierno y autoridades locales, para informarles directamente de la importancia de la inversión en un proyecto de tal magnitud.

En la etapa de lanzamiento, la estrategia comunicacional se centró en los siguientes aspectos:

- El *insight*: «Por fin existe un lugar para mí, cercano a mi hogar, en donde puedo encontrar todo el entretenimiento que quería y una gran variedad de productos y servicios a los que puedo acceder; se nota que pensaron en mí y en los míos».
- El comportamiento actual del público objetivo: «Cuando voy a buscar entretenimiento, productos o servicios, tengo que ir lejos, fuera de mi zona. Generalmente me siento marginado. Quisiera sentirme cómodo y encontrar variedad de productos».
- El comportamiento deseado: «Mega Plaza ha sido creado para mí. Me siento a gusto y puedo encontrar gran variedad de productos y servicios en un lugar seguro y entretenido. Además, encuentro calidad y buenos precios».
- La promesa básica: «Mega Plaza es el centro comercial más completo del Cono Norte y es todo tuyo».
- El *reason why*: «Porque cuenta con una variedad de tiendas, servicios y entretenimiento en un solo lugar, creado pensando en las necesidades y gustos del habitante del Cono Norte».

El mensaje transmitido a través del medio televisivo fue el siguiente: «Tiendas de ropa y calzado para damas, caballeros y niños; centro de pago de servicios; peluquería; centros de estética y belleza; tienda de mascotas; más y mucho más. Ahora en Mega Plaza hay 70 tiendas nuevas, ¡ven a conocerlas ya!».

3.6 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria la conformaba el grupo de hombres y mujeres, familias en general, que habitan en Lima Norte y pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C.

La empresa optó por segmentar al público objetivo, concentrándose en los grupos «aspiracionales» y «tradicionales» pertenecientes a dichos niveles socioeconómicos, con el propósito de diferenciarse dentro de este segmento a través de la oferta comercial, las promociones, los servicios y los eventos.

El grupo de clientes del Mega Plaza está integrado por aquellas personas que antes acudían a Plaza San Miguel a realizar sus compras, las que acudían al centro de Lima para hacerlas (la mayoría), y las que las hacían en la zona.

3.7 Estrategia de medios

Debido a la gran expectativa generada por el trabajo de relaciones públicas en la etapa de prelanzamiento, se diseñó una campaña de lanzamiento enfocada especialmente en la población del Cono Norte y lugares aledaños, y se la concentró en un período corto de tiempo.

Para lograr un mayor alcance en el grupo objetivo en un período corto de tiempo, en la etapa de lanzamiento se trabajó principalmente con la televisión y la radio. También se recurrió al «volanteo» y a la vía pública en las troncales de acceso al centro comercial, para reforzar los medios mencionados anteriormente e incrementar la frecuencia durante la campaña. En la etapa de prelanzamiento se trabajó básicamente con prensa, televisión y radio. El cuadro 4.1 muestra la distribución del presupuesto destinado a publicidad en las etapas de prelanzamiento y lanzamiento.

El monto total invertido en medios publicitarios en la categoría (sin incluir publicidad exterior) durante el período de exhibición de la campaña fue de 197.236 dólares americanos, de los que correspondió a Mega Plaza el 57,5% del total. Fueron seis los centros comerciales considerados en este cálculo.

3.8 Resultados atribuidos a la campaña

En el ámbito de los locatarios, la empresa logró una ocupabilidad superior al 99,8% en cada sector del centro comercial Mega Plaza; es decir, en las áreas del *mall*, del *food court* y en la destinada a los negocios «ancla».

En el ámbito de los consumidores finales, Administradora Panamericana S.A.C. logró posicionar al centro comercial como un lugar hecho a la medida de las necesidades del *target group*. Así lo demuestra el estudio realizado por Arellano (Conep 2004:55), en el que se considera como principales atributos los siguientes: la cercanía del centro comercial, las ofertas atractivas con las que cuenta y la gran variedad de productos existente.

Otro resultado obtenido fue el alto nivel de satisfacción del visitante del Mega Plaza (87%), superior en 7 puntos porcentuales al proyectado¹¹. Asimismo, durante el primer año de introducción se logró un promedio de 1.230.582 visitas mensuales, cifra superior en 54% a la proyectada (800 mil visitas). En enero de 2004, se registró un total de 1.345.984 visitas¹².

¹¹ Arellano, Rolando. En: Conep (2004: 55).

¹² Según Proexpansión. En: Conep (2004: 55).

Además, se logró que el 83% de los clientes que visitaban el Mega Plaza fuera residente de los distritos del Cono Norte, superando los objetivos trazados en 8 puntos porcentuales. Los visitantes del centro comercial habitaban en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres, Comas, Independencia, Puente Piedra, Callao, Carabaylo y otros.

Se logró cerrar el año 2003 con ventas superiores a los 91 millones de dólares, cifra superior en 33% a lo proyectado.

4. La competencia

La competencia del centro comercial Mega Plaza estuvo representada por los supermercados a los que asistía de forma masiva el grupo «tradicional» de Lima Norte. El supermercado constituía su paradigma de centro comercial.

La presencia de los otros centros comerciales también representaba una competencia para Mega Plaza. Uno de ellos es el Jockey Plaza Shopping Center, construido en la segunda mitad de la década de 1990, luego de que la empresa Centros Comerciales del Perú S.A. firmara un contrato de concesión con el Jockey Club del Perú. Fue inaugurado en abril de 1997.

Este centro comercial es uno de los más grandes de Lima y cuenta con un área de 130 mil metros cuadrados. Se dirige principalmente a la población de niveles socioeconómicos A y B, y su principal área de influencia la conforman los distritos de San Borja, Santiago de Surco y La Molina.

El Jockey Plaza cuenta con oficinas administrativas y más de 230 locales comerciales. Entre estos locales se encuentran las tiendas por departamento Ripley y Saga Falabella, con 13 mil y 15 mil metros cuadrados, respectivamente; Ace Home Center, con un área de 4 mil metros cuadrados; y el supermercado Plaza Veja, con un área de 5 mil 200 metros cuadrados¹³. Además de un área destinada a las agencias bancarias, este centro comercial cuenta con: zapaterías; chocolaterías; tiendas de electrodomésticos; tiendas de artículos de cuero; tiendas de ropa para damas, caballeros y niños; boticas; perfumerías; cafeterías; heladerías; área de venta de autos; peluquerías; tienda de regalos y decoraciones; tiendas de artículos fotográficos; joyería; entre otras. También cuenta con: un *food court* de 14 restaurantes, un área de cines (Cinemark, con 12 salas), un área de entretenimiento para niños, un

¹³ «Jockey Plaza, millonario problema». En: <http://www3.larepublica.com.pe/suplemen/domingo/2002/0728/domingo/5.htm> (31 de marzo de 2005).

local para la práctica del *bowling* y una playa de estacionamiento bastante amplia. Los locatarios pagan un alquiler mínimo y otro variable (que está en función a las ventas generadas); además, hacen un pago por concepto de administración.

Como parte de su política de renovación, el Jockey Plaza ha ampliado su playa de estacionamiento. También cuenta con un área destinada a la realización de eventos musicales, donde se presentan artistas de fama internacional; y con un área destinada a la presentación de *shows* especiales, como el Motor Show y el Show de la Comida Internacional, entre otros.

El Jockey Plaza obtuvo ventas por 245 millones de dólares en el año 2001, superior en 15% a las alcanzadas en el año anterior. Los días de mayor afluencia de visitantes suelen ser los sábados y domingos, y recibe un promedio mensual de visitas de 2 millones de personas¹⁴.

Otro importante centro comercial de la ciudad de Lima es Plaza San Miguel, ubicado en el distrito del mismo nombre. Fue inaugurado en octubre de 1976 y cuenta con un área de 60 mil metros cuadrados. Su público objetivo es la población de niveles socioeconómicos B y C de los distritos de: Pueblo Libre, San Miguel y Magdalena (NSE B); y Breña, Bellavista y La Perla (NSE C); aunque gracias a su ubicación y a las vías de acceso, su área de influencia alcanza también a los distritos de San Isidro, Jesús María, Carmen de La Legua, el Cercado de Lima, Los Olivos y Comas. Fue el primer centro comercial orientado a la clase media.

En sus inicios, el centro comercial no logró desarrollarse debido a la inestabilidad económica por la que atravesaba el país, a las limitaciones del crédito de consumo y a los inconvenientes surgidos en la ley del inquilinato; por el contrario, perdió clientela y a varios de sus locatarios. Pero a partir de su relanzamiento, en el año 1993, experimentó un crecimiento importante. La apertura del supermercado E. Wong, de las cadenas de restaurantes Bembo's Burger Grill, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut; de la empresa de alquiler de videos Blockbuster; y de otras firmas importantes en las zonas circundantes, como Ace Home Center, Burger King y la desaparecida Hogar; permitieron que otras casas comerciales se interesaran en instalarse en el centro comercial.

En el año 2002, el centro comercial logró ventas por cerca de 170 millones de dólares, un incremento de 18% respecto del año anterior. Durante este período, recibió una afluencia mensual promedio de 1 millón 500 mil personas y 300 mil automóviles (Apoyo Comunicaciones 2003b:10).

¹⁴ «Jockey Plaza, millonario problema». *Loc. cit.*

Una característica de Plaza San Miguel es que su administración nunca vendió las áreas comerciales, sino que las arrendó, lo que le ha permitido seleccionar y mantener a los negocios más exitosos. Entre los actuales locatarios se encuentran: las tiendas por departamento Ripley y Saga Falabella, el supermercado E. Wong y tiendas comerciales como: la cadena ecuatoriana de ropa deportiva Marathon; la tienda de lencería Leonisa; las tiendas de ropa femenina Dress 4 Less, Buggi, Dejavu y otras boutiques; las zapaterías Bata, Platanitos, Ecco, Payless Shoes, entre otras; los restaurantes Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Bambos, La Casa del Alfajor; las heladerías Laritza's y D'onofrio; las tiendas de ropa para caballero Pierre Cardin y Tommy Hilfiger, entre otras; la tienda de artículos de cuero Alda; la casa de alquiler de videos Blockbuster; librerías; casa de revelado fotográfico; un centro de entretenimiento para niños; entre otras. Además, en las inmediaciones del centro comercial se encuentran otros locales grandes como Ace Home Center y la cadena de cines Cineplanet.

El centro comercial ha continuado renovándose y tratando de mejorar los servicios que ofrece a sus clientes. Así, ha construido una alameda frente a su ingreso principal en la avenida La Marina y ha ampliado su área de estacionamiento (con la construcción de la tienda por departamento Ripley, que cuenta con cocheras en el sótano). Además, ha continuado con su política de ofrecer entretenimiento, a través de la presentación de *shows* infantiles, conjuntos musicales, entre otros.

La Plaza Camacho fue inaugurada en el año 1980, con 65 tiendas. En el año 1996 fue sometida a un proceso de reestructuración, a partir del cual se estableció allí el supermercado E. Wong, que en la actualidad cuenta además con un área destinada exclusivamente a la venta de juguetes. También se cambió el estilo de las tiendas: se colocó vitrinas para llamar más la atención del público asistente.

Larcomar es otro de los principales centros comerciales de Lima y está ubicado en el distrito de Miraflores. Tiene tres niveles y cuenta con una amplia playa de estacionamiento; en ella, el parqueo sí se cobra, a diferencia de lo que ocurre en otros centros comerciales, pero se obtiene un descuento limitado al consumir en algunos de sus locales. Es básicamente un centro de entretenimiento que acoge además a un conjunto de tiendas. Cuenta con restaurantes, cafés, cines (las salas de cine incluyen un cine bar), áreas de juegos para niños y *bowling*, entre otros locales de entretenimiento.

El Centro Comercial El Polo fue creado en el año 1994 y ha permanecido firme a pesar de su cercanía al Jockey Plaza. Cuenta con un total de 170 tiendas, distribuidas en dos niveles, en un área de 27 mil metros cuadra-

dos; además tiene una playa de estacionamiento con capacidad para cerca de 300 automóviles.

El Centro Comercial Caminos del Inca se ubica en el distrito de Surco y está dirigido a las clases media alta y alta. Cuenta con un área aproximada de 28 mil metros cuadrados y un total de 320 tiendas, aunque no todas funcionan, debido a que recibe menor afluencia de gente. Este centro comercial sí se vio afectado por la creación del Jockey Plaza. También en el distrito de Surco se encuentra el Centro Comercial Chacarilla, que cuenta con un grupo de locales comerciales pero también se ha visto afectado por el Jockey Plaza.

Otro centro comercial, pero que no compite directamente con los ubicados en la ciudad de Lima, es el Sur Plaza Boulevard, que fue inaugurado en la playa Asia, donde el número de casas ha venido incrementándose significativamente. Este centro comercial funciona solo de forma temporal, durante los meses de verano, cuando se cuenta con mayor afluencia de gente. Entre sus locatarios se encuentran: Ripley (en un área de 3 mil metros cuadrados); restaurantes (de comida mediterránea, La Granja Azul, Domino's Pizza); el supermercado E. Wong; y negocios de revelado fotográfico, Tiendas de música, de reparación y accesorios de bicicletas; entre otros. Como parte del entretenimiento cuenta con: el Centro Ecuestre Sur Plaza, un circuito de autos patrocinado por el Automóvil Club Peruano, un circuito de cuatrimotos y areneros, un kartódromo, un circuito para camionetas 4 x 4, entre otros.

Cabe mencionar que los conos Sur y Este ofrecen oportunidades para el desarrollo de grandes proyectos comerciales. En el caso del Cono Sur, se tenía pensada la construcción de un centro comercial en un área de 9 mil metros cuadrados (de propiedad municipal) ubicada cerca del Parque Industrial. Con ese propósito, se tenía programado el lanzamiento de una convocatoria a la inversión privada para poder ejecutar el proyecto, en el que se ha considerado el establecimiento de una tienda «ancla» y 60 tiendas comerciales menores, además de 15 entidades financieras. Este centro comercial podría recibir la visita de 1 millón 500 mil personas provenientes de los distritos de Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac.

En el caso del Cono Este de la ciudad, al que pertenece el distrito de San Juan de Lurigancho, ya se han establecido allí algunas empresas importantes como: el supermercado Metro, restaurantes (McDonald's, Norky's, Rocky's), entidades financieras (Banco de Crédito, Banco Wiese), entre otras; esto demuestra el interés existente en la zona como centro de desarrollo

comercial. El Cono Este recibe visitantes de los distritos de El Agustino, Rimac y el Cercado de Lima, principalmente.

Preguntas

1. Analice el sector de centros comerciales en Lima.
2. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Administradora Panamericana S.A.C. para el lanzamiento de su centro comercial.
3. Comente los principales factores culturales que favorecieron el establecimiento del Mega Plaza.
4. ¿Cuáles son los principales atributos del Mega Plaza?
5. ¿Cuál es el posicionamiento del Centro Comercial Mega Plaza?
6. Comente las principales características del comportamiento del consumidor del Mega Plaza.
7. ¿Está usted de acuerdo con la estrategia de comunicación desarrollada para el Mega Plaza?
8. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña del Centro Comercial Mega Plaza?

Cuadro N° 4.1
Campañas y presupuesto
(en porcentajes)

Prelanzamiento	Lanzamiento
69 Notas de prensa - Televisión: 30% - Prensa: 60% - Radio: 10%	Inversión: US\$ 125.000,00 1/ - Televisión: 60% - Radio: 30% - Paneles: 8% - Volantes: 2%
Duración: diciembre de 2002	Duración: del 9 al 20 diciembre de 2002

1/ Tarifa bruta impresa Ibope para la televisión y la radio; tarifa negociada para paneles y volantes.

Fuente: Conep (2004: 54).

Bibliografía

- Apoyo Comunicaciones (2003a). «Ir al Mega Plaza se está convirtiendo en todo un evento social». En: *Semana Económica*, año 19, N° 853. Lima: Apoyo Comunicaciones, 20 de enero de 2003, p. 12.
- (2003b). «Se ha despertado el mercado de centros comerciales». En: *Semana Económica*, año 19, N° 855. Lima: Apoyo Comunicaciones, 3 de febrero de 2003, p. 10.
- Conep (2004). «Mega Plaza». En: *Premios Effie Perú, Ganadores Effie 2004*. 10. pp. 52-6.
- Dominguez D., Sonia (2002). «Empresarios lo consideran una zona de oportunidades. El Cono Norte está de moda» En: <http://www.editoraperu.com.pe/edc/02/11/12/inf.asp>.
- Empresa Editora El Comercio (2005). «Frío Technicolor». En: *Somos*, año 18, N° 946. Lima: Empresa Editora El Comercio, 22 de enero de 2005, p. 12.
- Grupo Imagen (2003). «Con el éxito del Mega Plaza. El boom de los «Mall» en Lima». En: *Empresa Privada*, año V, N° 46. Lima: enero de 2003, pp. 8-12.
- Medio Empresarial S.A. (2000). «Centros Comerciales: crisis cantada». En: *Medio Empresarial*. Lima: abril de 2000, pp. 43-4.
- Mercadeo Latino S.A. (1998a). «Centro Comercial Camino Real podría tener los días contados, propietarios de tiendas no logran ponerse de acuerdo». En: *Marketing Estratégico*, año 8, N° 180. Lima: 30 de mayo de 1998, p. 9.
- (1998b). «El Centro Comercial Jockey Plaza Shopping Center se prepara para enfrentar mayor competencia». En: *Marketing Estratégico*, año VIII, N° 187. Lima: 15 de setiembre de 1998, p. 6.
- Navarro, Christian (2003). «Arde la playa. Las novedades que trae Sur Plaza para esta temporada veraniega». En: *Semana Económica*, año 19, N° 896. Lima: Apoyo Comunicaciones, noviembre de 2003, p. 18.
- Pimentel, Jerónimo (2002). «Voz y voto del nuevo rostro de la ciudad. Cono Norte de película». En: *Caretas*, N° 1747. Lima: 14 de noviembre de 2002 (<http://www.caretas.com.pe/2002/1747/articulos/cononorte.phtml>).
- Suárez, David (2004). «Lima norte, nunca más un cono». En: <http://www.businessperu.com.pe/2004/agosto/informe/info1/Pag24.htm>.

Páginas web

<http://www.businessperu.com.pe/2004/agosto/INFORMES/INFO1/Pag24.htm>
(«Lima norte, nunca más un cono»).

<http://www.classrating.com/emp3.htm> («Centros comerciales del Perú S.A.») (tomado el 31 de marzo de 2005).

<http://www3.larepublica.com.pe/suplemen/domingo/2002/0728/domingo/5.htm> («Jockey Plaza, millonario problema») (tomado el 31 de marzo de 2005).

<http://www3.larepublica.com.pe/2004/junio/pdf20/economía.htm> («El despertar comercial de las zonas emergentes de Lima») (tomado el 31 de marzo de 2005).

<http://www.plazasanmiguel.com.pe/quienes/psm.quienes.htm> («Plaza San Miguel») (tomado el 31 de marzo de 2005).

V

CASO: SUBLIME BOCA LOCA

CATEGORÍA: PROMOCIONES

PREMIO: EFFIE ORO 2004

Anunciante: Nestlé Perú S.A.
Agencia: J. Walter Thompson Peruana

1. El mercado de chocolates

El chocolate es un producto estacional cuya venta tiende a disminuir durante los meses de verano, y a incrementarse en los meses fríos (es utilizado como medio de generación de calorías) y al inicio de cada período escolar.

Uno de los principales insumos utilizados en la fabricación de chocolate es el cacao. Este producto se cotiza en el mercado internacional, donde su precio ha sufrido variaciones. La baja del precio del cacao experimentada en el año 2000 debido a una sobreproducción mundial hizo que los principales productores del mundo adoptaran una serie de medidas con el propósito de contrarrestar la tendencia. El alza experimentada en el año 2001 ocurrió por una disminución en la oferta de derivados del cacao, debido a la existencia de menores cosechas en el ámbito mundial, consecuencia de la sustitución de cultivos de cacao por los de otros productos más rentables, y al incremento del precio del azúcar; también debido a los problemas de orden político y social que enfrentaba uno de los principales países productores de cacao, Costa de Marfil, que disminuyó la oferta de este producto.

En el año 2002, el precio del cacao disminuyó, lo que afectó la rentabilidad del grano en algunos países productores. Esto, junto a las desfavorables condiciones climáticas y al conflicto interno en Costa de Marfil, afectó la producción mundial del cacao, que se vio disminuida.

Los principales países productores de cacao son: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún (países africanos); así como Indonesia, Brasil y Ecuador¹.

Otro insumo empleado en la fabricación del chocolate es el azúcar. Su utilización puede llegar al 45%, dependiendo del tipo de producto que se elabore, es decir, dependiendo de si se trata de chocolates compactos, chocolates bañados, chocolates rellenos, chocolates de taza o bombones. También se emplea en la elaboración del chocolate: manteca de cacao, cuya utilización es de 28%; leche, que se utiliza en un 10%; cocoa, en un 7%; entre otros (Caser 2001b: 69).

¹ En el año 2001, Costa de Marfil concentraba el 40% de la producción mundial de cacao.

Existen cinco clases de chocolates (Caser 2001b: 70):

- Los duros o compactos, que pueden contener maní, avellanas o pasas. Este tipo de chocolate representa el 32% del total.
- Los bañados con chocolate, entre los que se encuentran los *wafers*, las galletas y las barras dulces con cobertura de chocolate. Representan el 22% del mercado.
- Los chocolates rellenos, que representan el 18% del mercado.
- Los chocolates de grageas, que representan el 12% del mercado.
- Los bombones, que representan el 9% del mercado.

El mercado de chocolates se vio afectado por una menor demanda interna y externa, lo que provocó una disminución en los niveles de producción de las empresas que lo elaboran; esta tendencia se mantuvo hasta el año 2001. La débil demanda generó que las empresas adoptaran una serie de medidas para contrarrestar esta situación.

Las empresas han optado por la aplicación de estrategias relacionadas con la introducción de nuevos productos y con la renovación de marcas. También han recurrido a la renovación constante de sus presentaciones, tratando de hacerlas más llamativas y utilizando personajes o caricaturas de moda para incentivar el consumo entre la gente joven, que es la que tiene mayor inclinación a consumir dulce y forma parte de su mercado objetivo. De igual forma, han incrementado sus campañas publicitarias y promocionales, principalmente en segmentos de fácil motivación, como el infantil, lanzando al mercado productos económicos identificados con personajes de moda.

Entre las medidas adoptadas se encuentra también el lanzamiento de nuevas presentaciones y productos dirigidos a los segmentos de menores recursos. Además, con el propósito de no perder participación de mercado, han optado por mantener estables sus precios (el precio real de los chocolates ha registrado una variación negativa), política que resulta efectiva en épocas de recesión, cuando los ingresos de la población se ven disminuidos.

En los últimos años, el sector de empresas productoras de chocolate también ha debido hacer frente al incremento de la competencia, en especial a la proveniente del sector externo (en el mercado se observan nuevas marcas de origen importado), cuya penetración se ha incrementado. Los niveles de producción de chocolates diversos se ven afectados tanto por la disminución de la demanda interna de chocolates como por la mayor competencia proveniente de las importaciones. Las empresas importadoras han adoptado

la estrategia de incrementar la variedad de productos en el mercado peruano para atenuar el menor consumo de algunas marcas, lo que a su vez sirve para aprovechar la producción que no es consumida en sus países de origen antes de que se deteriore.

El cuadro 5.1 muestra que las importaciones de chocolate han experimentado una tendencia creciente a partir del año 2000 (que se explica más por un incremento en los precios antes que en los volúmenes), mientras que las exportaciones mostraron una tendencia decreciente.

Los principales países de origen de las importaciones son Chile, los Estados Unidos y Venezuela. Las principales marcas de chocolate que se importa de Chile son: Sapito, Nikolo y Vizzio; y de los Estados Unidos: Hershey's, M&M Mars, entre otras. También se importa chocolate de procedencia argentina, ecuatoriana y brasileña. Las principales empresas importadoras son: Molitalia S.A., Ambrosoli Perú, Nestlé Perú S.A., Arcor Perú S.A., Confiperú S.A., Perufarma S.A., entre otras².

Las exportaciones peruanas de chocolate tienen como principales destinos a Venezuela, Bolivia y la República Dominicana; las principales empresas exportadoras son: Procacao S.A., Negusa Corp. S.A. y Corporación Cacao S.A.C. Cabe señalar que el Perú dispone de preferencias arancelarias para las exportaciones de chocolate a Venezuela y Colombia.

El chocolate se comercializa en el mercado internacional en las siguientes formas:

- Chocolates y sus preparaciones en bloques, tabletas o barras sin rellenar.
- Demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao.
- Chocolates y sus preparaciones en bloques, tabletas o barras, rellenos.
- Demás artículos de confitería sin cacao (incluye chocolate blanco).

En el mercado local ha habido una variación en las marcas de chocolate existentes. El cuadro 5.2 muestra la relación de las principales marcas de chocolate del mercado en el año 2000. Entre julio y agosto de dicho año, las principales marcas de chocolate eran: Sublime (17,7%), Lentejas (8,7%), Mostro (6,9%), Doña Pepa (6,6%), Cua-Cua (6,2%), Triángulo (5,4%), Winter's Maní (4,3%), Chocolate de Fresa (4,3%) y Princesa (4,3%) (Caser 2001a: 62). Con

² Ambrosoli de Chile fue comprada por el grupo chileno Carozzi, dueño de Molitalia. Con esta operación se esperaba conseguir ahorros en la distribución y mejorar su posición de mercado. Esta compra ocurrió en enero de 2001.

el transcurso de los años, un gran número de marcas ha permanecido en el mercado y otras han desaparecido, en especial las que fueron creadas simplemente para responder a la demanda de algún personaje de moda.

Según un estudio realizado en Lima en el año 2004 por Apoyo Opinión y Mercado, 44% de las personas mayores de 12 años consumen chocolate y existe una mayor incidencia entre el público perteneciente a los niveles socioeconómicos A, B y C (ver cuadro 5.3). La marca Sublime es la preferida por el público consumidor de chocolates (y ha sido la preferida en los tres años anteriores), seguida a gran distancia por la marca Winter's. Esta característica se mantiene entre la población de todos los niveles socioeconómicos (ver cuadro 5.4).

El 38% de las personas que consumen chocolate manifestó hacerlo ocasionalmente y el 23%, diariamente. De otro lado, la compra del producto se hace sobre todo de forma diaria (así lo manifestó el 53% de las personas entrevistadas); solo el 23% manifestó hacerlo de forma semanal (ver cuadro 5.5).

El cuadro 5.6 muestra que un porcentaje importante de los entrevistados no tiende a ser muy leal a la marca de chocolate que suele adquirir, es decir que adquiere otra marca de chocolate si no encuentra la suya en el punto de venta (así lo manifestó el 53% de los entrevistados). Esto sucede principalmente en los segmentos de los niveles A, B y C, y se da a pesar de que una mayor proporción de personas suele elegir la marca de chocolate que va a adquirir antes de acudir al establecimiento comercial (el 66%). Sin embargo, un 46% de los entrevistados sí manifestó ser leal a la marca de chocolate de su preferencia.

El cuadro 5.7 muestra que el principal lugar de compra de chocolates son las bodegas, seguido por los ambulantes diseminados en distintos puntos de la ciudad de Lima. Los autoservicios y supermercados ocupan el tercer lugar, pero representan la segunda opción para la población de nivel socioeconómico A.

Aunque no se ve reflejado en el cuadro anterior, cabe destacar que el mayorista es un canal de distribución importante, a partir del cual llega el producto a los quioscos, bodegas y ambulantes. Los centros de distribución mayorista ubicados en el centro de Lima (la avenida Ayacucho), Caquetá y el mercado de productores de Santa Anita han debido enfrentar el problema del contrabando de los productos de procedencia extranjera, principalmente chilena. Los chocolates de mayor valor y mejor presentación se comercializan a través de supermercados y tiendas de autoservicio y están orientados a captar a los segmentos de mayores ingresos económicos.

Cabe señalar, finalmente, que el principal mercado del chocolate es Lima, que concentra el 64% del total distribuido en el ámbito nacional (Caser 2001b: 70).

2. *D'Onofrio*

El nombre D'Onofrio proviene del apellido de origen italiano de Pietro D'Onofrio, un inmigrante que llegó al Perú en el año 1897. Se estableció en el país con su familia y creó la fábrica de hielo y helados P. y A. D'Onofrio, que fue creciendo con los años.

En 1919, la empresa pasó a manos del hijo mayor de la familia, Antonio D'Onofrio Di Paolo, quien cambió la razón social a «Antonio D'Onofrio, sucesor de Pedro D'Onofrio». Antonio D'Onofrio se preocupó por modernizar y ampliar el negocio, además de tratar de extender la industria.

En el año 1924, debido a la estacionalidad de las ventas de helados, que eran consumidos principalmente durante los meses de verano, se tomó la decisión de ampliar las instalaciones y crear una nueva línea de productos. Se estableció así la primera fábrica de chocolates, ubicada en el Jr. Cotabambas, al costado de la fábrica de hielo y helados. A partir de ese momento, se produjo un crecimiento vertiginoso, y a la producción de helados y chocolates se incorporó la de caramelos, galletas y golosinas.

La preparación profesional de los hijos de Don Pietro ayudó a que el negocio prosperara; ellos se habían preparado en el campo de la ingeniería agrónoma y contaban con amplios estudios y experiencia técnica en la industria dulcera, conocimientos que habían adquirido durante su permanencia en Europa.

Con el aporte de trabajo de los hijos, la industria siguió creciendo y fue necesario adquirir unos terrenos en el ex fundo Aramburú (en la actual avenida Venezuela), lugar adonde la empresa se trasladó posteriormente.

Ya en la década de 1950, se optó por incorporar a su línea de productos la de panetones. Estos comenzaron a producirse en el país bajo la licencia de una firma de Milán, pues D'Onofrio había comprado la fórmula para la producción de panetones usando la misma marca. La fábrica de panetones fue la primera en instalarse en el país y el producto llegó a convertirse en una tradición; se consumía principalmente en Navidad y en Fiestas Patrias.

El negocio continuó prosperando, introduciendo innovaciones y creando puntos de venta y confiterías. En el año 1991, la mayoría de acciones

de la empresa fue adquirida por el Grupo Rodríguez Banda. En 1994 se creó D'Onofrio S.A., como resultado de la fusión entre esta empresa y las compañías afiliadas Inmobiliaria Sólida S.A., Desarrollo Inmobiliario Pragma S.A., Real State Development S.A., Inshore Investment S.A. y Sys Rite S.A.

En 1996, la empresa adquirió el inmueble de la fábrica de golosinas de la empresa Motta S.A., con el objetivo de instalar un centro de producción en línea y almacenaje en frío para los helados.

Un año después, la fábrica D'Onofrio fue adquirida por la empresa transnacional Nestlé, de origen suizo, transformándose en Nestlé Perú S.A. Esta empresa continúa produciendo los helados, los panetones (D'Onofrio, Motta, Buon Natale), los chocolates (Sublime, Triángulo, Lentejas, Beso de Moza, entre otros), las galletas (Morochas, Wafer, entre otras) y algunos caramelos blandos (Frunas, *toffees*, etcétera), entre otros productos.

En el año 2000, la empresa D'Onofrio, perteneciente al grupo Nestlé, controlaba el 50% del mercado de chocolates. Su principal producto de venta era Sublime, que contaba con el 18% del mercado limeño (Caser 2001a: 61). El cuadro 5.8 muestra la relación de productos que fabrica D'Onofrio en la actualidad, entre los que se encuentran Sublime Blanco y Sublime Gold, que cuentan con una menor demanda en comparación con el Sublime tradicional.

La empresa importa algunas marcas de chocolate desde Venezuela, como los chocolates rellenos y los bombones Princesa.

3. *Sublime Boca Loca*

3.1 *Escenario*

En el año 2002, la empresa Nestlé se encontraba en una posición de líder del mercado de chocolates, donde mantenía una participación de 49% (Conep 2004: 58). Sin embargo, la marca de chocolate más importante, estratégica y tradicional para la empresa (Sublime), aunque seguía liderando el mercado con 28% de participación, no había experimentado un crecimiento durante todo ese año. Este panorama hacía prever un crecimiento moderado de 2% para el año 2003.

La empresa debía hacer frente a un obstáculo: aunque su mercado objetivo primario estaba conformado por jóvenes y adultos, también tenía al segmento infantil como mercado secundario y en este su presencia

era cada vez más débil. Ello representaba un riesgo a futuro, dado que estos nuevos consumidores crecían en un mercado muy atomizado, en el que competían muchas marcas de golosinas y donde Sublime era solo una más de ellas.

En estas circunstancias, Nestlé vio la oportunidad de lanzar un producto promocional orientado al segmento infantil bajo la estrategia *in & out*, y decidió hacerlo con el chocolate de la marca Sublime.

3.2 El producto

El nombre genérico del producto es «chocolate» y es comercializado bajo la marca Sublime Boca Loca. Se trata del desarrollo de una promoción.

Este chocolate se caracteriza por contener en su interior caramelos que producen una sensación de «explosión» en la boca. El resultado es un producto divertido para los niños, a quienes les gusta experimentar nuevas sensaciones.

3.3 La campaña promocional

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo título fue: «Papagallo». El período de exhibición de la campaña fue del 30 de julio al 26 de agosto de 2003; se eligió tomando en cuenta que el período que concentra el mayor volumen de ventas anuales por estacionalidad comprende los meses de julio a septiembre.

3.4 Objetivos y estrategias de marketing

Los principales objetivos de marketing planteados por Nestlé para la marca Sublime fueron los siguientes:

- Lograr un incremento de 10% en el volumen de ventas del chocolate de la marca Sublime, en comparación con el mismo período del año 2002.
- Generar una venta de 100 toneladas métricas del producto promocional Sublime Boca Loca, lo que equivalía a 5,5 millones de tabletas de este producto.
- Fortalecer el *brand equity* de la marca Sublime en el segmento niños (de 6 a 11 años), medido a través de los indicadores de consumo habitual, *top of mind*, marca preferida y asociación con marca divertida.

Con el propósito de alcanzar los objetivos trazados, la empresa realizó una serie de estudios previos de su mercado objetivo. Estos mostraron que los niños se caracterizaban por ser inquietos, curiosos, rebeldes (dentro de ciertos límites), irreverentes; que les gustaba el movimiento, lo llamativo, la diversión, la sorpresa. Los estudios mostraron también que los niños tenían naturaleza cambiante, por lo que se aburrían rápidamente y eran poco fieles a las marcas de los productos que consumían; estaban siempre pendientes de las novedades y en una búsqueda vehemente de los productos que estaban de moda, hasta que dejaron de estarlo.

Por ello, una de las principales estrategias de marketing de Nestlé consistió en encontrar un producto promocional que tuviera ciertas características que lo hicieran atractivo para el segmento al que iba dirigido (los niños). El producto promocional elegido fue Sublime Boca Loca; se buscaba posicionarlo como el chocolate más divertido del mercado porque estaba relleno de caramelos que explotaban en la boca. Se intentaba asociar al Sublime Boca Loca con los términos «chistoso», «bromista», «irreverente».

La estrategia de producto se basó en el desarrollo de variantes en el propio producto. Con ayuda de los proveedores internacionales, se buscó un elemento innovador que sorprendiera al *target* e impusiera una moda, el *popping candy* (caramelo que «explota» en la boca). Además, el peso del producto se fijó en 18 gramos, con el propósito de alcanzar los niveles de rentabilidad esperados; y se agregó un nuevo ingrediente: el arroz crocante, que permitía acentuar el efecto del *popping candy*. Se mantuvo así el nivel de precios deseado.

En cuanto al empaque, se diseñó uno de propiedades visuales que tuvieran alto impacto en el *target*; esto con el propósito de hacer evidente el beneficio del producto: la «explosión» en la boca como algo divertido. Puesto que se deseaba establecer una clara vinculación con la marca Sublime, se decidió mantener la forma típica de la tableta, el logo y el sabor del chocolate.

Con respecto al precio, este se mantuvo en S/. 0,50, el estándar de la categoría correspondiente a los productos de consumo impulsivo; además, respondía a la capacidad adquisitiva del grupo objetivo.

3.5 Objetivos y estrategias comunicacionales

Los principales objetivos comunicacionales de la campaña publicitaria adoptada por Nestlé para su producto Sublime Boca Loca fueron los siguientes:

- Alcanzar un *awareness* de 50% en el *target*.
- Lograr un nivel de prueba de 40% en el *target*.
- Convertir al Sublime Boca Loca en la novedad de la categoría de golosinas (medición hecha basándose en la preferencia de marca y en el último consumo durante el período promocional).

La propuesta de valor de la empresa se centró en la entrega de beneficios de tipo funcional (es el único chocolate que «explota» en la boca) y emocional (provoca sorpresa y diversión en el consumidor). De acuerdo con ello, la personalidad de la marca era ocurrente, sorprendente, divertida y traviesa. La idea creativa estuvo basada en el *insight* de los niños: «Si la travesura que voy a hacer llama bastante la atención y hace reír al resto, la diversión es mayor».

En el comercial se observa a un niño parado en un parque donde hay animales, a punto de comer un chocolate Sublime Boca Loca. Frente a él hay un loro que lo observa. El niño prueba su chocolate y luego decide dar a probar un pedacito de chocolate al loro. Al hacerlo, las plumas del animal saltan por la explosión. El mensaje dice lo siguiente: «Prueba la explosiva sensación del nuevo Sublime Boca Loca». A continuación, aparecen en el comercial otros niños que parecen divertirse al probar el chocolate. El comercial culmina con el siguiente mensaje: «Nuevo Sublime Boca Loca, está bombazo».

3.6 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por el grupo de niños de ambos sexos, entre los 6 y 12 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C.

Son personas que tienen las siguientes características:

- Les encantan las novedades que estimulan su imaginación y despiertan su curiosidad por sensaciones diferentes.
- Disfrutan haciendo travesuras, la característica primordial que identifica la personalidad de un niño.
- Son irreverentes.
- Buscan lo que está de moda.

3.7 Estrategia de medios

La estrategia de medios se centró en el uso de la televisión y material en el punto de venta.

La televisión (de señal abierta y cable) fue el principal medio masivo utilizado para generar *awareness*, pues se pensaba que el elemento clave del lanzamiento dependería de la eficiencia en la comunicación transmitida a través del comercial de televisión. Con el presupuesto asignado (de 70% para la televisión de señal abierta y 25% para la televisión por cable) para un producto promocional de tres meses de venta, la publicidad debía ser sumamente llamativa e irreverente, como para lograr captar la atención de su público objetivo, y lo suficientemente impactante como para generar rápidamente una moda. El abundante material en el punto de venta estuvo orientado a concretar la compra impulsiva y representó el 5% del total del presupuesto asignado.

El monto total invertido en medios publicitarios durante el período de exhibición de la campaña de Sublime Boca Loca fue del 40% de los recursos totales asignados a la marca, a la que se dio el mismo ratio de inversión otorgado en el 2002. Se definió una cuota máxima de 14% de *share of investment*.

Se definió una frecuencia efectiva de 2+ . Se recurrió a esta estrategia de baja frecuencia debido al impacto del producto promocional, a la creatividad de la campaña y a la capacidad de aprendizaje de los niños. La vigencia del mensaje se apoyaría en el efecto *word of mouth* generado entre los niños. El alcance total de la publicidad sería de 80%.

Durante el período de exhibición de la campaña, 19 marcas de chocolate contaban con publicidad en medios masivos (ver cuadro 5.9).

3.8 Resultados atribuidos a la campaña

En el período julio-septiembre de 2003, la empresa logró incrementar el nivel de ventas del chocolate de la marca Sublime en 17%, 7 puntos porcentuales más que el objetivo trazado (10%). Asimismo, logró una venta de 141 toneladas métricas de Sublime Boca Loca (lo que equivale a 7,8 millones de tabletas), muy por encima de su objetivo de 100 toneladas métricas (5,5 millones de tabletas).

Nestlé logró fortalecer el *brand equity* post promoción en el segmento de los niños. En el período octubre-diciembre del mismo año, los indicadores de mercado medidos en el segmento infantil mostraron un incremento signi-

ficativo, incluso después de finalizado el período promocional (ver cuadro 5.10).

Además, en el período promocional (de octubre a diciembre de 2003) Sublime Boca Loca logró un *awareness* de 66%, superior al objetivo trazado de 50%; y un nivel de prueba de 58%, superior al objetivo trazado de 40% (ver cuadro 5.11).

Asimismo, Sublime Boca Loca logró convertirse en la novedad de la categoría: durante el período promocional este producto obtuvo el 17,7% de las respuestas que lo señalaban como marca preferida (el porcentaje más alto del segmento) y el 18,5% de las respuestas que lo señalaban como última marca consumida (el porcentaje más alto del segmento).

A septiembre de 2003, los resultados obtenidos en el segmento de los niños de 6 a 11 años fueron los siguientes³:

- Se obtuvo un 100% de recordación.
- El 90% de los encuestados relacionó correctamente el producto con la marca Sublime Boca Loca.
- El comercial gustó al 98% de los niños encuestados.

4. La competencia

El sector de empresas productoras de chocolate está conformado por una serie de empresas que importan parte del producto y producen localmente el resto. A continuación, se menciona algunas de las empresas más importantes del medio en el sector de los chocolates.

Procacao es una empresa perteneciente al Grupo Winter, que elabora chocolates para el mercado local; y manteca, licor y torta de cacao para el mercado internacional. Entre sus principales productos figuran el chocolate Winter's con Maní.

Nabisco Perú es una subsidiaria de Fleischmann Peruana Inc., que en el año 2000 controlaba alrededor del 19% del mercado de chocolates; su principal producto es Mostro (6,9%), y los productos bañados en chocolate Doña Pepa (6,6%) y Cua-Cua (6,2%) (Caser 2001a: 61). Nabisco fue comprada por la transnacional Kraft Foods, lo que generó el cambio de denominación de la filial peruana a Kraft Foods Perú.

³ CIMA Research – Brand Tracking, octubre-diciembre 2003. En: Conep (2004: 61).

Negusa nació en el año 1996, como resultado de la fusión de tres empresas: Negusa, Perú Cacao y Asparragus del Perú. Se dedica al procesamiento de café y cacao, tanto de productos intermedios como terminados (por ejemplo: chocolates, cocoa y café tostado). La empresa cuenta con dos plantas en el Callao y una planta en Pisco. Abastece de insumos derivados del cacao a otras empresas fabricantes de chocolates y también desarrolla nuevos productos dirigidos al mercado externo.

Molitalia es una subsidiaria de la empresa Carozzi de Chile y fue la principal empresa importadora de chocolates en el año 2000. Se dedica a la elaboración de productos de molinería y a la exportación e importación de productos alimenticios en general. Las golosinas que comercializa llevan la marca Costa; sus principales productos son: Cañonazo, Otro, Tuyo y Wazzú, que fueron incorporados al mercado a bajos precios para captar a los segmentos de menores ingresos. A principios del año 2001, la empresa concretó la compra de Ambrosoli Perú.

Arcor Perú fue creada en el año 2000, al fusionarse las subsidiarias de Arcor Argentina, Unidal Perú e Industria de Alimentos Dos en Uno Perú; la fusión se hizo con el objetivo de lograr ahorros en los costos de comercialización y mejorar su participación de mercado. Esta empresa cuenta con una productora de golosinas en Chancay y ha realizado inversiones destinadas a la mejora de su planta y a la publicidad y comercialización. Arcor Perú comercializa productos de origen nacional e importado. También ha logrado exportar sus productos a los mercados de Nicaragua, Honduras y Bolivia.

Preguntas

1. Analice las principales empresas del sector de chocolates existentes en Lima.
2. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Nestlé para su producto Sublime Boca Loca.
3. Analice las fortalezas y debilidades del Sublime Boca Loca.
4. ¿Cuáles son los principales atributos del Sublime Boca Loca?
5. ¿Qué opinión tiene de la publicidad desarrollada para el Sublime Boca Loca?
6. ¿Cuál es el posicionamiento del Sublime Boca Loca?
7. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña del Sublime Boca Loca?

Cuadro N° 5.1
Indicadores estratégicos - chocolate

Indicadores	1998	1999	2000	2001	2002	2003^{1/}	2004^{1/}
Producción de cacao en grano (miles de TM)	22,1	21,0	25,1	23,6	25,6	25,9	28,3
Derivados del cacao 2/	16,9	14,7	12,9	11,4	12,0	12,8	13,2
Precios							
IPC de cacao y derivados	122,3	129,0	131,2	140,9	150,7		
Variación porcentual	2,2	5,5	1,7	7,4	7,0		
Producción							
Chocolates diversos (miles de TM) 3/	10,4	9,3	8,0	7,1	6,7		
Variación porcentual	28,4	-10,8	-14,3	-11,1	-5,3		
Comercio internacional de chocolates							
Importaciones (miles de TM)	7.108	5.670	5.471	7.435	7.658		
Variación porcentual	6,5	-20,2	-3,5	35,9	3,0		
Exportaciones (miles de TM)	4.083	8.843	6.539	3.980	3.174		
Variación porcentual	292,4	116,2	-26,1	-39,1	-20,2		

1/ Proyectado.

2/ Incluye manteca, pasta, polvo, torta, licor de cacao, chocolate, cobertura.

3/ Serie estimada entre 1996 y 1999 considerando el cambio de muestra efectuado por el Mitinci.

Fuentes: NEI, Minag, Aduanas. En: Caser (2001c: 70).

Cuadro N° 5.2
Principales marcas de chocolates existentes en el año 2000

Nestlé - D'Onofrio	Winter's (Procacao)
Sublime Triángulo Lentejas Princesa Fresa Sorrento Perdigones Ali Baba Beso de Moza Crunch	Triángulo Pasas Maní Cocobar Ole Ole Chin Chin Leche Flash Chavotazos Star Wars
Kraft Food Perú	Arcor Perú
Mostro Mini Mostro Cua-Cua Doña Pepa Butterfield	Nikolo Sapito Golpe Privilegio Oba Oba
Negusa	Costa Perú S.A. (Molitalia)
Mario Bross Maldito Zodiaco Fiestón Curazao	Vizzio Mecano Cañonazo Tuyo Kids Nocaut
Importados	
Hershey's Cadbury's Snickers Milky Way Bon-o-bon	

Fuente: CCR.

Elaboración: Maximixe. En: Caser (2001b: 71).

Cuadro N° 5.3
Consumo habitual: chocolates
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Personas de 12 años a más	44	54	50	54	36	39

Base: total de entrevistados de 12 años a más (500) y de 18 años a más (429).

Fuente: Apoyo (2004: 8).

Cuadro N° 5.4
Marca más consumida en los últimos tres meses: chocolates

	2001	2002	2003	2004	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Sublime	73	71	61	68	64	58	71	78	60
Winter's	13	10	14	12	0	7	12	13	16
Cañonazo		1	3	2	5	0	2	0	6
Nestlé				1	6	2	2	0	0
Otras				12	17	29	3	9	12
No precisa				5	8	4	10	0	6
Base real				233	44	48	79	39	23

Nota: la información sobre los niveles socioeconómicos corresponde al año 2004.

Fuente: Apoyo (2004: 11).

Cuadro N° 5.5
Frecuencia de consumo y de compra de chocolates
Personas de 12 años a más
(en porcentajes)

Frecuencia de consumo	Porcentaje
Diario / varias veces a la semana	23
Semanal	12
Quincenal / mensual	9
Ocasional	38
Nunca	18
Frecuencia de compra	Porcentaje
Diario / varias veces a la semana	53
Semanal	23
Quincenal / mensual	17
Ocasional	7
Nunca	0

Total horizontal: 100%.

Base: total de entrevistados de 12 a más años (500) y de 18 a más (429).

Fuente: Apoyo (2004: 11).

Cuadro N° 5.6
Lealtad y momento de elección de marca
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Lealtad a la marca 1/	46	37	39	43	56	45
Compra otra marca	53	61	56	57	44	55
No precisa	1	2	4	0	0	0
Elige la marca antes de ir	66	56	54	55	82	72
Elige la marca en el punto de venta	34	42	44	45	18	28
No precisa	0	2	2	0	0	0
No precisa	233	44	48	79	39	23

1/ Lealtad a la marca: va a buscarla a otro lugar si no la encuentra / no compra nada.

Base: total de entrevistados que consumen habitualmente chocolates (187).

Fuente: Apoyo (2004: 63).

Cuadro N° 5.7
Lugar de compra: chocolates

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Bodega	75	63	76	77	79	70
Ambulante / paradita	15	10	9	13	15	22
Supermercado / autoservicio	4	16	6	6	1	0
Mercado (puestos)	3	0	3	1	5	2
Mayorista	1	0	0	2	0	4
Grifo	1	3	3	0	0	0
Otros	1	8	3	1	0	0
No precisa	1	0	0	0	0	2
Base real	233	44	48	79	39	23

Fuente: Apoyo (2004: 11).

Cuadro N° 5.8
Relación de marcas de chocolate de Nestlé

Chocolate de Leche D'Onofrio	Relleno de Fresa
Chocolentejas	Sorrento
Crunch	Sublime Tradicional
Lentejas	Sublime Blanco
Lentejas Crispy	Sublime Doble
Mini Lentejas	Sublime Extremo
Triángulo	Sublime Gold
Nestlé Classic	

Fuente: <http://www.peruhoo.com/jade.php?action=jump&jumpto=27>
 («Nestlé») (tomado el 31 de marzo de 2005).

Cuadro N° 5.9
Marcas de chocolate que contaron con publicidad durante la campaña

Marcas	SDI %
Sublime Clásico	7
Sublime Boca Loca	14
Lentejas D'Onofrio	14
Vizzio de Costa	3
Bombón Melo de Costa	3
Bravazo	3
Ole Ole	8
Cañonazo de Ambrosoli	8
Hershey's	1
Mustafá de Winter's	8
Winteritos	8
Chin Chin de Winter's	9
Chocopunch	4
M&M	9
Helena	1
Total	100%

Nota: montos brutos en dólares / tarifa impresa.

Fuente: Check Plus-Ibope Time (no incluye vía pública). En: Conep (2004: 60).

Cuadro N° 5.10
Indicadores del *brand equity* de Sublime

Indicador de la categoría	Medición (octubre-diciembre 2002)	Medición (octubre- diciembre 2003)
Consumo habitual	49%	55%
<i>Top of mind</i>	46%	55%
Marca preferida	22%	32%
Asociación «marca divertida»	18%	30%

Fuente: Conep (2004: 58).

Cuadro N° 5.11
Indicadores de la categoría

Indicador de la categoría	Medición (octubre- diciembre 2002)	Objetivo (octubre- diciembre 2003)	Resultados (octubre- diciembre 2003)
Consumo habitual	49%	55%	63%
<i>Top of mind</i>	46%	55%	56%
Marca preferida	22%	32%	38%
Asociación «marca divertida»	18%	30%	32%

Fuente: CIMA Research – Brand Tracking, octubre-diciembre 2003. En: Conep (2004: 58).

Bibliografía

- Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2004). *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe Gerencial de Márketing. Lima: Maximixe, mayo de 2004.
- Club de Asesoría Corporativa y de Riesgos - Caser (2003). «Cacao y derivados. Favorecidos por mayor demanda interna y externa». En: *Riesgos de Mercado*. Lima: Maximixe, noviembre de 2003, pp. 16-27.
- (2001a). «Chocolates: mal desempeño en el último quinquenio». En: *Riesgos de Mercado*. Lima: Maximixe, enero de 2001, pp. 56-63.
- (2001b). «Chocolates: contracción del consumo afecta producción de chocolates». En: *Riesgos de Mercado*. Lima: Maximixe, mayo de 2001, pp. 67-78.
- (2001c). «Chocolates: menor consumo afecta la producción de chocolatería». En: *Riesgos de Mercado*. Lima: Maximixe, septiembre de 2001, pp. 70-9.
- (2000). «Chocolates: precios no se recuperan». En: *Riesgos de Mercado*. Lima: Maximixe, septiembre de 2000, pp. 52-60.
- Conep (2004). «Sublime Boca Loca». En: *Premios Effie Perú, Ganadores Effie 2004*. pp. 57-62.

Páginas web

- http://www.sined.org.pe/historia_donofrio.php («Historia de D'Onofrio») (tomado el 12 de marzo de 2005).
- http://64.233.187.104/search?q=cache:3f_sL14rM-oJ:www.bradynet.com/docs/donofrio.doc+nestle+helados+donofrio+ventas&=es.
- <http://www.denperu.com.pe/denexe/> («Helados Lamborghini de Alicorp ataca con todo este verano». Reproducido de: *El Comercio*. Lima: Empresa Editora El Comercio, 23 de noviembre de 2004).
- <http://www.donofrio-nestle/>.
- <http://www.nestle.com.pe>.
- <http://www.peruhoo.com/jade.php?action=jump&jumpto=27> («Nestlé») (tomado el 31 de marzo de 2005).

VI
CASO: HELADOS D'ONOFRIO
PREMIO: GRAN MARCA CLÁSICA 2004

1. El mercado de helados

Los helados se introdujeron en Europa en el siglo XIII, cuando Marco Polo comentó que en China se preparaba helados en base de frutas, miel y nieve. Luego de China, esta preparación fue adoptada por persas, para posteriormente pasar a los griegos y a los romanos.

Italia fue el lugar donde los helados tuvieron un mayor desarrollo histórico. Su consumo se expandió desde Venecia hacia el resto de Europa y luego por América. En el siglo XVIII este producto llegó a los Estados Unidos, donde se inició su elaboración industrial a mediados del XIX; el desarrollo y el perfeccionamiento de los sistemas de refrigeración permitieron que el producto adquiriera un carácter comercial e industrial y llegara a convertirse en el postre de consumo masivo más popular del mundo.

En el caso del Perú, la primera marca de helados en incursionar en el mercado limeño fue D'Onofrio, que durante varios años funcionó prácticamente sin competencia, hasta que aparecieron las marcas El Tigre y Lamborghini. Con los años, estas últimas fueron perdiendo presencia hasta desaparecer (los helados El Tigre) o renovarse (los helados Lamborgini).

También entraron al mercado limeño productos importados, algunos de los cuales ya han desaparecido. Tal es el caso de los helados de la marca Bresler, importados por Lever (Industrias Pacocha) desde fines de 1996, cuando se creó la división Bresler en el Perú. El proyecto requirió de la instalación del equipo de frío, del establecimiento de un sistema de distribución adecuado y de un fuerte apoyo publicitario; su publicidad puso énfasis en la modernidad y la innovación, de allí el mensaje «Bresler marca el ritmo». En sus inicios, los helados Bresler obtuvieron muy buenos resultados y llegaron a cubrir el espacio dejado por los helados El Tigre, pero luego un cambio en la política arancelaria afectó fuertemente a la empresa y la obligó a dejar de lado sus planes de construir una planta en el país.

El mercado de los helados está segmentado en dos tipos de presentación: *impulse*, integrado por los palitos y los envases personales; y *take home*,

integrado por los productos de un litro y por los postres. El primer grupo es el segmento más importante en ventas.

Se estima que el mercado de helados en el Perú es de alrededor de 24 millones de litros anuales¹. Sin embargo, el consumo per cápita en el país es de solo 0,9 litros anuales, cifra bastante inferior a la que alcanzan otros países de la región como Brasil (2 litros), Chile (6 litros) y México (1,3 litros); o a la de países como Italia (16,2 litros) y los Estados Unidos (22,5 litros)².

La marca de helados más importante en el país es D'Onofrio, que cuenta con una participación de mercado de 75%; mientras que Lamborgini, otro fuerte competidor, cuenta con el 7%³. Existen marcas de helados que tienen poco tiempo en el mercado peruano, como es el caso de Artika, y otras que se orientan a un nicho de mercado específico, como los helados 4D o los helados Laritza.

Según un estudio realizado por Apoyo Opinión y Mercado en Lima en el año 2004, el 26% de amas de casa consume helados, en mayor proporción aquellas que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B. Si se considera a la población mayor de 12 años, el consumo de helados se incrementa (44%) y es la población de los niveles socioeconómicos A, B y C la que tiende a consumirlo en mayor proporción (ver cuadro 6.1).

El 52% de las amas de casa que consumen helados lo hace ocasionalmente, un 23% nunca los consume y un 12% los consume una vez por semana. La compra de este producto por las amas de casa generalmente se realiza con una frecuencia quincenal o mensual (41%), aunque también semanal (32%). En el caso de las personas de 12 años a más, un 47% consume helados ocasionalmente, mientras que un 15% no los consume. La compra de este producto se realiza usualmente con una frecuencia quincenal o mensual (32%), aunque también diaria (29%) o semanal (25%) (ver cuadro 6.2).

El cuadro 6.3 muestra que la marca de helados más consumida en los últimos tres meses es D'Onofrio, diferenciándose considerablemente de las otras marcas de helado existentes en el mercado.

¹ «Helados Lamborgini de Alicorp ataca con todo este verano». En: <http://www.denperu.com.pe/denexe/>. Tomado de: *El Comercio*. Lima: Empresa Editora El Comercio, 23 de noviembre de 2004.

² «Nestlé invierte \$10 millones para relanzar helados D'Onofrio». En: <http://www.denperu.com.pe/denexe/>. Tomado de: *El Comercio*. Lima: Empresa Editora El Comercio, 3 de diciembre de 2004.

³ «Nestlé invierte \$10 millones para relanzar helados D'Onofrio». En: <http://www.denperu.com.pe/denexe/>. Tomado de: *El Comercio*. Lima: Empresa Editora El Comercio, 3 de diciembre de 2004.

La elección de la marca de helado que se desea consumir se hace antes de ir al establecimiento comercial: así lo manifestó el 70% de los entrevistados. El 56% manifestó ser leal a la marca de helado de su preferencia y un 42% señaló que compraba otra marca si no la encontraba en el punto de venta (ver cuadro 6.4).

Los principales lugares de compra de helados son las bodegas, los ambulantes, los supermercados y los puestos de mercado. Cabe anotar que la población de nivel socioeconómico A tiende a adquirirlos en el mayorista o en las bodegas; mientras que la población de nivel socioeconómico B lo hace principalmente en los supermercados y bodegas; y la del C, en los supermercados y puestos de mercado (ver cuadro 6.5).

2. D'Onofrio

La palabra D'Onofrio, que es el nombre que lleva la fábrica de helados más importante del país, proviene del apellido de don Pietro D'Onofrio, un italiano emprendedor que partió de Italia rumbo a Buenos Aires en el año 1880.

Don Pietro permaneció ocho años en Argentina, donde tuvo la oportunidad de aprender a preparar los helados gracias a un amigo de la familia, Raffaele Cimarelli, propietario de un negocio de helados y de un carrito para la venta de este producto en la ciudad de Buenos Aires. Cimarelli le traspasó el negocio. Luego, Don Pietro viajó a Italia.

Don Pietro contrajo nupcias en Italia. De regreso a América del Sur, una equivocación en el navío lo llevó a los Estados Unidos. Allí se reencontró con su amigo Cimarelli, quien lo invitó a trasladarse a Richmond, pues Don Pietro y su familia se encontraban viviendo en Nueva York. D'Onofrio accedió a la petición de su amigo, pues Richmond tenía un mejor clima para el desarrollo del negocio de helados. En esa ciudad, reinició su negocio de preparación y venta de helados.

El negocio prosperó, pero Don Pietro deseaba definir un lugar para establecerse. En aquel entonces, Don Cimarelli se encontraba en el Perú y lo invitó a radicar en este país, cuyo clima era aún mejor para el desarrollo de su negocio.

La familia D'Onofrio llegó al Perú en el año 1897 y estableció su empresa P. & A. D'Onofrio, que creció con el tiempo. La empresa contaba con un pequeño carro de madera a tracción humana para el reparto de los helados; este se constituyó en la piedra angular del desarrollo de una gran industria en el país.

En el año 1919, se cambió la razón social por la de «Antonio D'Onofrio, sucesor de Pedro D'Onofrio», pues el negocio quedó en manos del primogénito de Don Pietro, quien se preocupó por extender el negocio hacia una nueva industria, además de ampliar y modernizar el ya existente.

En 1924, se inauguró la fábrica de chocolates D'Onofrio. La empresa vio la necesidad de crear una nueva línea de producto, puesto que la venta de los helados era estacional (se vendían principalmente durante los meses de verano) y requería seguir captando ingresos para poder crecer. De esta forma, incursionó en una nueva línea de producto: los chocolates.

Posteriormente, la empresa incorporó otras líneas de producto: galletas y caramelos. La preparación profesional de los hijos de Don Pietro sirvió de apoyo para el desarrollo de la industria.

En 1950 se introdujo un nuevo producto, el panetón, que tuvo gran acogida en el mercado peruano y se convirtió en un producto de tradición que se consume principalmente en las fiestas navideñas y en Fiestas Patrias. Para poder introducir el panetón, la empresa contó con la licencia de la firma Alemagna, con sede en Milán, Italia.

En 1991, el Grupo Rodríguez Banda adquirió el 51% del accionariado de la empresa. Dicho grupo se inició con el negocio de transportes en la década de 1970, pero además realizaba actividades como proveedor de insumos y de materiales de construcción.

En el año 1993, la apertura de la economía afectó la posición de la empresa. El incremento de la competencia la obligó a tratar de ser cada vez más eficiente, para lo cual realizó una serie de cambios en sus sistemas de producción y de marketing. La empresa debió hacer una revisión de sus líneas de producción y de sus canales de distribución, sin descuidar el aspecto de la inversión publicitaria. Además, debió hacer frente a una serie de problemas de tipo financiero (endeudamiento, moras, necesidad de capital de trabajo), de tipo tecnológico (la obsolescencia de la maquinaria representaba mayores costos) y de personal (la empresa contaba con exceso de personal, pero había iniciado un proceso de racionalización del mismo).

Esta situación hizo que a partir del año siguiente la empresa recurriera a un proceso de reestructuración. Esta implicó una serie de cambios en el ámbito organizativo, en el de la producción, en logística y almacén, y en distribución y ventas⁴.

⁴ En el ámbito organizativo, la empresa buscó ser más dinámica y moderna, redistribuyendo las funciones. En el área de producción, introdujo el sistema de análisis de riesgos y puntos

A mediados de 1997, Nestlé, una transnacional de origen suizo, compró el 98,7% de las acciones de D'Onofrio al Grupo Rodríguez Banda y se convirtió en el líder de la categoría en el mercado nacional (CCR Information Resources 1998: 1).

A fines del año 2004, la empresa invirtió 10 millones de dólares para relanzar la tradicional marca D'Onofrio, lo que le ha permitido una mayor identificación con los peruanos y una comunicación más directa con su público objetivo (ofrece productos orientados al segmento de los niños, al de los jóvenes y al de los adultos).

Uno de los cambios introducidos por esta empresa como parte de su política de relanzamiento fue el cambio de logotipo, en cuyo diseño la palabra Nestlé ha pasado a un segundo plano. Aunque mantiene los colores básicos utilizados previamente, el azul y el amarillo, el segundo se muestra más intenso, lo que busca comunicar una mayor modernidad y el espíritu innovador que caracteriza a D'Onofrio.

El relanzamiento incluyó la ampliación de su cartera de productos; ahora cuenta con más de 100, de los cuales 70 se han renovado o son nuevos. Incluso han vuelto a aparecer varias marcas clásicas que estaban discontinuadas, como: Eskimo, Buen Humor, Frío Rico, Copa Esmeralda, entre otros. Entre los productos nuevos se encuentran: Alaska, un panetón con helado, entre otros.

2.1 Líneas de producción

Entre los productos que fabrica y comercializa Nestlé están los helados y las golosinas (ver cuadro 6.6). En el rubro de golosinas, están los caramelos, los chocolates, las galletas, las mermeladas y los panetones.

críticos de control; y mejoras en el sistema de provisión de insumos. En el área de logística y almacén, se dio un incremento en las órdenes de compra; se mejoró los términos de negociación con proveedores; y se recurrió al agrupamiento de los insumos según su naturaleza y al registro automático de los productos de almacén. En el área de distribución y ventas, se buscó contar con el apoyo del distribuidor; se reforzó la venta a través de triciclos; se recurrió a la venta en las cámaras refrigeradas en bodegas y concesionarios de todo el país; y se hizo un registro adecuado de las ventas para conocer su volumen y a los principales clientes.

Los helados

El principal producto de la empresa son los helados. D'Onofrio mantiene una gran variedad de helados, como BB, Jet, Eskimo, Frío Rico, Bom Bom, D'onosandwich, Copa Esmeralda, Copa K-bana, Alaska, Donito, Mega, chupetín, Buen Humor, Sublime, entre otros. También cuenta con las versiones de mayor tamaño: los helados Peziduri de un litro y de cinco litros, Tornado, Cassata, Napolitana, el panetón con helado, entre otros postres elaborados usando los helados como base.

Los helados tienden a ser un producto estacional cuyas mayores ventas se dan en los meses de verano, principalmente entre noviembre y abril. El producto también se ve afectado por el clima, que puede incidir en el incremento de sus ventas, cuando se prolonga la época de calor, o en su disminución, cuando se adelanta la época de frío.

La venta del producto requiere de una inversión en infraestructura de frío y de un adecuado manejo en los sistemas de distribución y comercialización en Lima y provincias.

Con el propósito de incrementar sus ventas, la empresa ha recurrido frecuentemente a la innovación de productos y envases, y al lanzamiento de nuevos productos. No ha descuidado la inversión publicitaria a través de la televisión, paneles en la vía pública y afiches en los quioscos.

Los chocolates

En la línea de chocolates la participación de D'Onofrio también es importante. Entre las marcas que comercializa se encuentran Sublime, Triángulo, Chocolate de Fresa, Beso de Moza, entre otros.

Con el objetivo de incrementar sus ventas, la empresa ha recurrido constantemente a la innovación de productos (introducción de productos más económicos de menor tamaño), apoyados por campañas publicitarias y por un adecuado sistema de distribución en el ámbito nacional.

En esta línea, Winter's constituye su principal competidor. Esta empresa ha recurrido a una intensa campaña publicitaria en medios de comunicación masiva y al lanzamiento de nuevos productos. También se ha concentrado en el canal mayorista y en la distribución a través de tiendas y autoservicios.

Los caramelos

La línea de caramelos no representa una línea de producto fuerte para la empresa. Sus competidores son: El Tigre, Ambrosoli, Arcor, entre otros.

Los productos Arcor son de procedencia argentina. Unidal del Perú (Arcor) ha realizado una serie de promociones dirigidas a los comerciantes, con el propósito de incrementar las ventas de sus marcas, reforzar sus lazos con el comercio y premiarlos por su preferencia en la venta de sus productos.

Las galletas

La línea de galletas no constituye una línea de producto importante para la empresa. Los productos bañados con chocolate son los que han logrado mayores ventas. Los principales competidores en esta línea son Nabisco (Kraft Foods), Noel, entre otros.

Los panetones

En la línea de panetones, la empresa ha recurrido a una fuerte inversión publicitaria y a las promociones. La publicidad se ha dado a través de la televisión, la radio, el material P.O.P. y los folletos de venta. Las promociones han consistido en la entrega de premios a las bodegas y en concursos tanto entre su fuerza de ventas como entre el público en general.

El panetón tiene dos presentaciones: en caja y en bolsa. Las marcas que comercializa la empresa son D'Onofrio, Motta y Buon Natale.

Entre los competidores de esta línea destacan Todino, Sayón, entre otros. Además, están los panetones elaborados por las panaderías y los panetones de marca propia, que corresponden a supermercados como E. Wong y Metro.

2.2 Canales de distribución

Entre los canales de distribución de helados se encuentran los centros de distribución o distribuidores territoriales (que están bajo la dirección de la fábrica y atienden a heladerías, bodegas y triciclos), los «ruteros» (los triciclos), los minimayoristas, las heladerías, las confiterías y los autoservicios. También están los «mochileros», que aparecen principalmente en la época de verano en las diversas playas de Lima y en distintas zonas de la ciudad.

Como parte de su estrategia de relanzamiento, la empresa ha incorporado recientemente 10 mil puntos de venta (bodegas) en el ámbito nacional, con lo que llega a un total de 25 mil puntos de venta. Además, cuenta con 10 mil heladeros circulando por las calles en ciudades de todo el país⁵.

Las golosinas, por su parte se distribuyen a través de mayoristas, distribución horizontal, autoservicios, confiterías y depósitos en provincias.

2.3 Ventas

En el acumulado de enero a noviembre de 2004, helados D'Onofrio ha registrado un crecimiento de 40% en sus ventas, comparadas con el mismo período de 2003. Se espera que en el año 2005 pueda obtener un incremento de 20% en las ventas⁶.

2.4 Política de precios

La empresa mantiene una política de precios que difiere según el canal de distribución del que se trate, de acuerdo al cual varían también el plazo de pago y el descuento concedido.

2.5 Promociones

En la línea de helados, se ha recurrido a la entrega de premios al público en general por el consumo de este producto. El premio consistía en la entrega de dinero en efectivo o de un nuevo producto.

También se lanzó la promoción de los palitos de D'Onofrio. Esta consistía en juntar las letras de la palabra «D'Onofrio», que venían impresas en los palitos, para hacerse acreedor a un premio.

Otra promoción realizada fue la de las RapiTinkas D'Onofrio. Esta se hizo como resultado de la firma de una alianza estratégica entre D'Onofrio e Intralot. La promoción entregaba premios instantáneos de hasta 5 mil nuevos soles en efectivo y seis paquetes dobles con todo incluido para ir al Caribe. El consumi-

⁵ «Nestlé invierte \$10 millones para relanzar helados D'Onofrio». En: <http://www.denperu.com.pe/denexe/>. Tomado de: *El Comercio*. Lima: Empresa Editora El Comercio, 3 de diciembre de 2004.

⁶ «Nestlé invierte \$10 millones para relanzar helados D'Onofrio». En: <http://www.denperu.com.pe/denexe/>. Tomado de: *El Comercio*. Lima: Empresa Editora El Comercio, 3 de diciembre de 2004.

dor recibía una Rapitinka D'Onofrio por la compra de los helados Sin Parar, D'Onosandwich, Frío Rico, Mega, Bom Bom o Copa Esmeralda.

Según esta promoción, si la persona no ganaba, podía participar en los sorteos de los paquetes, que se llevaban a cabo los domingos durante el programa de La Tinka. Se buscaba con ello impulsar el consumo de las marcas tradicionales de helados. Esta promoción contó con un comercial de televisión, material de apoyo en bodegas y triciclos, y afiches en módulos de La Tinka.

Con las presentaciones de a litro también se ha realizado una serie de promociones. Una de ellas consistió en la entrega de los premios que venían señalados en las tapas del envase de helado. Los premios incluían tarros de leche condensada y de leche evaporada, entre otros.

D'Onofrio también ha realizado alianzas con otras empresas. Por ejemplo, en el caso de Blockbuster, al alquilar un video la persona podía comprar a un precio menor un postre de helado D'Onofrio (la Barra Tricolor).

2.6 Exportaciones

Las principales exportaciones de D'Onofrio se dan en los rubros de chocolates y panetones, aunque también exporta caramelos, helados y galletas. Estos productos se destinan al mercado estadounidense (para tener un mayor acercamiento a los peruanos residentes en ese país), al boliviano (principal destino de los helados), al chileno y al argentino.

3. Competencia

La principal competencia de D'Onofrio en su línea de helados es Lamborgini.

Lamborgini es una marca de helados que hasta antes del año 2004 era fabricada por Alimentum S.A., compañía que tenía como principal accionista al Grupo Santa Cruz - De Osma.

La participación de mercado de esta empresa en Lima en el 2002 fue de 10% (Apoyo Comunicaciones 2003:14). Para la campaña de verano de 2003, la empresa se planteó como principales objetivos el lanzamiento de nuevos productos, la ampliación de la cobertura de distribución y el incremento de la participación de mercado. Esto fue acompañado por una campaña de comunicación cuyo mensaje reforzaba la calidad y el sabor de los productos que fabricaba; se centraba en el eslogan «El sabor que tú quieres».

Alimentum S.A. se fusionó con Alicorp en enero de 2004, fecha en que esta última adquirió el total de las acciones de la empresa Distribuidora Lamborghini S.A., dedicada a la distribución de dicha marca.

Como parte de la estrategia comercial del nuevo negocio, la marca de los helados ha perdido la letra «h» que antes la identificaba, convirtiéndose en helados Lamborgini. Además, Alicorp reestructuró su cadena de distribución hacia el negocio heladero y realizó una inversión de un millón de dólares para ampliar en 70% toda su cadena de frío e incrementar el número de triciclos que recorren el país. La renovación de los triciclos incluyó el nuevo diseño de las carretillas, que mantienen colores fuertes y más llamativos en el área de las neveras, y en el cambio del uniforme de los heladeros. Todo ello se apoyó en una fuerte campaña publicitaria

Entre la variedad de productos que la empresa comercializa bajo la marca Lamborgini, se encuentran los helados de hielo y los helados de crema. Desde que la empresa se encuentra en manos de Alicorp, la oferta de productos se ha elevado de 13 a 22, de los cuales 7 son productos reformulados y 15 son productos completamente nuevos. Entre ellos se encuentran las marcas siguientes: Piccolo, Lappa Letta y Frutarello (helados de hielo y fruta); Tartuffo, Tartuffo Pecatto, Monello y Chirimoya Feliz (básicamente orientados al segmento de los niños); Copa Lamborgini, Sandwich de Lúcumá, Sandwich de Vainilla y Bombones; entre otras.

La empresa ha recurrido a un sistema de distribución mixto (propio y por terceros) que le ha permitido tener una mayor presencia en otras ciudades del país como Arequipa, Chíncha, Chiclayo, Huarmey, Ica, Pisco, entre otras. También ha diversificado sus canales de venta, recurriendo a la inauguración de heladerías en las playas (Asia, Señoritas y Chíncha).

Ártika es otra marca de helados que ha ingresado con fuerza al mercado peruano y ha experimentado un crecimiento importante durante el año 2004. Es una marca que trata de posicionarse fuertemente en provincias y tiene un sistema de distribución basado en el uso de triciclos. Cuenta con una variedad de productos que tienen un sabor característico, para diferenciarse de los que ofrece la competencia.

Existen otras marcas de helados que se orientan a un determinado segmento del mercado, como es el caso de los helados 4D y los helados Laritza's. En el caso del 4D, cuenta con sus propios locales, ubicados en los distritos donde habita su público objetivo, como Miraflores, San Isidro y San Borja, entre otros. Estos se caracterizan por emular el ambiente de una cafetería, donde además de helados se puede adquirir productos como café, té y una pequeña selección de alimentos fríos; destacan además por su calidad

en la atención al cliente. En sus locales se ofrece básicamente helados de crema cuyo sabor especial los diferencia de sus competidores, fabricantes del mismo tipo de helado.

Por su parte, los helados Laritza's han buscado ubicarse principalmente dentro de centros comerciales, como Plaza San Miguel, Jockey Plaza y Plaza Primavera, entre otros. Laritza's se caracteriza por ofrecer helados de crema en una gran variedad de sabores y combinaciones; por lo general se ofrecen en dos presentaciones: en cono o en vaso. Dado que ambas marcas de helado (4D y Laritza's) tienen como público objetivo principal a la población de los niveles socioeconómicos A y B, su precio suele estar por encima del promedio del mercado y ofrecen productos de alta calidad.

A fines del año 2004, ingresó un nuevo competidor al sector de helados. Se trata de la marca de helados colombiana Mimo's. Esta marca ingresó con la mayoría de las presentaciones con las que cuenta ya en el mercado colombiano, e incluso con productos bajos en calorías, con los que pretende atraer a los segmentos A y B. La distribución se viene realizando a través de las cadenas de supermercados Plaza Ve a y Santa Isabel.

Preguntas

1. Analice el sector de empresas fabricantes e importadoras de helados en el Perú.
2. ¿Qué factores del entorno favorecieron la creación de D'Onofrio en el Perú?
3. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa D'Onofrio para su producto Helados D'Onofrio.
4. Analice las fortalezas y debilidades de D'Onofrio para el desarrollo de la marca de helados del mismo nombre.
5. ¿Cuáles son los principales atributos de los helados D'Onofrio?
6. ¿Qué tan importante es la variable plaza en la estrategia de D'Onofrio?
7. ¿Cuál es el posicionamiento de los helados D'Onofrio?
8. ¿Está usted de acuerdo con la estrategia de precio de los helados D'Onofrio? ¿Y con la estrategia de plaza?

Cuadro N° 6.1
Consumo habitual: helados

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Amas de casa	26	45	35	25	24	19
Personas de 12 a más años	44	54	50	54	36	39

Base: total de de amas de casa entrevistadas (534).

Base: total de entrevistados de 12 años a más (500) y de 18 años a más (429).

Fuente: Apoyo (2004: 7-8).

Cuadro N° 6.2
Frecuencia de consumo y de compra de helados
(en porcentajes)

Frecuencia de consumo	Amas de casa (%)	Personas a 12 a más años (%)
Diario / varias veces a la semana	6	14
Semanal	7	11
Quincenal / mensual	12	13
Ocasional	52	47
Nunca	23	15
Frecuencia de compra	Amas de casa (%)	Personas a 12 a más años (%)
Diario / varias veces a la semana	19	29
Semanal	32	25
Quincenal / mensual	41	32
Ocasional	8	14
Nunca	0	0

Total horizontal: 100%

Base: total de de amas de casa entrevistadas (534).

Base: total de entrevistados de 12 años a más (500) y de 18 años a más (429).

Fuente: Apoyo (2004: 11).

Cuadro N° 6.3
Marca más consumida en los últimos tres meses: helados

	2001	2002	2003	2004	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
D'Onofrio	89	83	83	83	94	84	82	81	84
Ártika	-	-	2	5	0	6	8	4	4
Lamborgini		1	4	3	0	3	2	5	0
Laritzas				1	3	5	0	0	0
Otras				2	0	2	2	0	7
No precisa				6	3	0	6	10	5
Base real			186	44	48	79	39	22	

Nota: la información sobre los niveles socioeconómicos corresponde al año 2004.

Fuente: Apoyo (2004: 68).

Cuadro N° 6.4
Lealtad y momento de elección de marca
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Lealtad a la marca 1/	56	35	71	60	49	49
Compra otra marca	43	65	27	40	48	45
No precisa	2	0	12	0	3	6
Elige la marca antes de ir	70	65	76	69	75	61
Elige la marca en el punto de venta	27	35	22	31	22	33
No precisa	3	0	2	0	3	6
No precisa	186	32	41	56	35	22

1/ Lealtad a la marca: va a buscarla a otro lugar si no la encuentra / no compra nada.

Base: total de entrevistados que consumen habitualmente helados (187).

Fuente: Apoyo (2004: 63).

Cuadro N° 6.5
Lugar de compra: helados
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Bodega	22	37	26	18	14	34
Ambulante / paradita	20	9	17	15	23	27
Supermercado / autoservicio	18	8	28	25	15	6
Mercado (puestos)	17	0	7	22	25	11
Mayorista	10	42	13	11	6	4
Grifo	5	4	4	4	4	8
Otros	8	0	3	5	13	10
No precisa	0	0	2	0	0	0
Base real	186	32	41	56	35	22

Fuente: Apoyo (2004: 11).

Cuadro N° 6.6
Productos de Nestlé

Helados	Palitos de agua Palitos de crema Copas Empaquetados Conos <i>Take home desserts</i> <i>Take home bulk</i>	BB Helados Pintalengua Buen Humor Donito Eskimo Copa Fit Copa D'Onofrio Copa Esmeralda Bom Bom D'Onosandwich Frío Rico Barra tricolor Cassata Napolitana D'Fit Heaven	La Frutta Tiloco Jet Pibe Mega Copa K-Bana Sin Parar Maxibom Sandwich-Ito Vainilla Postre Tornado Postre Violetto Peziduri Sultán
Chocolates	Chocolates Bombones	Sublime Tradicional Sublime Blanco Sublime Doble Sublime Extremo Sublime Gold Crunch Relleno de Fresa Sorrento Beso de Moza Princesa	Chocolentejas Lentejas Lentejas Crispy Mini Lentejas Triángulo Chocolate de leche D'Onofrio Nestlé Classic Relleno Princesa
Caramelos	Blandos frutados Blandos de leche	Fruna Toffo Chocolate Toffo de Leche Toffo de Café Toffo de Maní	Trifruna Toffee de Leche Toffee de Leche con Maní Cream Toffee
Galletas	Galletas saladas Galletas integrales Galletas dulces	Doré Doré Break Nestif Fibra Miel Morochas Chocolate Morochas Coco	Mini Doré Nestif Fibra Integral Morochas Vainilla Morochitas
Chocolate para taza	Chocolate de taza con canela y clavo		
Panetones		Buon Natale Chocotón	D'Onofrio Motta

Fuente: «Nestlé». En: <http://www.peruhoo.com/jade.php?action=jump&jumpton=27> (tomado el 31 de marzo de 2005).

Bibliografía

- Apoyo Comunicaciones (2003). «Queremos resaltar que nuestros helados son peruanos». En: *Semana Económica*, año 19, N° 854. Lima: Apoyo Comunicaciones, 27 de enero de 2003.
- Apoyo Opinión y Mercado S.A. (2004). *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe Gerencial de Márketing. Lima: mayo de 2004.
- CCR Information Resources (1998). «Helados: un mercado lleno de sabor». En: *Reporte*, año 1, N° 11. Julio de 1998, p. 1.
- Mercadeo Latino S.A. (1999). «Arcor entregó premios de promoción al comercio. 'Solo Arcor te lleva a la Copa América'». En: *Punto de Venta*, año 6, N° 75, p. 29.

Páginas web

- <http://www.denperu.com.pe/denexe/> («Helados Lamborghini de Alicorp ataca con todo este verano») (*El Comercio*, 23 de noviembre de 2004).
- <http://www.denperu.com.pe/denexe/> («Nestlé invierte \$10 millones para relanzar helados D'Onofrio») (*El Comercio*, 3 de diciembre de 2004).
- <http://www.donofrio-nestle/>.
- <http://www.lanota.com.co/noticias/barras/> («Mimo's a Perú») (tomado el 12 de marzo de 2005).
- http://www.larepublica.com.pe/noticia_pasada_es.jsp?pldNoticia=28364&pId=6&pFechaInicio=2005-01-22 («Helados Mimo ingresa al Perú») (tomado el 12 de marzo de 2005).
- <http://www.nestle.com.pe>.
- <http://www.peruhoo.com/jade.php?action=jump&jumpto=27> («Nestlé») (tomado el 31 de marzo de 2005).
- http://www.sined.org.pe/historia_donofrio.php («Historia de D'Onofrio») (tomado el 12 de marzo de 2005).

VII
CASO: KOLA REAL

PREMIO: GRAN MARCA MODERNA 2004

1. El mercado de bebidas gaseosas

El mercado de empresas de bebidas gaseosas en el Perú se caracteriza por ser bastante competitivo. Las ventas de bebidas gaseosas suman aproximadamente 350 millones de dólares anuales. El consumo per cápita asciende a 40 litros anuales y sigue siendo inferior al promedio de la región, de 69,2 litros anuales (Casa Editora Gestión 2001). En el caso de México, el país con mayor consumo per cápita después de los Estados Unidos, este asciende a 122 litros anuales¹. Si se toma como unidad de medida el número de botellas de 8 onzas, se tiene que en el Perú el consumo per cápita anual asciende a 218 botellas, mientras que en Chile llega a 380 botellas (Peru Top Publications 2004c: 879).

En el Perú, la caída de la demanda interna y el ingreso de las marcas económicas alentaron la competencia en el sector de bebidas gaseosas y provocaron una guerra de precios; esta se inició en el año 1999, a causa del ingreso de las *b-brands*. La contracción de los precios obligó a las embotelladoras a incrementar su producción para mantener los márgenes de rentabilidad y su participación de mercado. En dicho año, el consumo de bebidas gaseosas se incrementó en 3%, impulsado por los menores precios registrados (Caser 2000a: 28).

Al año siguiente, la reducción de precios continuó y solo se experimentó un ligero incremento a fines de año, por los mayores costos que debieron enfrentar las empresas (se incrementó el precio del azúcar, cuyo efecto fue atenuado por la disminución en precio de los envases de resina PET). Mientras tanto, las bebidas económicas continuaron con su estrategia de menores precios, atrayendo a consumidores de los segmentos medios y bajos.

En el 2001, el sector de bebidas gaseosas experimentó un crecimiento: las ventas por volumen de las principales embotelladoras se incrementaron y hubo una continua incursión de nuevas marcas, principalmente de provin-

¹ Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/kolareal.htm>.

cias, lo que permitió una ampliación del mercado. Al mismo tiempo, los niveles de producción a escala nacional mostraron un mejoramiento sostenido durante todo el año.

Para hacer frente a la mayor competencia del sector de bebidas gaseosas, las denominadas «marcas económicas» optaron por dirigirse a los niveles socioeconómicos bajos y competir sobre todo por el precio; las otras empresas optaron por ofrecer mayor valor a sus productos manteniendo la calidad de los mismos (es el caso de Inca Kola), así como por el lanzamiento de nuevos productos y por la exportación de sus productos.

Los niveles de exportación del año 2001 en el sector de bebidas gaseosas no llegaron a ser importantes, en comparación con los alcanzados por otras industrias; se exportó a Chile y a Ecuador. Sin embargo, una de las embotelladoras más activas en términos de exportación, la Industria Añaños, optó luego por instalar plantas de producción en lugares que antes abastecía mediante la actividad exportadora (es el caso de Ecuador).

En el año 2002, los precios de las bebidas gaseosas continuaron incrementándose gracias a la existencia de una mayor demanda por el producto y a la recuperación de los márgenes de las empresas luego de una prolongada guerra de precios. En este año, las importaciones de bebidas gaseosas eran mínimas, debido a que las marcas locales ostentaban menores precios y buena calidad. Los productos importados mantenían la característica de ser enlatados y eran distribuidos principalmente a través de autoservicios (grifos), supermercados, agencias de viaje y, en menor medida, en bodegas, universidades, institutos y hospitales. Las importaciones provenían de los Países Bajos, de los Estados Unidos y de Chile.

Una característica del sector de bebidas gaseosas es la existencia de una amplia oferta, con productos accesibles a las diferentes necesidades del consumidor; el mercado se encuentra fuertemente atomizado y orientado principalmente hacia las bebidas personales y familiares. Las bebidas gaseosas se venden en envases de vidrio, de plástico retornable y no retornable (envases PET – polietileno tereftalato), y en latas. Existen formatos de diversos tamaños: de 3 litros, de 2 litros 100, de 2 litros, de 1,5 litros, de 0,6 de litro, y de 0,5 de litro.

Al mismo tiempo, el mercado de bebidas gaseosas se caracteriza por una alta concentración de la oferta. Las cuatro principales empresas son: Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), Corporación José R. Lindley S.A., Ambev (que adquirió la empresa del Grupo Concordia) e Industrias Añaños; juntas concentran el 90% del mercado. A diciembre de 2003, las

dos primeras representaban el 60% del mercado; la tercera, el 19%; y la cuarta, el 13%².

Las marcas de bebidas gaseosas pueden clasificarse en tradicionales y económicas. Las marcas tradicionales en el mercado son: Coca Cola, Inca Kola y Pepsi. Las marcas económicas son: Kola Real, Triple Kola, Don Isaac y San Cayetano (Caser 2001: 48). El mercado de bebidas gaseosas también puede dividirse en función al color de la bebida: colas negras, amarillas, rojas, blancas y naranjas. Por ejemplo, en el segmento de las colas negras se tiene a Coca Cola, Pepsi, Big Kola; en el segmento de las amarillas, a Inca Kola, Triple Kola, Sabor de Oro, Don Isaac; en el segmento de las rojas, a Kola Inglesa, Concordia; en el segmento de las blancas, a Seven Up y Sprite; y en el segmento de las naranjas, a Crush y Fanta.

A diciembre de 2003, las cuatro principales marcas de bebidas gaseosas eran: Inca Kola (26%), Coca Cola (25%), Kola Real (8%) y Pepsi (7%)³.

Otra característica del sector de bebidas gaseosas es que sus niveles de consumo están determinados por: el crecimiento, la capacidad adquisitiva de la población y el precio; y por los patrones de consumo y preferencia.

Respecto de los insumos, los costos de la industria de bebidas gaseosas están compuestos por el azúcar, los envases y la esencia; estos representan el 60% de los costos de producción⁴. En el caso de los envases, existen distintos proveedores; y en el caso del azúcar, que representa aproximadamente el 15% del total, al tratarse de un *commodity*, está sujeta a las fluctuaciones que experimenta el precio en el mercado internacional. Además, la industria debe soportar la carga que representa el 17% del impuesto selectivo al consumo (ISC) que recae sobre las gaseosas.

Según un estudio realizado en Lima por Apoyo Opinión y Mercado, en mayo de 2004, el 88% de las amas de casa consume gaseosas de forma habitual; este porcentaje es de 86% para la población de 12 años a más (ver cuadro 7.1).

El cuadro 7.2 muestra que las amas de casa, al igual que la población de 12 años a más, tienen principalmente un consumo diario o semanal de la gaseosa. Lo mismo sucede con la frecuencia de compra, que por lo general tiende a hacerse de forma diaria o semanal.

² «Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), mayo 2004». En: <http://www.aai.com.pe/class/Elsa.pdf> (tomado el 31 de marzo de 2005).

³ «Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), mayo 2004». En: <http://www.aai.com.pe/class/Elsa.pdf> (tomado el 31 de marzo de 2005).

⁴ Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/kolareal.htm>.

La marca más consumida en los últimos tres meses ha tendido a ser la marca Inca Kola. Lo fue en el periodo 2001-2003, pero en el 2004 esta marca fue superada por Coca Cola; esto ocurrió en la mayoría de niveles socioeconómicos (ver cuadro 7.3).

Aunque la mayor parte de la gente elige la marca de gaseosa que va a comprar antes de acudir al establecimiento comercial, no muestra una alta lealtad al producto; no existe una marcada diferencia entre la población que afirma no comprar otra marca de gaseosa si no encuentra la de su preferencia, y aquella que definitivamente adquirirá otra marca de gaseosa si no encuentra la de su preferencia (ver cuadro 7.4).

El principal lugar de compra de gaseosas es la bodega, pero para la población del nivel socioeconómico A es el supermercado (ver cuadro 7.5).

2. *El Grupo Añaños*

Los Añaños eran una familia provinciana dedicada a la actividad agrícola en el departamento de Ayacucho. En la década de 1980, la presencia del terrorismo afectó el normal desarrollo de esta actividad, lo que motivó el traslado de la familia a Lima en 1982. Sin embargo, pasado un tiempo, los Añaños decidieron volver a Ayacucho y crear allí una empresa embotelladora.

Industrias Añaños se creó en el año 1988. Su principal actividad era la elaboración y distribución de bebidas gaseosas y aguas de mesa. La primera planta fue financiada con un préstamo del Banco Industrial y con capital propio. El mayor de los seis hijos de la familia, Jorge, tenía experiencia en el sistema de distribución en el sector cervecero, y pudo aplicar sus conocimientos en la empresa recientemente creada.

La familia Añaños entró al mercado de bebidas gaseosas en un momento oportuno, dado que las embotelladoras de la competencia se encontraban en Lima y el costo del flete incrementaba el precio de sus productos.

De esta manera, la empresa lanzó Kola Real, que apareció en el mercado en el año 1988. Fue creada con el objetivo de ofrecer al mercado nacional una bebida gaseosa que se caracterizara por ser «la bebida del precio justo».

La empresa podía ofrecer presentaciones de mayor litraje a menor precio que la competencia. Como se trataba de un producto propio de la empresa, no tenía que pagar regalías, como sí ocurría con varias de las empresas más grandes con las que competía. Además, el uso intensivo de envases PET le permitía el transporte de las gaseosas a grandes distancias, cubriendo

mercados poco accesibles para las gaseosas en envases de vidrio. Asimismo, la empresa controlaba la publicidad y tenía una organización plana que le permitía tomar decisiones de forma más rápida.

Industrias Añaños logró expandirse de forma exitosa, primero por Ayacucho y luego por el interior del país; su segunda planta fue construida en Huancayo. El éxito alcanzado hizo que a partir de 1997 la empresa decidiera entrar a competir en el mercado limeño, y a partir de 1999, en el exterior. Para poder abastecer a los mercados interno y externo, Industrias Añaños contaba con nueve plantas ubicadas estratégicamente en el territorio nacional, y tres plantas en el extranjero –en Valencia (Venezuela), Puebla (México) y Guayaquil (Ecuador)–. Como parte de su estrategia de expansión hacia el exterior, la empresa ha incursionado en los mercados venezolano, ecuatoriano y mexicano.

La presencia del Fenómeno del Niño en el año 1998, que extendió la duración del verano, ayudó a la empresa a trabajar al máximo de su capacidad instalada, lo que le permitió generar recursos y reinvertir.

Los logros alcanzados por Industrias Añaños (ahora Ajegroup) en los mercados nacional e internacional los han hecho merecedores de diversas distinciones como: el Premio Effie Perú 2004; el Premio al Exportador del año 2002, otorgado al Sr. Ángel Añaños Jeri; el Premio a la Excelencia 2001 de la revista *América Economía*; el Premio ConfeCámaras 2001; el Top de Márketing 1999; entre otros.

2.1 Filosofía empresarial

Su filosofía de trabajo se basa en las siguientes frases:

- No buscamos culpables, buscamos soluciones.
- Está permitido equivocarse. Está prohibido no hacer nada.
- Mejoraremos todos los días lo que hacemos.

En el trabajo diario destaca la importancia de la coordinación para llegar a los resultados. El trabajo se evalúa sobre la base de ratios previamente seleccionados y existe rigurosidad en el planeamiento de las actividades.

2.2 Productos

El Grupo tiene las marcas de bebidas gaseosas Kola Real, Sabor de Oro, Plus Cola y Big Cola, y el agua de mesa Cielo. Su marca Kola Real

compite con las marcas Fanta y Crush; Sabor de Oro lo hace con Inca Kola; Big Cola y Kola Real negra lo hacen con Coca Cola y Pepsi Cola; la marca Cielo, por su parte, compite con las otras aguas de mesa del mercado, como San Antonio y San Luis.

Kola Real es la marca de bebida gaseosa más importante para el grupo. Cuando esta fue lanzada al mercado, se buscó posicionarla como una bebida de origen nacional y como «la bebida del precio justo», gracias a lo cual pudo crecer rápidamente, al incorporar a los segmentos C, D y E entre su grupo de consumidores.

La idea de mostrar a esta bebida como «la del precio justo» y no como la más barata fue ingeniosa. Con ello se hacía alusión a que las demás bebidas colas eran caras, sin cuestionar la calidad del producto.

Al inicio, como muchas empresas de provincias en esos años, utilizaban las botellas de cerveza de 620 ml. Luego tuvieron que producir sus propias botellas.

El mercado de Kola Real lo constituye principalmente la población de los niveles socioeconómicos C, D y E, que son segmentos de mercado con amplio potencial de crecimiento y que representan el 85% de la población total urbana.

Kola Real cuenta con las siguientes presentaciones: 620 ml., 2,6 lt. y 3,12 lt.; y con los siguientes sabores: fresa, naranja, piña, kola y lima limón.

La etiqueta es llamativa y tiene fondo rojo con las letras del logo en verde. En la etiqueta se aprecia el lema «calidad a precio justo». Asimismo, se menciona en su presentación que es «100% peruanas».

En pocos años, la empresa ha logrado que su marca se encuentre entre las preferidas del mercado y cuente con una alta recordación espontánea, a pesar de la restricción en su presupuesto de publicidad.

Respecto de los insumos, la empresa ha tenido problemas de abastecimiento de azúcar, porque la calidad de la que se producía localmente no era adecuada para la elaboración de bebidas gaseosas; por ello, recurre a la importación. Para el abastecimiento de los insumos que requiere, la empresa ha desarrollado una estrecha relación con sus proveedores.

2.3 Logística interna

Mantiene un adecuado control de inventarios y, debido a su red de distribuidores, no cuenta con elevados niveles de productos terminados; de esa manera, minimiza los costos de mantenimiento de inventarios. Además, mantiene un adecuado manejo de materias primas, pues ha logrado centra-

lizar las compras de materias primas para abastecer a sus plantas embotelladoras.

2.4 Tecnología

Industrias Añaños ha adquirido tecnología moderna para mejorar sus procesos y líneas de producción, con lo que pretende también mejorar la calidad de sus productos. Se ha llevado a cabo una política de rediseño y renovación de las maquinarias con las que cuenta en el mercado nacional.

2.5 Recursos humanos

La empresa mantiene una política de capacitación y entrenamiento constante a sus empleados, a quienes transmite el sentido familiar de la compañía.

2.6 Estrategia de distribución

La empresa cuenta con 9 plantas en el ámbito nacional, ubicadas en: Arequipa, Ayacucho, Huancayo, Huacho, Iquitos, Lima, Pucallpa, Sullana y Trujillo; ello le permite atender de una mejor manera a las diferentes ciudades del país. Además, cuenta con plantas pequeñas para abastecer a los mercados locales.

Para distribuir el producto, la empresa ha establecido acuerdos de distribución con microempresarios. La incorporación de los microempresarios a su red de distribución le permite disminuir sus costos, pues ellos utilizan sus propios medios de transporte para llevar el producto a las diferentes zonas que les son asignadas. Estos pequeños transportistas llegan directamente a las pequeñas bodegas de los barrios populares.

Su venta se da principalmente a través de bodegas, aunque también se puede encontrar sus productos en supermercados como Santa Isabel, Plaza Ve a y Metro. En la actualidad, la empresa llega a más de 180 mil puntos de venta en el país (Peru Top Publications 2004a: 803).

2.7 Estrategia de precios

El precio de Kola Real es bajo comparado con el de las marcas tradicionales. En algunos casos, llega a ser de casi 50% menos. Sin embargo, al igual que las otras gaseosas, está gravada por el ISC.

La gaseosa Kola Real de 620 ml. se ofrece a S/. 1; la de 2,6 lt., a S/. 2,8; y la de 3,12 lt., a S/. 3,0. La presentación es en envases descartables. El precio se muestra en la etiqueta del producto.

2.8 Promoción

La empresa realiza una limitada publicidad; sin embargo, se ha preocupado por mostrar en los comerciales televisivos las instalaciones de sus plantas, con el propósito de proyectar una imagen de limpieza y de avance tecnológico.

Cuando Industrias Añaños ingresó al mercado limeño, prácticamente no hizo publicidad alguna durante los primeros cinco meses. El presupuesto de publicidad estaba destinado principalmente a avisos económicos.

La empresa ha recurrido a promociones. En 1997 desarrolló una promoción en provincias en la que regaló seis automóviles Tico, lo que le permitió crecer en más de 100% (Mercadeo Latino 1998: 4). En otra promoción, se recurrió a las chapitas marcadas y se entregó autos Tico, televisores y bicicletas, entre otros premios.

2.9 Ventas

Kola Real ha experimentado un crecimiento espectacular. Entre los años 1996 y 2001 su producción creció en 1.968,6%, pasando de 35 millones de litros de gaseosa a 724 millones de litros (Peru Top Publications 2004a: 801).

Las ventas totales de la empresa en el año 2002 ascendieron a 159,09 millones de soles (45,18 millones de dólares), lo que representó un crecimiento de 13,78% con respecto al año 2001 (Peru Top Publications 2004a: 801). Esto se debió a la mayor penetración en los mercados nacional e internacional.

En el año 2003, las ventas ascendieron a 164 millones de soles (47,43 millones de dólares) (Peru Top Publications 2004a: 801). Como grupo empresarial, sus ingresos por venta en dicho año ascendieron a 497,8 millones de soles (142 millones de dólares) (Peru Top Publications 2004a: 801).

2.10 Operaciones internacionales

Industrias Añaños decidió internacionalizar su marca para no depender en forma exclusiva del mercado interno y protegerse de las acciones de las embotelladoras competidoras para intentar defender su participación de

mercado. La empresa tiene ya operaciones en Venezuela, Ecuador y México. Con ello, ha logrado eliminar la estacionalidad de las ventas de sus productos, pues en México el verano se da entre los meses de julio y agosto, mientras que en el Perú, se da entre los meses de diciembre y marzo.

El interés en el mercado venezolano se centró en el tamaño de mercado (aproximadamente el doble del peruano), en el factor clima (soporta temperaturas altas durante la mayor parte del año), en la existencia de hábitos de consumo similares a los peruanos y en el hecho de que solo el 3% de productos del mercado se comercializaba en envases PET (plástico). Cuando la empresa incursionó en este país, en el año 1999, el mercado de bebidas gaseosas venezolano se caracterizaba porque la mayor parte utilizaba envases de vidrio, y Kola Real fue la primera en destacar el uso del envase de plástico no retornable. Luego de una inversión de casi 5 millones de dólares, la empresa logró captar el 7% del mercado⁵. A junio de 2003, había captado el 12% del mercado venezolano (Peru Top Publications 2004a: 804).

Para ingresar al mercado ecuatoriano, primero recurrió a la exportación de las bebidas Kola Real y Sabor de Oro a través de su planta de Sullana, pero luego optó por la instalación de una primera planta en la ciudad de Machala y de una segunda planta en la ciudad de Guayaquil, lo que le permitió abastecer a su mercado objetivo. La empresa incursionó en Ecuador en el año 2001 y hacia junio de 2003 había captado el 8,5% de este mercado (Peru Top Publications 2004a: 804).

El interés en el mercado mexicano se centró en su tamaño de mercado y en el hecho de que, luego de los Estados Unidos, este país es uno de los que registra el mayor consumo de bebidas gaseosas en el mundo, con ventas anuales de cerca de 15 mil millones de dólares (Suárez 2004). En marzo de 2002, Industrias Añños estableció su primera planta en Puebla, lo que le permitió abastecer a las ciudades de Acapulco, Puebla y Veracruz. La planta demandó una inversión de 7 millones de dólares y cuenta con cuatro líneas de embotellado totalmente automatizadas; el área que ocupa a mayor cantidad de personas es la de despacho (Suárez 2004). En México trabaja con dos proveedores internacionales, de origen alemán y francés, y cuenta con almacenes propios y con centros de distribución; allí la empresa ha tercerizado el transporte, pues mantiene una alianza estratégica con muchos pequeños empresarios para el reparto del producto.

⁵ «Crónica de una familia provinciana emprendedora». En: http://www.agroindustrias.org/old_kolareal.shtml (tomado el 12 de marzo de 2005).

Se introdujo a este mercado con la gaseosa Big Cola, que debido a su color negro causó conmoción entre los tradicionales rivales, Coca Cola Co. y Pepsico Inc., pues la debilidad de la economía mexicana había ayudado a acabar con la lealtad hacia las marcas tradicionales. Luego de más de un año de operaciones en el país azteca, Big Cola está disponible en más de 100 mil puntos de venta en 20 ciudades. Siguiendo con su estrategia de expansión en este mercado, en septiembre de 2003 la empresa lanzó un nuevo refresco con sabor a toronja, First, que es distribuido a través de su subsidiaria Ajemex S.A. También ha ingresado a Monterrey, la segunda ciudad más importante de México. En junio de 2003, la empresa obtuvo una participación de mercado de 3,7% (Peru Top Publications 2004a: 803).

2.11 Proyecciones

La empresa buscará consolidar su operaciones locales e internacionales. En el Perú cuenta con 9 plantas y espera seguir introduciendo mejoras en sus procesos productivos. En el ámbito internacional, la empresa buscará fortalecer su posición en Venezuela, Ecuador y México.

3. Competencia

3.1 Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA)

La Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA) fue constituida en enero de 1995. Su actividad principal es la industrialización y comercialización de bebidas en general, y en especial la fabricación, comercialización y distribución de productos de la franquicia de The Coca Company, empresa con la que mantiene un contrato renovable de licencia.

Desde mediados de 1999 hasta fines de 2001, ELSA fue una subsidiaria de la empresa chilena Coca Cola Embonor S.A.; y fue una subsidiaria de Embonor Holding S.A. hasta enero de 2004, fecha en que la embotelladora chilena Coca Cola Embonor cerró la venta de su participación de 60,4% en ELSA a la Corporación J.R. Lindley (Peru Top Publications 2004c: 878).

La empresa cuenta con las divisiones Norte (con centros operativos en Cajamarca, Chimbote, Chócope, Huaraz y Trujillo), Centro (con centros operativos en Lima y Callao), Sur (con centros operativos en Arequipa, Cusco, Ica, Puno y Tacna) y Oriente (con un centro operativo en Iquitos), desde donde abastece a más del 90% del territorio nacional (Peru Top Publications

2004c: 877). Además, cuenta con siete plantas ubicadas en Arequipa, Callao, Cusco, Ica, Iquitos, Lima y Trujillo, que son operadas por sus respectivas divisiones y le permiten abastecer el mercado con menores costos de distribución.

Entre sus principales marcas propias y franquiciadas se pueden mencionar: Coca Cola, Coca Cola Light, Fanta, Fanta Piña, Sprite, Schweppes, Nectarín, Kola Inglesa; y las aguas purificadas San Antonio y San Luis.

ELSA ha venido centrando sus operaciones en el lanzamiento de nuevos productos y empaques, en el aumento del consumo per cápita de bebidas gaseosas y en el mejoramiento de su estructura de costos y gastos. Su objetivo es consolidar su posición en el mercado como el principal embotellador, distribuidor y comercializador de bebidas gaseosas y aguas de mesa, aunque debe enfrentar una fuerte competencia proveniente de las empresas con productos de bajo precio (por ejemplo, Industria Añños).

A diciembre de 2003, su *mix* de producción, medido en número de cajas unitarias, fue: Coca Cola (48%), Inca Kola (9%), Fanta (9%), San Antonio (9%), San Luis (7%), Sprite (6%), Kola Inglesa (6%), Nectarín (4%) y otros (2%)⁶.

3.2 Corporación José R. Lindley S.A.

Es una empresa dedicada a la fabricación y embotellamiento de bebidas gasificadas jarabeadas y no jarabeadas; a la elaboración de pulpas y jugos de frutas que sirven de insumo en la fabricación de néctares y bebidas; a la distribución y venta de bebidas gasificadas y no gasificadas, jarabeadas y no jarabeadas; a la comercialización de productos y mercaderías de terceros; al almacenamiento y el transporte de bienes en general; a la fabricación de todo tipo de envases; a la compra-venta de inmuebles; a la administración y edificación por cuenta propia o de terceros.

La Corporación José R. Lindley S.A. fue creada en el año 1997, luego de la fusión de la Inmobiliaria Lintab S.A. con las empresas J.R. Lindley e hijos S.A., Frutos del País S.A., Distral S.A. y Sabores del Perú S.A. En 1999, estableció una alianza estratégica con The Coca-Cola Company, con el propósito de internacionalizar la marca Inca Kola. Esta empresa compró el

⁶ «Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), mayo 2004». En: <http://www.aai.com.pe/class/Elsa.pdf> (tomado el 31 de marzo de 2005).

50% de la marca Inca Kola y una participación minoritaria en la Corporación Lindley. En el año 2004, como se mencionó anteriormente, ELSA pasó a ser parte de la Corporación Lindley.

En el 2002, Inca Kola lanzó una nueva imagen al mercado; recurrió a esta estrategia por sexta vez en sus 67 años de existencia. Esta vez lo hizo para diferenciarse de las otras bebidas gaseosas que aparecieron en el mercado y que se disputaban su participación en él.

La empresa cuenta con una participación de 30% y produce más de 85 productos, entre los que se encuentran: Inca Kola, Inca Kola Diet, Crush, Piña, Canada Dry y los néctares de frutas Frugos (Peru Top Publications 2004d: 934).

La empresa opera cuatro plantas en el país, ubicadas en Iquitos (Pucallpa), Jauja (Junín), Lima y Sullana (Piura).

3.3 El Grupo Concordia

El Grupo Concordia mantiene un grupo de empresas familiares. Su origen se remonta al año 1938, cuando creó la Embotelladora Rivera en Barranca. En 1952, el Grupo creó Bebidas La Concordia en Chiclayo, y dos años más tarde obtuvo la franquicia de Pepsi Cola, que le ha permitido distribuir sus productos en el norte y gran parte del oriente del país. Con el transcurso de los años, ha logrado tener una fuerte presencia en el mercado del norte del país, donde llegó a ser la empresa líder en el sector de bebidas gaseosas.

Siguiendo una política de expansión, Bebidas La Concordia decidió orientarse también al mercado limeño, y en poco tiempo logró captar el 10% del mismo (Peru Top Publications 2004b: 851).

El Grupo Concordia ha invertido en otros rubros, además del de bebidas gaseosas, como son: jugos (la empresa Agrojugos S.A. procesa la pulpa de la fruta que sirve como insumo a los néctares Calypso), aceites (extrae el aceite esencial del limón para exportación), espárragos (envasa espárragos que son destinados al mercado externo).

Entre sus principales marcas propias y franquiciadas se puede mencionar a las siguientes: Pepsi, Concordia, Triple Kola, San Carlos, Chiki, Ginger Ale, Agua Tónica, Calypso⁷.

⁷ Las marcas de bebidas gaseosa Triple Kola y Triple Kola Diet y el agua de mesa San Carlos fueron compradas por Pepsico en enero de 2003. Esta empresa estaba interesada en

El grupo ha firmado acuerdos de abastecimiento exclusivo con las cadenas de restaurantes Burger King, Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken. Además, cuenta con socios estratégicos como Cine Planet, Benihana y Blockbuster.

En el año 2003, la corporación Ambev adquirió los activos de Embotelladora Rivera. De esta manera, Ambev se convirtió en un participante importante en el sector de las bebidas gaseosas en el Perú.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales atributos que presenta el producto Kola Real?
2. Haga un análisis FODA de Kola Real.
3. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Kola Real?
4. Describa el mercado potencial y el mercado objetivo al que se dirige Kola Real.
5. ¿Qué tipo de demanda presenta Kola Real en el mercado peruano?
6. ¿Cuál es el posicionamiento de Kola Real en el mercado?
7. ¿Cuáles son los factores que han favorecido la estrategia de liderazgo en costos de Kola Real?
8. ¿Cuál es la principal competencia de Kola Real?
9. ¿Está usted de acuerdo con la estrategia que viene desarrollando Kola Real?

incrementar su volumen de ventas en el país, para lo cual creyó conveniente tomar el control de Triple Kola, perteneciente al segmento de las bebidas gaseosas amarillas.

Cuadro N° 7.1
Consumo habitual: gaseosas
 (en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Amas de casa						
Gaseosas	88	82	84	88	91	85
Gaseosas <i>no light</i>	87	77	82	86	91	85
Gaseosas <i>light</i>	7	27	12	10	4	3
Personas de 12 a más años						
Gaseosas	86	86	81	83	87	93
Gaseosas <i>no light</i>	84	78	73	81	85	93
Gaseosas <i>light</i>	9	21	18	13	4	4

Base: total de amas de casa entrevistadas (534).

Base: total de entrevistados de 12 años a más (500) y de 18 años a más (429).

Fuente: Apoyo (2004: 6, 8).

Cuadro N° 7.2
Frecuencia de consumo y de compra: gaseosas
 (en porcentajes)

	Diario / varias veces a la semana	Semanal	Quincenal / mensual	Ocasional	Nunca
Frecuencia de consumo					
Amas de casa	55	26	7	11	1
Personas de 12 años a más	62	17	7	11	3
Frecuencia de compra^{1/}					
Amas de casa	54	34	10	2	0
Personas de 12 años a más	67	21	9	3	0

1/ Total de entrevistados que consumen habitualmente gaseosa.

Total horizontal: 100%.

Base: total de amas de casa entrevistadas (534).

Base: total de entrevistados de 12 años a más(500) y de 18 años a más (429).

Fuente: Apoyo (2004: 9, 11, 12, 14).

Cuadro N° 7.3
Marca más consumida en los últimos tres meses
Gaseosas
(en porcentajes)

	2001	2002	2003	2004	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Inca Kola	43	36	34	28	23	36	27	30	21
Coca Cola	33	37	31	33	48	34	34	32	30
Kola Real	11	10	17	16	2	0	13	21	26
Sabor de Oro	2	2	1	7	0	1	4	6	16
Sprite	2	2	1	4	3	4	3	4	2
Pepsi	3	3	1	3	13	8	4	0	0
Don Isaac			1	2	0	2	2	2	1
Otras				7	11	15	13	5	4
Base real				419	67	78	122	94	58

Fuente: Apoyo (2004: 67).

Cuadro N° 7.4
Lealtad y momento de elección de marca: gaseosas
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Lealtad a la marca 1/	51	35	47	61	52	40
Compra otra marca	48	64	47	38	43	60
No precisa	1	0	6	1	0	0
Elige la marca antes de ir Elige la marca en el punto de venta	78	75	66	83	84	72
No precisa	21	25	29	16	16	28
No precisa	1	0	5	1	0	0
No precisa	419	67	78	122	94	58

1/ Lealtad a la marca: va a buscarla a otro lugar si no la encuentra / no compra nada.

Base: total de entrevistados que consumen habitualmente gaseosas (400).

Fuente: Apoyo (2004: 67).

Cuadro N° 7.5
Lugar de compra: gaseosas
(en porcentajes)

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Bodega	85	41	65	85	92	93
Supermercado / autoservicio	8	51	27	5	3	2
Mercado (puestos)	3	0	4	5	2	3
Ambulante / paradita	2	1	1	1	3	1
Mayorista	1	1	1	2	0	0
Otros	1	6	0	2	0	1
No precisa	0	0	2	0	0	0
Base real	419	67	78	122	94	58

Fuente: Apoyo (2004: 67).

Bibliografía

- América Economía* (2001). «Jorge Añaños, Kola Real: destape total». En: *América Economía*, 27 de septiembre de 2001, pp. 28-9.
- Apoyo Opinión y Mercado (2004). *Liderazgo en Productos Alimenticios*. Informe Gerencial de Márketing. Lima: mayo de 2004.
- Club de Asesoría Corporativa y de Riesgos - Caser (2002). «Bebidas gaseosas: producción caerá en el 2002, tras 5 años de crecimiento». En: *Riesgos de Mercado*, julio de 2002, pp. 92-101.
- (2001). «Gaseosa: consumo se expande alentado por estabilidad de precios». En: *Riesgos de Mercado*, junio de 2001, pp. 39-49.
- (2000a). «Gaseosas: mayor producción pero menores utilidades», *Riesgos de Mercado*, marzo de 2000, pp. 25-31.
- (2000b). «Gaseosas: precios tocaron piso». En: *Riesgos de Mercados*, noviembre de 2000, pp. 46-54.
- Casa Editora Gestión (2002a). «Cuatro embotelladoras de gaseosas concentran 92% del mercado». En: *Gestión*, 31 de julio de 2002. <http://www.gestion.com.pe/htm/2002/07/31/2/1.htm> (tomado el 2 de septiembre de 2002).
- (2002b). «Industrias Añaños invertirá en mejoramiento de líneas de producción». En: *Gestión*, 24 de junio de 2002. <http://www.gestion.com.pe/html/2002/06/24/2/1.htm> (tomado el 17 de octubre de 2002).
- (2001). «Industrias Añaños instalará planta de gaseosas en Ecuador». En: *Gestión*, 11 de diciembre de 2001. <http://www.gestion.com.pe/html/2001/12/11/2/1.htm> (tomado el 2 de septiembre de 2002).
- Herrada, Jessica (2000). «Crecer pese a la recesión». En: *Business*, octubre de 2000, pp. 66-7.
- Macroconsult (2002). «Análisis y perspectivas del sector de bebidas gaseosas, ¿Se acabó la guerra de precios?». En: *Rem Sectorial*, febrero de 2002, pp. 1-8.
- Mercadeo Latino (1998). «Kola Real se abre camino a nivel nacional». En: *Marketing Estratégico*, año 8, N° 178, 30 de abril de 1998, p. 4.
- Sociedad Nacional de Industrias (2001). «Grupo Concordia». Suplemento especial. En: *Industria Peruana*, abril de 2001.
- Suárez, David (2004). «Éxito peruano, Grupo Kola Real se expande con éxito en cuatro países». En: *Business*, febrero de 2004. http://www.businessperu.com.pe/2004/febrero/Informes/Info1/Centro_informe1.htm (tomado el 12 de marzo de 2005).
- Peru Top Publications (2004a). «Grupo Añaños». En: *Peru: The Top 10.000 Companies*. Lima, pp. 800-1.

- (2004b). «Grupo Concordia (Rivera)». En: *Peru: The Top 10.000 Companies*. Lima, pp. 851-4.
- (2004c). «Grupo ELSA». En: *Peru: The Top 10.000 Companies*. Lima, pp. 876-9.
- (2004d). «Grupo J.R. Lindley». En: *Peru: The Top 10.000 Companies*, Lima, pp. 931-5.

Páginas web

- <http://www.aai.com.pe/class/Elsa.pdf> («Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA)», mayo 2004, tomado el 31 de marzo de 2005).
- http://www.agroindustrias.org/old_kolareal.shtml («Crónica de una familia provinciana emprendedora»), tomado el 12 de marzo de 2005).
- http://www.gestion.com.pe/html/2001/12/10/11/2_i.htm.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/kolareal.htm>.
- <http://www.kolareal.com.pe/>.
- <http://www.producto.com.ve/225/notas/mercadeo2.html>.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA, 156 - BREÑA
CORREO E.: TAREAGRAFICA@TERRA.COM.PE
TELÉFS. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582
MAYO DE 2005
LIMA - PERÚ

David Mayorga
Patricia Araujo
María Matilde Schwalb

LAS MEJORES
PRÁCTICAS DEL MÁRKETING:
**CASOS GANADORES
DE LOS PREMIOS
EFFIE 2004**



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

La Universidad del Pacífico, en su papel de patrocinadora académica del concurso, está interesada en difundir los casos ganadores de los Premios Effie y de las Grandes Marcas, a través de una publicación anual. De esta manera, la Universidad pretende contribuir con la formación de mejores profesionales en márketing y publicidad, y reconocer la efectividad de las organizaciones locales en el logro de sus objetivos en un ambiente sumamente competitivo.

La presente publicación trata sobre los casos ganadores de los Premios Effie Oro del año 2004, que fueron otorgados a las siguientes campañas publicitarias: Mimaskot (Alicorp / Leo Burnett), Excedrin (Bristol-Myers / Mayo FCB), Trome (Empresa Editora El Comercio / McCann-Erickson), Mega Plaza (Administradora Panamericana / Mayo FCB), Sublime Boca Loca (Nestlé Perú / J. Walter Thompson). Asimismo, se otorgó el premio Grandes Marcas a Helados D'Onofrio en la categoría "Gran Marca Clásica " y a Kola Real en la categoría "Gran Marca Moderna".

ISBN 9972-57-073-8

