

David Mayorga  
Patricia Araujo  
María Matilde Schwalb

55

APUNTES DE ESTUDIO

## Casos ganadores de los Premios Effie 2003

Bevas Hospitales Nacionales Institutos

ESTUDIO  
Apuntes

administración  
contabilidad



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO



Interbank

caja 7500  
capital social 7500

administra



## Casos ganadores de los Premios Effie 2003

Serie: Apuntes de Estudio n° 55

David Mayorga  
Patricia Araujo  
María Matilde Schwalb

## Casos ganadores de los Premios Effie 2003



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN



**Interbank**

© Universidad del Pacífico  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

### **Casos ganadores de los Premios Effie 2003**

David Mayorga

Patricia Araujo

María Matilde Schwalb

1ª edición: mayo 2004

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 9972-57-053-3

Hecho el depósito legal: 1501052004-4540

#### **BUP – CENDI**

#### **Mayorga Gutiérrez, David**

Casos ganadores de los Premios Effie, 2003 / David Mayorga, Patricia Araujo y María Matilde Schwalb. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2004. -- (Apuntes de Estudio; 55)

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

658.8(85)(CDU)

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

Introducción .....	13
Los Premios Effie Perú .....	15
El proyecto Grandes Marcas .....	25
Pautas para el desarrollo de casos .....	27
<b>I</b> <b>Caso: Café Altomayo</b> .....	31
1.    El mercado internacional de café .....	31
2.    El mercado peruano de café .....	33
3.    Perhusa S. A. C. ....	36
3.1.  Altomayo Perú .....	37
4.    Café <i>Altomayo</i> .....	37
4.1.  Escenario .....	37
4.2.  El producto .....	37
4.3.  La campaña promocional .....	38
4.4.  Objetivos y estrategias de márketing .....	38
4.5.  Objetivos y estrategias comunicacionales .....	39
4.6.  Audiencia objetivo .....	40
4.7.  Estrategia de medios .....	40
4.8.  Resultados atribuidos a la campaña .....	41
5.    La competencia .....	42
5.1.  Nestlé .....	42

Bibliografía .....	49
<b>II. Caso: Clorox</b> .....	51
1. El sector de productos de limpieza para el hogar .....	51
2. The Clorox Company .....	53
2.1. Clorox Perú S. A. ....	54
3. <i>Clorox</i> .....	55
3.1. Escenario .....	55
3.2. El producto .....	56
3.3. La campaña promocional .....	57
3.4. Objetivos y estrategias de marketing .....	57
3.5. Objetivos y estrategias comunicacionales .....	58
3.6. Audiencia objetivo .....	59
3.7. Estrategia de medios .....	59
3.8. Resultados atribuidos a la campaña .....	60
Bibliografía .....	66
<b>III. Caso: Millonaria de Interbank</b> .....	67
1. El sector bancario .....	67
2. Interbank .....	68
3. La Millonaria de Interbank .....	70
3.1. Escenario .....	70
3.2. El producto .....	71
3.3. La campaña promocional .....	72
3.4. Objetivos y estrategias de marketing .....	72
3.5. Objetivos y estrategias comunicacionales .....	73
3.6. Audiencia objetivo .....	74
3.7. Estrategia de medios .....	74
3.8. Resultados atribuidos a la campaña .....	75
Bibliografía .....	81
<b>IV. Caso: Movistar</b> .....	83
1. El desarrollo de la telefonía móvil .....	83
2. El sector de telefonía celular en el Perú .....	85
3. Telefónica Móviles .....	89
4. Movistar .....	90
4.1. Escenario .....	90
4.2. El producto .....	90
4.3. La campaña promocional .....	91
4.4. Objetivos y estrategias de marketing .....	91



4.5.	Objetivos y estrategias comunicacionales .....	92
4.6.	Audiencia objetivo .....	93
4.7.	Estrategia de medios .....	93
4.8.	Resultados atribuidos a la campaña .....	94
Bibliografía .....		100
<b>V.</b>	<b>Caso: Perú es súper</b> .....	103
1.	Historia de la publicidad .....	103
2.	McCann-Erickson .....	105
3.	Perú es súper .....	107
3.1.	Escenario .....	107
3.2.	El producto .....	107
3.3.	La campaña promocional .....	107
3.4.	Objetivos y estrategias de márketing .....	108
3.5.	Objetivos y estrategias comunicacionales .....	109
3.6.	Audiencia objetivo .....	110
3.7.	Estrategia de medios .....	110
3.8.	Resultados atribuidos a la campaña .....	111
Bibliografía .....		114
<b>VI.</b>	<b>Caso: Interseguro</b> .....	117
1.	El sector de seguros .....	117
1.1.	El sector de seguros previsionales .....	119
2.	Interseguro Compañía de Seguros de Vida .....	122
3.	La renta vitalicia .....	123
3.1.	Escenario .....	123
3.2.	El producto .....	124
3.3.	La campaña promocional .....	124
3.4.	Objetivos y estrategias de márketing .....	124
3.5.	Objetivos y estrategias comunicacionales .....	125
3.6.	Audiencia objetivo .....	127
3.7.	Estrategia de medios .....	127
3.8.	Resultados atribuidos a la campaña .....	127
Bibliografía .....		134
<b>VII.</b>	<b>Caso: Banco de Crédito del Perú</b> .....	137
1.	Análisis del sector bancario .....	137
2.	El Grupo Romero .....	139
3.	Banco de Crédito del Perú .....	140
3.1.	La empresa .....	140

3.2.	Visión, misión y valores del Banco .....	140
3.3.	Productos y servicios .....	141
3.4.	Servicios adicionales que brinda el Banco .....	142
3.5.	Campañas .....	142
3.6.	Participación de mercado .....	143
3.7.	Investigación de mercados .....	143
3.8.	Innovaciones y tecnología .....	143
3.9.	Alianza estratégica .....	144
3.10.	Política de expansión .....	144
Bibliografía .....		147
<b>VIII.</b>	<b>Caso: Saga Falabella</b> .....	149
1.	Análisis del sector de tiendas por departamento .....	149
2.	Saga Falabella .....	152
2.1.	La empresa .....	152
2.2.	Productos/servicios .....	153
2.3.	Importaciones .....	153
2.4.	Ventas .....	153
2.5.	Tarjeta CMR .....	154
2.6.	Locales .....	156
2.7.	Políticas de expansión .....	156
2.8.	Negocios .....	157
2.9.	Inversiones .....	157
3.	La competencia .....	158
3.1.	Ripley .....	158
Bibliografía .....		164

# Índice de cuadros

## **I Caso: Café Altomayo**

1.1: Indicadores estratégicos – café .....	44
1.2: Producción de café .....	45
1.3: Marca preferida de café .....	46
1.4: Participación de mercado .....	46
1.5: Frecuencia de consumo y de compra del café .....	47
1.6: Lugar de compra del café .....	48

## **II Caso: Clorox**

2.1: Marca preferida de lejía según niveles socioeconómicos .....	61
2.2: Lugar de compra de lejía .....	62
2.3: Marca preferida de lejía – amas de casa .....	62
2.4: Objetivos de participación planteados por Clorox .....	63
2.5: Distribución por medios .....	63
2.6: Participación de mercado de lejía <i>Clorox</i> .....	64
2.7: Penetración de la marca <i>Clorox</i> en hogares .....	64
2.8: Penetración del nuevo <i>Clorox</i> (250 gramos) .....	65
2.9: Tendencias de la competencia .....	65

## **III Caso: Millonaria de Interbank**

3.1: <i>Ranking</i> bancario de depósitos totales .....	77
3.2: <i>Ranking</i> bancario de colocaciones directas .....	78
3.3: Depósitos de ahorro por banco .....	79
3.4: Asignación presupuestaria por medio .....	79

3.5: Preferencias hacia las diferentes cuentas con premio .....	80
<b>IV. Caso: Movistar</b>	
4.1: Generaciones de la telefonía móvil .....	96
4.2: Telefonía móvil .....	97
4.3: Número de suscriptores por empresas .....	97
4.4: Abonados móviles en Lima y provincias .....	98
4.5: Promedio de activaciones semanales .....	98
4.6: Ingresos por activaciones .....	99
<b>V. Caso: Perú es súper</b>	
5.1: Clientes de McCann-Erickson Perú .....	113
<b>VI. Caso: Interseguro</b>	
6.1: Primas de seguros netos del sistema asegurador .....	130
6.2: Empresas de seguros autorizadas a operar por ramos .....	130
6.3: Venta de rentas vitalicias de jubilación .....	131
6.4: Evolución de ventas anuales por compañía .....	132
6.5: Participación de mercado por compañía – venta de rentas vitalicias ordinarias .....	132
6.6: Participación de mercado por compañía – venta de rentas vitalicias por REJA .....	133
<b>VII. Caso: Banco de Crédito del Perú</b>	
7.1: <i>Ranking</i> de colocaciones y depósitos en el sistema bancario ....	146
<b>VIII. Caso: SagaFalabella</b>	
8.1: Importaciones de las tiendas por departamento .....	161
8.2: Indicadores estratégicos .....	161
8.3: Tienda por departamento a la que asiste el ama de casa con más frecuencia .....	162
8.4: Frecuencia de visitas del ama de casa a las tiendas por departamento .....	162
8.5: Ubicación de establecimientos comerciales de Saga Falabella ...	163
8.6: Ubicación de establecimientos comerciales de Ripley .....	163

# Introducción

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

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

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

El presente texto forma parte de la serie «Apuntes de Estudio», que edita la Universidad del Pacífico. La primera edición de la colección Effie, publicada en marzo del año 2000, recoge los casos premiados en las categorías de productos, servicios, lanzamientos, promociones y fines no comerciales, habiéndose incorporado una categoría más a partir del año 2002 —categoría de bajo presupuesto. Las siguientes ediciones incorporan, además, los reconocimientos a las marcas clásica y moderna. Esta publicación persigue, entre otros fines, la difusión en los ámbitos académico y empresarial de iniciativas empresariales valiosas con el propósito de que estas sirvan de ejemplo y estimulen más prácticas exitosas que contribuyan al bien del país. Asimismo, se pretende proporcionar información complementaria para 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 de todo el país.

La presente publicación trata sobre los casos ganadores de los premios Effie Oro del año 2003, que fueron otorgados a las siguientes campañas publicitarias: Café Altomayo (Altomayo Perú S. A./Leo Burnett del Perú S. A.), Clorox (Clorox Perú S. A./DDB Perú S. A. C.), Millonaria de Interbank (Interbank/J. Walter Thompson Peruana), Movistar (Telefónica Móviles/Young & Rubicam), Perú es súper (McCann-Erickson/McCann-Erickson), Interseguro (Interseguro/Mercadotécnica). Asimismo, se otorgó el premio Grandes Marcas al Banco de Crédito del Perú en la categoría «Gran Marca Clásica» y a Saga Falabella 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 (2003), *Octavo concurso de efectividad de márketing y publicidad: premios Effie 2003*, en especial, en lo que concierne a las campañas publicitarias. Además, se hizo una revisión de la información de otras fuentes como, por ejemplo, los diarios, las revistas y los *homepages* de las empresas en Internet.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento al Comité Organizador del premio Effie 2003, que nos brindó el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a la Facultad de Administración y Contabilidad y al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas en el desarrollo del proyecto; y a nuestra secretaria, Sra. Patricia Sabroso, por la impresión del documento final.

# Los Premios Effie Perú

## Antecedentes

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

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

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

## Los Premios Effie Perú

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

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

## Organizadores, patrocinadores y auspiciadores

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

Además, el concurso cuenta con un grupo de auspiciadores que están interesados en contribuir con el desarrollo y difusión de eventos que premian los éxitos alcanzados por las gestiones de marketing y publicidad que aplican anunciantes y agencias. En el año 2003, los auspiciadores fueron Grupo Radio Programas del Perú, Universidad del Pacífico, Frecuencia Latina y *Semana Económica*.

## Categorías

El concurso de efectividad de marketing y publicidad considera las siguientes categorías:

- **Productos:** de cualquier tipo, de consumo masivo, bienes durables, productos industriales, etc.
- **Servicios:** de cualquier tipo, servicios financieros, establecimientos comerciales, etc.
- **Lanzamientos:** de nuevos productos o servicios que se introducen por primera vez al mercado.
- **Promociones:** se refieren a aquellas situaciones en que la oferta del producto o servicio que se brinda al mercado va a estar acompañada por un beneficio adicional específico.
- **Fines no comerciales:** son aquellos de utilidad pública, de los que se excluyen a las campañas políticas.
- **Bajo presupuesto:** se refiere a campañas de bajo presupuesto, con un monto de inversión en medios no mayor que US\$50.000.



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

## Los participantes

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

De esta manera, los participantes contribuyen con:

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

A continuación, el primer cuadro muestra el formulario de suscripción que deben llenar los participantes en el concurso, y el segundo y tercer cuadro presentan la relación de ganadores en el período correspondiente a los años 1996-2003.

## INFORMACIÓN DEL FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN

Identificación de los participantes (anunciante y agencia)

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

Equipos (anunciante y agencia)

Descripción de la campaña:

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

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

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

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

Categorías	1996	1997	1998	1999
<b>Productos</b> Effie Oro	Consortio de Alimentos Perú Pacífico/Interandina de Publicidad <b>Fideos Don Vittorio</b>	Corporación José R. Lindley/Properú Publicidad <b>Inca Kola Diet</b>	Cía. Transcontinental del Perú/ Publicitas IMAA <b>Arroz Costeño (*)</b>	Vitamínica/J. Walter Thompson <b>Círuelax</b>
Effie Plata		Productos Sancela del Perú S. A./ Otoy y Asociados <b>Nosotras</b>	Procter & Gamble/ Publicidad Causa <b>Vick Vitapyrena</b>	Bristol Myers/ Mayo FCB <b>Clairol</b>
<b>Servicios</b> Effie Oro	Telefónica del Perú/ Publicistas Asociados <b>Páginas Amarillas</b>	AFP Horizonte/ Mayo FCB Publicidad <b>Un horizonte promisorio (*)</b>	Banco de Crédito del Perú/ Properú Publicidad <b>Comunica-T</b>	Banco de Crédito del Perú/ Properú <b>Credimás</b>
Effie Plata		AFP Unión/Grey Direct S. A. <b>Vuelve a Unión</b>		Cable Mágico/J. Walter Thompson <b>TV por cable</b>
<b>Promociones</b> Effie Oro	Banco Continental/ Interandina de Publicidad <b>El Súper Depósito</b>	Banco Continental/ Interandina de Publicidad S. A. <b>Conticard Visa</b>	Carsa/J. Walter Thompson <b>Promoción de Navidad</b>	Empresa Periodística Nacional/Quórum <b>Diccionario de inglés (*)</b>
Effie Plata		Cervesur/J. Walter Thompson <b>Cusqueña: la promoción del siglo</b>	Financiera Solución/Properú Publicidad <b>Minicuota de Solución</b>	Banco Financiero/ Borobio & Asociados <b>La Beca del Financiero</b>
<b>Lanzamientos</b> Effie Oro	Compañía Cervecera del Sur del Perú/J. Walter Thompson <b>Cusqueña (*)</b>	Socosani S. A./ Pragma de Publicidad S. A. <b>Socosani</b>	Loyalty/J. Walter Thompson <b>Tarjeta Bonus</b>	Integra/Publicistas Asociados <b>Integra Independiente</b>
Effie Plata	Deterperú S. A./ Pragma DMB & B <b>Always</b>		Corporación Inca Kola/Creativity Publicidad <b>Bimbo Break</b>	

*continúa...*

...continuación

<b>Categorías</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Fines no comerciales</b> Effie Oro	Cenergía-PAE-MEM/Forum & Forum Comunicación Integral <b>Campaña de ahorro de energía</b>	Instituto Pro Educación/Forum & Forum <b>Fichas de donación</b> <b>Tips</b>	Ministerio de Salud/ Bozzel-Borobio <b>Seguro escolar gratuito</b>	
Effie Plata				Pro Bienestar y Desarrollo / J. Walter Thompson <b>Creer para crear</b>
<b>Grandes Marcas</b> Gran Marca Clásica				<b>Inca Kola</b>
Gran Marca Moderna				<b>E. Wong</b>

(\*) Ganadores del Gran Effie

Fuente: Conep y Apoyo Opinión y Mercado

**GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE SEGÚN CATEGORÍAS  
(2000-2003)**

<b>Categorías</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Productos</b> Effie Oro	Bebidas la Concordia/Properú <b>La gran diferencia</b>	Alicorp/Pragma de Publicidad <b>Sello de Oro (*)</b>	Alicorp/Leo Burnett <b>Favorita Cocinera (*)</b>	Clorox Perú/ DDB Perú <b>Clorox</b>
Effie Plata	Alicorp/Centro Euro <b>Lavaggi te quiere con fuerza</b>	Coca-Cola/ McCann-Erickson <b>Fanta</b>	Procter&Gamble/ GCG Perú <b>La tiendita de don Pepe</b>	Destilerías Unidas/ TBWA Perú <b>Ron Cartavio</b>
<b>Servicios</b> Effie Oro	Banco de Crédito del Perú/Properú Lowe, Lintas & Partners <b>Comunica-T</b>	Banco de Crédito del Perú/Properú Ammirati <b>Cuenta de ahorro</b>	Telefónica Móviles/ Ad-hoc <b>Somos más, pagamos menos</b>	Interbank/J. Walter Thompson <b>Cuenta Millonaria</b>
Effie Plata	Banco de Crédito del Perú/Properú Lowe, Lintas & Partners <b>Credimás</b>	Banco Santander Central/GCG Perú <b>Depósitos a plazo</b>	Solución Financiera de Crédito/Properú Lowe <b>Queremos verte crecer</b>	UPC/Leo Burnett <b>UPC</b>
<b>Promociones</b> Effie Oro	Nabisco Perú/Mayo FCB Publicidad <b>Menú a 1 sol/ Soda Field</b>	Tabacalera Nacional/Publicis Asociados <b>El cigarrillo de la suerte</b>	Empresa Editora El Comercio/ Leo Burnett <b>Coleccionable «Comida casera»</b>	Telefónica Móviles/ Young & Rubicam <b>Movistar</b>
Effie Plata	Banco del Nuevo Mundo/Cuarzo Publicidad <b>El fútbol también es... solidaridad</b>	TIM Perú/Mayo FCB Publicidad <b>El celular del mes</b>	Coca-Cola/ McCann-Erickson <b>La millonada Coca-Cola</b>	Productos Sancela del Perú/GCG Perú <b>Nosotras</b>
<b>Lanzamientos</b> Effie Oro	Alicorp/Leo Burnett <b>AlaCena</b>	Banco de Crédito del Perú/Publicis Asociados <b>Tarjeta de compras por Internet</b>	Pepsico Sucursal del Perú/BBDO <b>Mirinda chicha morada</b>	Altomayo Perú/ Leo Burnett <b>Café Altomayo (*)</b>
Effie Plata	FirstCom /Leo Burnett <b>FirstCom larga distancia</b>	Aventis Pharma/ GCG Perú <b>Medicamento para la osteoporosis</b>  TIM Perú/Mayo FCB Publicidad <b>Lanzamiento valores/Tim Pack</b>	Empresa Periodística Nacional/Quórum <sup>1</sup> <b>Diario Correo</b>	Rímac Internacional/ ProPerú Lowe <b>SOAT Rímac</b>

*continúa...*

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

...continuación

<b>Categorías</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Fines no comerciales</b> Effie Oro		Cruz Roja Peruana/ Young & Rubicam <b>Colecta pública anual</b>	Edelnor/GCG Perú <b>Campaña para el uso eficiente de la energía eléctrica</b>	McCann-Erickson/ McCann-Erickson <b>Perú es súper</b>
Effie Plata		Bolsa de Valores de Lima/Duna Euro <b>Simulación de inver. de acciones</b>	Tiendas por departamento Ripley/Y&R <b>Damnificados del sur</b>	
<b>Bajo presupuesto</b> Effie Oro			Coca-Cola/ Publicis Asociados <b>Crush manzana</b>	Interseguro/ Mercadotécnica <b>REJA</b>
Effie Plata				Mibanco/ArtFilms Publicidad <b>Capacitación Mibanco</b>
<b>Grandes Marcas</b> Gran Marca Clásica	<b>El Comercio</b>	<b>Cristal</b>	<b>Gloria</b>	<b>Banco de Crédito del Perú</b>
Gran Marca Moderan	<b>La Tinka</b>	<b>Bombos</b>	<b>Ebel</b>	<b>Saga Falabella</b>

(\*) Ganadores del Gran Effie

Fuente: Conep y Apoyo Opinión y Mercado

## El proceso de evaluación

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

- Las estrategias planteadas: la calidad y consistencia de las estrategias de *márketing* y de comunicaciones, tanto entre sí mismas como en relación con los objetivos que se persiguen.

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

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





# El proyecto Grandes Marcas

## Antecedentes

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

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

## Categorías

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

- Gran Marca Clásica: la marca que ha gozado de un éxito de marketing sostenido por más de 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 de márketing o cambiado la forma de pensar del público consumidor o una categoría de mercado, o haya sido pionera en la aplicación de nuevos métodos de márketing.

### **Integrantes del comité de elección**

- Miembros de la Junta Directiva y el Consejo Consultivo de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA)
- Representantes de las agencias miembros de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad ( APAP)
- Miembros de la Junta Directiva de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)
- Personal docente del área de 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, siendo cada vez mayor la necesidad de aplicarla a los diversos cursos que la integran, como el de márketing. La presente publicación comprende una colección de ocho casos que se refieren a empresas de nuestro medio que han desarrollado estrategias exitosas, las mismas que las han hecho merecedoras de los premios Effie 2003 en sus distintas categorías: productos, servicios, promociones, lanzamientos, fines no comerciales, bajo presupuesto, Grandes Marcas (Clásica y Moderna). Por esta razón, creemos que la presente publicación representa un material pedagógico valioso para la discusión en clase, pues permite enfrentar al alumno con una realidad concreta.

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

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

### **A. Esquema 1:**

1. **Determinación del problema principal:** se define el problema central que debía enfrentar la empresa y que la llevó a la selección de una estrategia de marketing y publicidad. Para ello, es necesario hacer un análisis de la empresa en su entorno a la fecha de aplicación de la estrategia. Se hace lo mismo para la situación actual.
2. **Determinación de problemas secundarios:** se hace un planteamiento de los problemas considerados de segunda importancia a los que la empresa debe hacer frente, tomando en consideración dos momentos: el pasado y el actual.
3. **Planteamiento de alternativas de solución y selección de la alternativa:** se hace una evaluación de la estrategia adoptada y se plantean nuevas estrategias, tomando en cuenta dos momentos: el pasado y el actual. La selección de la alternativa concierne solo al momento actual y debe ser plenamente justificada.
4. **Implementación de la alternativa:** se señalan las acciones que se deben 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 en contraste con los que esperaba la empresa. Para ello, es necesario tomar en cuenta el contexto en que la campaña fue aplicada y hacer una evaluación de sus fortalezas y debilidades.
2. **Determinación y evaluación de las alternativas:** se hace un análisis de la alternativa aplicada y se plantean nuevas alternativas que permitan alcanzar los objetivos formulados por la empresa. Para ello, es necesario tomar en cuenta el contexto actual (al momento en que el caso es abordado).
3. **Selección de la alternativa:** se hace una selección de la alternativa más adecuada, justificando los motivos por los que no se decide optar por la estrategia anterior (en caso de no haber optado por la misma estrategia).

4. Aspectos de implementación: se señalan las acciones que se deben tomar para la implementación de la alternativa elegida, tomando en cuenta de que, si se eligió la misma estrategia, esta deberá ser enriquecida con nuevas acciones o cambios.

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



## Caso: Café Altomayo

**Categoría: Lanzamiento de nuevos productos**

**Premio: Effie Oro 2003**

**Gran Effie Oro 2003**

**Anunciante: Altomayo Perú S. A.**

**Agencia: Leo Burnett del Perú S. A.**

### 1. El mercado internacional de café

El café es un producto de exportación, cuyo precio depende del mercado internacional. Se trata de un producto que ha experimentado años de bonanza, así como años de crisis. El sector cafetalero tuvo una bonanza entre los años 1994 y 1997 en que la producción de los países productores de café se incrementó significativamente, al igual que su precio internacional; sin embargo, ello generó una sobreproducción que derivó en una crisis mundial (se produjo un exceso de oferta de café que hizo que su precio comenzara a deprimirse). Desde entonces, como se observa en el cuadro 1.1, la cotización internacional del café, expresada en dólares/tonelada métrica, ha mostrado una tendencia decreciente como resultado de la crisis que atraviesa este producto.

El café es un producto originario de África (Etiopía), desde donde se comenzó a propagar a Arabia, la India y luego al resto del mundo. Los pobladores de distin-

tas partes del mundo reconocieron las propiedades estimulantes y energéticas que este producto tiene<sup>1</sup>.

La producción de café se lleva a cabo en distintas zonas de clima tropical y subtropical. Entre los países productores de café, se encuentran los países sudamericanos (Brasil, Colombia, Perú), los países centroamericanos (El Salvador, Guatemala, Honduras), los países norteamericanos (México), los países asiáticos (Indonesia, Vietnam) y los países africanos (Burundi, Costa de Marfil, Etiopía, Kenya, Ruanda, Uganda).

El café que se produce en el nivel internacional es principalmente de dos clases: el café arábica y el café robusta, siendo la primera clase la que alcanza los mayores volúmenes de producción (el 71,2% del total<sup>2</sup>). El café arábica es el café fino, de sabor ácido, que alcanza un precio internacional mayor que el del café robusta y que es principalmente consumido en Estados Unidos, los países del norte de Europa (Alemania, Finlandia, Suecia) y Japón, y producido en países como Brasil, Colombia, Perú, México y otros de América Central. El café robusta es de sabor amargo; tiene un menor costo de producción y un mayor rendimiento por hectárea que el café arábica, siendo consumido preferentemente en países del sur de Europa (Francia, Italia) y producido en Costa de Marfil, Ecuador, Indonesia, Uganda y Vietnam. Existen otras especies de café que son menos conocidas mundialmente, como libérica, *congensis*, *klainil*, *racemosa*, entre otras.

Una característica importante del mercado del café es que, en los últimos años, en varios países, se viene dando una preferencia por la producción del café orgánico, que se caracteriza por utilizar insumos naturales —sin agroquímicos— en su producción.

El café es cotizado en la Bolsa de Nueva York, en donde se llevan a cabo las transacciones internacionales de este producto, que también se negocia en los mercados a futuro. La Organización Internacional del Café (OIC) es la que agru-

---

1 Además de ser el café una bebida excitante, se afirma que es un producto que tiene efectos sobre otros órganos, como el cerebro (alarga la vigilia, retrasa el cansancio), el hígado (estimula ciertas actividades enzimáticas, puede ayudar a la digestión), los riñones (tiene efectos diuréticos), entre otros, produciendo efectos benéficos. Sin embargo, se recomienda no tomarlo en exceso o si la persona no se encuentra en buenas condiciones de salud.

2 Empresa Editora El Comercio. «Exportaciones de café caerán 6%», en: *El Comercio*. 29 de septiembre del 2002, p. B4.



pa a los países que fabrican este producto y se encarga de ver la situación que afronta en el mercado internacional.

## 2. El mercado peruano de café

El Perú es el tercer país productor de café de Sudamérica, luego de Brasil y Colombia. El café peruano es clasificado en el grupo de los cafés suaves arábigos, caracterizados por su alta calidad. El cuadro 1.1 muestra que, en el período 1998-2003, la producción de café en grano, expresada en miles de toneladas, experimentó una tendencia creciente, al igual que la superficie destinada a la cosecha del mismo, así como su rendimiento.

Este producto es orientado tanto al mercado local como al mercado externo. En el cuadro, se observa que los volúmenes de exportación de café en el período 1998-2003 experimentaron una tendencia creciente, aunque esto fue acompañado por una menor cotización internacional. Los principales países importadores de café peruano son Estados Unidos, Alemania, Francia, Bélgica, Holanda, Suecia, Canadá, Reino Unido, entre otros.

Uno de los grandes problemas que afronta el exportador peruano de café es la falta de infraestructura vial; este dificulta el acceso a las comunidades cafetaleras y el transporte del producto. También está el problema social como resultado de los bajos precios y algunos brotes subversivos presentes en las zonas cafetaleras. Asimismo, existen problemas relacionados con la falta de investigación en semillas para renovar las plantaciones y de asistencia técnica.

El café es cultivado en alrededor de 250 mil hectáreas en los valles altoandinos o zonas de selva alta del país. El cuadro 1.2 muestra las principales zonas productoras de café que existen en el Perú, destacando Junín (la zona de Chanchamayo<sup>3</sup>), Cuzco (la zona de Quillabamba), San Martín (la zona del Alto Mayo), Cajamarca y Amazonas. El café es un producto cuya cosecha es estacional, la misma que se realiza entre los meses de abril y agosto. Las variedades de café que se producen en el país son la típica, la caturra, el catimor, el boubóm, el mundo novo, el pache, entre otras. La variedad que se comercializa internacionalmente es la arábiga.

---

3 El valle de Chanchamayo se ubica en los departamentos de Junín, Pasco y Huánuco.

Entre las principales empresas productoras del café destinado al mercado local, se encuentran Nestlé (empresa internacional), Perhusa<sup>4</sup> (Perales Huancaruna S. A., una empresa de capitales nacionales) y Romero Trading (empresa nacional). La primera mantiene las marcas *Kirma* y *Nescafé*; la segunda, la marca *Altomayo* —que aparece en el mercado local en el año 2002—; y la tercera, la marca *Cafetal*<sup>5</sup>. En los últimos años, el mercado peruano de café ha experimentado la entrada de marcas colombianas y chilenas. Además, el Grupo Gloria introdujo recientemente el café de marca *Mónaco*.

Las empresas han recurrido a distintas promociones para impulsar la venta de su producto; entre ellas se encuentran el canje de productos diversos (como las cafeteras de *Cafetal*); el obsequio de productos que acompañan otro producto (por ejemplo, el tarro de leche); la entrega de una mayor cantidad del producto por el mismo precio; el *bonus pack*; las reducciones de precio y las degustaciones o *sampling*, que están orientadas a mostrar la calidad del producto y estimular la prueba del mismo; entre otras medidas. Igualmente, las empresas han recurrido a la publicidad masiva.

El mercado de café está dividido en dos categorías: el café instantáneo o soluble y el café molido o pasado. El segmento de café instantáneo representa el 65% del mercado, mientras que el del café molido representa el 35% restante, habiendo el primer segmento incrementado su participación en forma considerable<sup>6</sup>.

En el 2001, en el mercado de café instantáneo, las marcas más importantes eran *Kirma* y *Nescafé* que contaban con el 90% de dicho mercado<sup>7</sup>; el resto se dividía entre otras marcas más pequeñas (*Eco*<sup>8</sup>, *Cafetal*, *Colcafé*<sup>9</sup>, *Monterrey*<sup>10</sup>, *Don*

---

4 Esta empresa venía ofreciendo café en grano desde hace varios años en la zona norte del país; pero, a inicios del 2002, decide lanzar el café soluble de la marca *Altomayo* en la ciudad de Lima y logra muy buenos resultados.

5 *Cafetal* es una marca que, antes de 1998, pertenecía a Alicorp; pero luego pasa a manos de la empresa Romero Trading, que se encarga de exportar el café en grano a diversos países como Japón, Alemania y Estados Unidos.

6 Conep. «Café Altomayo», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 36.

7 Conep. «Café Altomayo», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 36.

8 Es otra de las marcas de café que pertenece a Nestlé y que es elaborado a partir de la cebada.

9 *Colcafé* es producido por la Industria Colombiana de Café y es distribuido por Rocsa en el Perú.

10 *Monterrey* es una marca chilena de café, de la empresa Corpora Tres Montes.

*Café*<sup>11</sup>, *Duncan*, café a granel). En el mercado de café molido/tostado, las marcas existentes eran *Cafetal*<sup>12</sup>, *Coda*, *Cafecito*, *Zena*, *La Cholita*, *Cerezo*, entre otras marcas, siendo la más importante, en este segmento, la marca *Cafetal*.

El café instantáneo presenta una serie de características. Además de su practicidad, la comodidad y el menor tiempo destinado a su preparación, una de las características más notables es su sabor. En este sentido, las marcas de Nestlé mantenían una clara diferencia: *Kirma* se caracterizaba por su sabor suave, mientras que *Nescafé* lo hacía por su sabor fuerte. Por su parte, el café pasado se caracteriza por ser más natural, de mejor aroma y sabor.

Según el estudio realizado por Apoyo en junio del 2002, la marca preferida de café era *Nescafé*, seguida por *Kirma*, *Cafetal* y *Eco* (ver cuadro 1.3)<sup>13</sup>. De acuerdo con estudios realizados, la marca que lideraba la categoría de café en el 2003 era *Kirma*, seguida por *Nescafé* y *Altomayo* —esta última marca llega a alcanzar una importante participación, aunque tiene poco tiempo en el mercado— (ver cuadro 1.4).

A pesar de su antigüedad y de que el consumo de café está difundido en todo el mundo, su consumo per cápita en el país en el 2002 era de apenas 0,03 kilos<sup>14</sup> —en otros países, como Colombia y Brasil, el consumo per cápita de café ascendía a 2 ó 3 kilos en el primer caso y a 5 kilos en el segundo caso<sup>15</sup>—, existiendo un interesante potencial. Por su parte, el nivel de penetración era de 74%.

El poblador peruano realiza un consumo habitual o diario de café, efectuando la compra del producto en forma diaria, semanal o quincenal, de allí que existan las presentaciones en lata y en *sachet*, que se adecuan a la preferencia del consumidor (ver cuadro 1.5). Los principales lugares de compra son los puestos de

---

11 *Don Café* es una marca ecuatoriana que ha tenido un importante crecimiento en provincias.

12 *Cafetal* es una marca de café que ha logrado una importante participación en el segmento del café molido/tostado, afectando a las marcas más pequeñas de este segmento y al producto en granel.

13 El café *Altomayo* había sido lanzado al mercado peruano un mes antes de realizado el estudio de Apoyo, por lo que esta marca aún no aparece.

14 Empresa Editora El Comercio. «Fomentemos el consumo de café», en: *El Comercio*. 27 de abril del 2002, p. B2.

15 Zavaleta, Nilda. «Empresa peruana de café exporta el 90% de su producción a Europa», en: *El Comercio*. 1 de agosto del 2003 (<http://www.pucp.edu.pe>).

mercado y las bodegas, en especial para la población de los niveles socioeconómicos C, D y E. En el caso de la población de los NSE A y B, lo adquieren mayormente en los supermercados y autoservicios (ver cuadro 1.6).

Uno de los problemas que enfrenta el mercado de café es el contrabando, sobre todo cuando las empresas cafetaleras tratan de ingresar a provincias, en donde son otras las marcas que predominan; por ejemplo, en el norte del país, existen marcas ecuatorianas que tienen una importante presencia.

### **3. Perhusa S. A. C.**

Perhusa es la principal empresa exportadora de café peruano que decidió orientarse al mercado local con un mayor impulso en mayo del 2001 con su producto café instantáneo, el cual fue sometido a varias pruebas hasta que, una vez listo, fue lanzado al mercado peruano en el 2002. La empresa cuenta con alrededor de 40 años en el negocio cafetalero y con 25 años como empresa exportadora de café.

Se trata de una empresa cuyo nombre nació de la conjunción de los apellidos de la familia propietaria, Huancaruna y Perales. Fue creada a inicios de la década de 1980, aunque la familia ya se encontraba en el negocio del café desde hacía muchos años.

Perhusa es una empresa exportadora de productos agrícolas, entre los que destaca el café orgánico, el cual es exportado a Alemania, Australia, Canadá, Corea, Estados Unidos, Francia y Japón. Esta empresa genera empleo a más de 40 mil familias, entre agricultores, acopiadores, comerciantes, transportistas, profesionales, técnicos y otros proveedores de servicios.

La empresa ofrece las dos categorías de café: pasado e instantáneo. El café pasado se encuentra en la presentación en bolsa de 70 gramos, 150 gramos, 200 gramos y 1 kilo. El café instantáneo se ofrece en las presentaciones en jarras (de 200 gramos), latas (de 200 gramos y 50 gramos), vasos (de 50 gramos) y en *sachets* (de 8 a 10 gramos). Además, cuenta con distribuidores en Lima y provincias.

La empresa se ha establecido en la zona del Alto Mayo, en San Martín, una zona próspera en donde se elaboran otros productos agrícolas (maíz, arroz), además del café.

### **3.1. Altomayo Perú**

Es la empresa que produce y comercializa el café *Altomayo*, que cuenta con la experiencia y el respaldo económico del Grupo Perhusa.

Para la producción del café, la empresa realiza un adecuado control de calidad, que incluye el asesoramiento técnico por parte de ingenieros agrónomos, quienes conjuntamente con los caficultores cuidan cada detalle del cultivo y cosecha del café. En el proceso de elaboración del producto, que es realizado en la planta, se cuida cada detalle para asegurar la pureza y calidad que permitan lograr el sabor natural del café.

## **4. Café Altomayo**

### **4.1. Escenario**

En el momento en que la empresa decidió hacer el lanzamiento de su producto *Altomayo* en el mercado interno, dejó de ser una empresa centralizada en la exportación de café peruano para entrar a competir en dicho mercado. Esto representaba varios retos. En primer lugar, debía entrar a competir con una empresa líder, fuertemente posicionada en el mercado del café y que, además, era una empresa trasnacional, como es el caso de Nestlé. En segundo lugar, debía lograr un sitio en un mercado caracterizado por la presencia de dos marcas importantes, fuertemente posicionadas (*Nescafé* y *Kirma*), en donde otros habían intentado ingresar y mantener un lugar expectante, sin haberlo conseguido.

Luego de evaluar los retos y de realizar una serie de pruebas y ajustes en el producto, la empresa decidió lanzar el café *Altomayo* en mayo del 2002.

### **4.2. El producto**

El nombre genérico del tipo de producto es café instantáneo, que es comercializado bajo la marca *Altomayo*. Se trata del lanzamiento de un nuevo producto.

El café *Altomayo* es elaborado con el mejor café peruano proveniente de la Amazonía (del valle, montaña y río del mismo nombre, que están ubicados en el departamento de San Martín), siguiendo un proceso en donde todo se hace de forma natural, lo cual le da el sabor, el cuerpo y el aroma que lo caracteriza. El

producto viene en envases vistosos herméticos, de alta calidad, que permiten mantener el café tan fresco y natural como lo estuvo en su origen.

### 4.3. La campaña promocional

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo título fue «El sabor natural del café». El período de exhibición de la campaña fue entre los meses de mayo del 2002 y julio del 2003.

### 4.4. Objetivos y estrategias de marketing

El principal objetivo de marketing planteado por Perhusa fue tratar de alcanzar el 12% de participación de mercado en el segmento de café instantáneo. Esta meta debía alcanzarse en el período de un año, que comprende los meses de mayo del 2002 a abril del 2003.

Una de las estrategias de marketing consistió en encontrar el sabor adecuado para su producto, el cual debía ser nuevo y diferente de los que ya existían en el mercado y que, al mismo tiempo, agradara a los consumidores. Se reconoció que tratar de posicionar el café *Altomayo* por el sabor más rico no sería lo más conveniente, puesto que cada consumidor tenía su propia idea de sabor rico. Por lo tanto, y de acuerdo con una serie de estudios realizados, se decidió adoptar, como el sabor característico del café *Altomayo*, el sabor «natural» del café pasado, que era altamente valorado por el consumidor y que era un atributo que había sido explotado solo por los productores de café molido y que la empresa podría aprovechar para su café instantáneo. Entonces, Perhusa buscó lograr un producto instantáneo con un sabor natural y un posicionamiento de naturalidad soportado en una comunicación impactante y relevante.

La estrategia de producto se basó en el desarrollo de variantes del sabor del café con la finalidad de encontrar aquel sabor distinto del de la competencia y que concordara con la idea que el consumidor tenía sobre un café natural. Las pruebas de producto realizadas permitieron garantizar que el producto que se iba a ofrecer mantuviese el sabor que fuera percibido como natural y fuese agradable a los consumidores que estaban acostumbrados al sabor característico de las marcas *Kirma* y *Nescafé*.

Como parte de la estrategia de producto, la empresa decidió diferenciarse de la competencia también por el empaque. Mientras que las marcas *Kirma* y *Nescafé* tenían empaques en donde primaba el color rojo, *Altomayo* hizo uso del color

azul, lo cual le permitió distinguirse en los lugares de venta. Además, se recurrió a nuevos tipos de empaque; no solo se ofreció el producto en las presentaciones en lata de 200 gramos y 50 gramos y el *sachet* de 8 gramos, sino que, además, se introdujo la presentación en vidrio mediante las jarras de 200 gramos y el vaso de 50 gramos con la finalidad de reforzar el concepto de café natural.

Como parte de la estrategia de distribución y con el fin de lograr una rápida cobertura en el nivel nacional, la empresa no solo hizo uso de sus propios canales de distribución, sino también de los canales de Unilever, a quienes consideró sus socios estratégicos. Esto permitió obtener niveles de cobertura de 100% en autoservicios y hasta 60% en nivel horizontal en Lima, y en las provincias y principales ciudades del país.

Para lograr una distribución efectiva, la empresa recurrió a la capacitación de la fuerza de ventas, en especial en lo que respecta a los atributos del producto, y al apoyo publicitario a través de la colocación de diverso material publicitario en el punto de venta. Entre los materiales utilizados para reforzar la visibilidad de la marca, se encuentran los afiches, los colgantes y los exhibidores.

La estrategia de precios adoptada consideró un precio inicial de 10% por debajo del producto de la competencia, en este caso, del café *Kirma*, considerado como líder en el segmento de café instantáneo. Esto se hizo con la finalidad de lograr una rápida prueba y reprobación del producto. Luego, se buscó ir nivelando el precio del producto hasta que alcanzara el nivel de paridad. Sin embargo, el resultado fue que la empresa Nestlé reaccionó y redujo el precio de su producto en 25%.

Como parte de la estrategia de promoción, la empresa recurrió a las degustaciones con el fin de motivar la prueba del producto entre el público consumidor. Las degustaciones se hicieron en los puntos de venta como, por ejemplo, los autoservicios, bodegas claves y mayoristas. Para incrementar la visibilidad del producto en los autoservicios, se recurrió a las cabeceras de góndola, las islas y la impulsación. Además, se concretó una alianza estratégica con Bembo para la venta de café *Altomayo* en toda su cadena de restaurantes, a lo que se denominó «Una alianza con sabor peruano».

#### **4.5. Objetivos y estrategias comunicacionales**

El principal objetivo comunicacional de la campaña publicitaria fue dar a conocer en forma rápida e impactante el producto *Altomayo*.

La estrategia creativa se centró en el nombre del producto. Altomayo, era un nombre que, por su parecido fonético, se relacionaba con Chanchamayo, lugar que los consumidores vinculaban con pureza, nobleza, no contaminación, en donde se producía un café de altísima calidad. Tomando esto en cuenta, la estrategia comunicacional se centró en explotar el origen del café *Altomayo* y en crear un mundo imaginario: el mundo Altomayo.

La campaña comunicacional de lanzamiento y mantenimiento buscó convencer a la audiencia de que *Altomayo* era el sabor natural del café, dado que este producto se producía en la zona de Alto Mayo, un lugar en donde todo se hacía de manera natural y en donde la gente vivía en armonía con la naturaleza.

Para el lanzamiento del producto en el 2002, se desarrolló un comercial denominado «Lanzamiento tortuguitas». En el 2003, se hicieron dos comerciales más, denominados «Oveja» y «Luciernaga». Los tres comerciales pretendieron dramatizar, de manera memorable y entrañable, la forma natural de hacer las cosas en el mundo Altomayo.

#### **4.6. Audiencia objetivo**

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por el grupo de hombres y mujeres que consumen café instantáneo habitualmente, que se encuentran entre los 25 y 45 años de edad y que pertenecen a los niveles socioeconómicos B, C y D.

#### **4.7. Estrategia de medios**

La estrategia de medios se centró en el uso de medios masivos, como la televisión abierta, la radio y la vía pública.

La televisión fue el principal medio masivo utilizado. Dado que la idea era tener un ingreso contundente desde un primer momento, con el fin de aminorar los efectos de la reacción rápida de la competencia, que podría destinar mayores montos de inversión y derrotar a Perhusa en su intento de captar parte del mercado de café, esta empresa decidió invertir en la televisión abierta, recurriendo a los programas estelares para transmitir la publicidad de su café *Altomayo*. Perhusa logró un alto grado de exposición y recordación de su producto, gracias a los 1.350 tgrp, un alcance de 96,9% y una frecuencia de 14,0 con los que se lanzó la campaña del café, y también gracias a la adecuada selección de los programas «claves» (como la novela «Mil Oficios», en donde



el producto era mostrado tanto en la bodega del barrio como siendo degustado por los actores).

El segundo medio utilizado fue la radio. En este medio, se recurrió a menciones enfocadas al momento del consumo del producto. El eslogan, «Es momento de disfrutar café *Altomayo*, el sabor natural del café», contribuyó a reconocer el nombre y consolidarlo en el mercado.

El tercer medio utilizado fue la vía pública. En este caso, se recurrió a la publicidad en los buses para contribuir a reforzar la visibilidad de la marca.

El monto total invertido en medios publicitarios durante el período de exhibición de la campaña fue de US\$650 mil, los mismos que fueron distribuidos de la siguiente manera: 85%, televisión; 13%, radio; y 2%, vía pública. En el caso de sus principales competidores, se tiene que, para el producto *Nescafé*, se destinaron US\$860 mil y, para *Kirma*, US\$330 mil, durante el mismo período. La inversión total ascendió a US\$1.840.000<sup>16</sup>.

#### **4.8. Resultados atribuidos a la campaña**

Al cuarto mes de su lanzamiento, café *Altomayo* alcanzó una participación de 12%. A fines del mes de marzo del 2003, su participación fue de 23% en el segmento de café instantáneo; mientras que sus competidores contaban con el 37% en el caso de *Kirma*, el 35% en el caso de *Nescafé* y el 5% restante en el caso de las otras marcas<sup>17</sup>.

Estos resultados generaron la reacción de la competencia. La empresa Nestlé recurrió a una reducción de precios para su producto café *Kirma*, el que alcanzó el nivel de precio de *Altomayo*. Además, hizo entrega de bonificaciones en el canal de venta y desarrolló un comercial táctico que apelaba al sabor, a la naturalidad y a la procedencia local de su marca principal *Nescafé*.

---

16 Starcom Perú, en: Conep. «Café Altomayo», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 38.

17 Datos obtenidos por Latin Panel en el período marzo-abril del 2003.

## 5. La competencia

### 5.1. Nestlé

La empresa Nestlé es una empresa transnacional que mantiene las marcas *Nescafé* y *Kirma*, las mismas que no solo distribuye en el mercado peruano, sino en otros países del mundo.

La inversión en la más alta tecnología le ha permitido a la compañía mejorar los procesos de elaboración de sus productos.

En el caso de *Nescafé*, es un producto que se viene produciendo desde el año 1938, cuyo nombre proviene de la unión de las palabras «Nestlé» y «café», que buscó identificar un nuevo concepto de café.

El producto fue lanzado por primera vez en el mercado suizo, en el que se ofreció un producto en polvo, en las variedades tradicional y descafeinado, y en envases de hojalata. Luego, se extendió hacia Francia, Inglaterra, Estados Unidos y hacia diversos países en donde se comenzó a producir.

Actualmente cuenta con una gama completa y variada de diferentes cafés tostados y puros, y sofisticadas especialidades como *cappuccino*, café *au lait*, *moka*, *vainille*, *expresso*, *frappé*, *decaf*, clásico, fina selección, entre otras. El desarrollo tecnológico ha contribuido a mejorar la calidad del producto.

Para su distribución en el mercado limeño, se ha recurrido a la ubicación de máquinas expendedoras en lugares estratégicos y en triciclos que circulan en algunos distritos.

El café *Kirma* es una marca que ha sido constantemente apoyada por publicidad masiva y promociones.

## Preguntas

1. Analice el sector de empresas de café en el Perú.
2. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Altomayo para su producto café instantáneo.
3. Analice las fortalezas y debilidades de Altomayo para el desarrollo de su café instantáneo.

4. ¿Cuáles son los principales atributos de café *Altomayo*?
5. ¿Cuál es el posicionamiento de café *Altomayo*?
6. ¿Está usted de acuerdo con la estrategia de precio y la estrategia de plaza de *Altomayo*?
7. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de café *Altomayo*?

Cuadro 1.1

## INDICADORES ESTRATÉGICOS - CAFÉ

Indicadores	1998	1999	2000	2001	2002	2003 <sup>1/</sup>
Producción (miles de Tm)	119,9	144,9	158,3	159,9	169,5	173,6
Variación porcentual	6,2	20,8	9,3	1,0	6,0	2,4
Superficie cosechada (miles de has)	188,6	212,3	228,3	233,1	239,7	240,7
Rendimiento (Tm por ha)	0,64	0,68	0,69	0,69	0,71	0,72
Precio en chacra (soles por kilo)	4,28	3,53	3,17	2,13	1,95	1,99
Exportaciones						
Volumen (miles de Tm)	116,7	146,0	143,1	160,0	167,4	172,1
Valor (millones de US\$)	287,5	267,9	224,1	180,5	187,7	191,2
Cotización internacional	2.982	2.289	1.920	1.372	1.330	1.363

<sup>1/</sup> Proyectado

Fuente: datos históricos: MINAG, Aduanas, BCP, en: Caser. «Café», en: *Riesgos de Mercado*. Agosto del 2003, p. 1.

Cuadro 1.2

**PRODUCCIÓN DE CAFÉ**  
(en quintales)

<b>Departamentos</b>	<b>Enero-abril 2002</b>	<b>Enero-abril 2003</b>
Amazonas	60.201	42.127
Ayacucho	11.521	41.347
Cajamarca	48.455	46.172
Cuzco	195.842	189.347
Huancavelica	152	108
Huánuco	11.934	14.239
Junín	209.239	199.130
La Libertad	1.884	1.925
Madre de Dios	619	404
Pasco	10.543	18.195
Piura	587	21
Puno	39.369	36.739
San Martín	169.880	165.369
Ucayali	4.185	847
<b>Total</b>	<b>764.416</b>	<b>755.977</b>

Fuente: Cepes, Direcciones Regionales y Subregionales de Agricultura, en: Cepes, «Café», en: *Aroma y Sabor*. Boletín No.19 (<http://www.cepes.org.pe>). Consulta: 6 de octubre del 2003.

Cuadro 1.3

**MARCA PREFERIDA DE CAFÉ**  
(en porcentajes)

	<b>Total</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>	<b>NSE D/E</b>
<i>Nescafé</i>	42	36	44	40	44
<i>Kirma</i>	26	34	28	23	31
<i>Cafetal</i>	18	19	21	19	16
<i>Eco</i>	5	4	3	9	4
Otras	2	6	4	3	1
Suelto/a granel	1	1	0	2	1
No precisa	3	0	0	4	3
Base real	220	28*	56	82	54
Factor de ponderación	100,0%	5,0%	18,8%	33,2%	43,0%

Total: 100% vertical

Nota: \*base efectiva no elegible para el cálculo de diferencias significativas

Base: total de amas de casa entrevistadas que compran café

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Liderazgo en productos alimenticios», en: *Informe gerencial de marketing*. Junio del 2002, p. 20.

Cuadro 1.4

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO**  
(en porcentajes)

<b>Marcas</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
<i>Kirma</i>	49	37
<i>Nescafé</i>	41	35
<i>Altomayo</i>	-	23
Otros	10	5

Fuente: Latin Panel, en: Conep. «Café Altomayo», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. Pp. 36 y 39.

Cuadro 1.5

**FRECUENCIA DE CONSUMO Y DE COMPRA DEL CAFÉ**

<b>Frecuencia de consumo</b>	<b>%</b>
Consumo habitual	70
Diario/varias veces a la semana	61
Semanal	4
Quincenal/mensual	5
Ocasional	13
Nunca	17
<b>Frecuencia de compra</b>	<b>%</b>
Diario/varias veces a la semana	41
Semanal	30
Quincenal/mensual	29
Ocasional	0
Nunca	0

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Liderazgo en productos alimenticios», en: *Informe gerencial de marketing*. Junio del 2002, pp. 6 y 8.

Cuadro 1.6

**LUGAR DE COMPRA DEL CAFÉ**  
(en porcentajes)

	<b>Total</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>	<b>NSE D/E</b>
Mercado (puestos)	37	3	7	37	54
Bodega	29	4	14	32	35
Supermercado/ autoservicio	27	35	72	25	5
Otros	4	4	2	3	4
No precisa	3	4	5	3	2
Base real	220	28*	56	82	54
Factor de ponderación	100,0%	5,0%	18,8%	33,2%	43,0%

Total: 100% vertical

Nota: \*base efectiva no elegible para el cálculo de diferencias significativas

Base: total de amas de casa entrevistadas que compran lejía

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Liderazgo en productos alimenticios», en: *Informe gerencial de marketing*. Junio del 2002, p. 20.



## Bibliografía

- Altomayo. «El grupo Perhusa» (<http://www.cafealtomayo.com.pe>). Consulta: 24 de septiembre del 2003.
- . «Preguntas comunes» (<http://www.cafealtomayo.com.pe>). Consulta: 24 de septiembre del 2003.
- . «Productos» (<http://www.cafealtomayo.com.pe>). Consulta: 24 de septiembre del 2003.
- Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Liderazgo en productos alimenticios», en: *Informe gerencial de marketing*. Junio del 2002.
- Caser. «Café», en: *Riesgos de Mercado*. Agosto del 2003, pp. 1-11.
- Cepes. «Café», en: *Aroma y Sabor*. Boletín No. 19 (<http://www.cepes.org.pe>). Consulta: 6 de octubre del 2003.
- Conep. «Café Altomayo», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. Pp. 35-9.
- Editora La República. «Según una investigadora de la empresa Latin Panel Perú», en: *La República*. 15 de septiembre del 2003 (<http://www.cepes.org.pe>).
- Empresa Editora El Comercio. «El Alto Mayo es el valle más próspero», en: *El Comercio*. 27 de abril del 2002, p. B2.
- . «Exportaciones de café caerán 6%», en: *El Comercio*. 29 de septiembre del 2002, p. B4.
- . «Fomentemos el consumo de café», en: *El Comercio*. 27 de abril del 2002, p. B2.
- Grozo, José. «Café: un mercado muy competitivo», en: *Medio Empresarial*. Marzo de 1999, Vol. II, No. 12, pp. 47, 49.
- Medio Empresarial S. A. «Café: instantánea de un mercado», en: *Medio Empresarial*. Vol. II, No. 17, agosto de 1999, pp. 27-8.

———. «Café: un mercado consolidado», en: *Medio Empresarial*. Vol. III, No. 25, mayo del 2000, pp. 23-4.

Mercadeo Latino S. A. «Inminente guerra en el mercado de café», en: *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 179, 15 de mayo de 1998, pp. 1, 10 y 14.

———. «Mercado del café: importados ganan terreno», en: *Punto de Venta*. Año 6, No. 69, octubre de 1998, pp. 19 y 22.

———. «Mercado del café recibe a nuevos competidores», en: *Punto de Venta*. Año 6, No. 63, abril de 1998, pp. 28, 30.

———. «Nescafé lanza campaña a nivel mundial», en: *Márketing Estratégico*. Año VIII, No. 203, 1999, p. 8.

Nestlé Perú. «Historia de Nescafé» (<http://www.nestle.com.pe>). Consulta: 27 de septiembre del 2003.

Zavaleta, Nilda. «Empresa peruana de café exporta el 90% de su producción a Europa», en: *El Comercio*. 1 de agosto del 2003 (<http://www.pucp.edu.pe>).

## Páginas web

- <http://www.businessperu.com.pe> («El café soluble se hizo su mercado»).
- <http://www.cafealtomayo.com.pe>
- <http://www.cepes.org.pe>
- <http://www.frecuencialatina.com.pe>
- <http://www.lanota.com> («Menos exportaciones de café»). Consulta: 3 de octubre del 2003.
- <http://www.mundodelcafe.com> («El café ha conquistado el mundo»).
- <http://www.nestle.com.pe> («Historia de Nescafé», «Historia del café»).
- <http://www.portalagrario.gob.pe> («Proyecto de Ley 8052», «Café»).

# II

## Caso: Clorox

**Categoría: Productos**  
**Premio: Effie Oro 2003**

**Anunciante: Clorox Perú S. A.**  
**Agencia: DDB Perú S. A. C.**

### 1. El sector de productos de limpieza para el hogar

Entre los productos de limpieza para el hogar que compiten fuertemente, se encuentran los limpiadores/desinfectantes, el detergente, el lavavajilla (el cual compite en una menor proporción) y la lejía.

Los limpiadores alcanzan una penetración de 20% y los desinfectantes, de 60% en los canales tradicionales como bodegas, puestos de mercado y ferreterías; mientras que, en los autoservicios, se cuenta cada vez con un mayor número de marcas, una mayor variedad de presentaciones y la aparición de las marcas propias pertenecientes a estos establecimientos comerciales. Los canales tradicionales mueven entre el 40% y el 50% de esta categoría de productos; el resto lo mueven los autoservicios<sup>1</sup>. Entre las marcas más importantes de estos pro-

---

1 CCR Information Resources. «Limpiadores y desinfectantes: mercado por desarrollar», en: *Gestión* (<http://www.gestion.com.pe>). Consulta: 3 de junio del 2002.

ductos, se encuentran *Pinesol*, *Poett*, *Sapolio*; y, entre las marcas propias, figuran *Metro* y *Bell's*. Las presentaciones de estos productos son en cojín, en *doy pack*, con rociador, en frascos; y cuentan con una variedad de fragancias: pino, limón, lavanda, rosas, floral, entre otras.

El detergente, por su parte, es utilizado en especial por las amas de casa de los niveles socioeconómicos C y D, no solo para el lavado de la ropa, sino también para la limpieza de la vajilla, las ollas, el piso, las mayólicas del baño y la cocina. En el caso del lavavajilla, este es utilizado principalmente para limpiar ollas y vajillas, al igual que en la limpieza de la cocina y las mayólicas de la misma, aunque en una menor proporción.

La lejía es usada por el ama de casa principalmente para el lavado de la ropa; además, en la desinfección de objetos, baños y cocinas. Las lejías se distinguen por su concentración (se relaciona con el poder limpiador en el lavado, que se asocia con el olor más intenso) y consistencia (se relaciona con el espesor), determinándose que, a mayor concentración, mayor consistencia y, por lo tanto, mayor poder limpiador. Sin embargo, usar una lejía fuerte puede tener desventajas, como el maltrato de la ropa y el fuerte olor en las manos, aunque se requiere una menor cantidad de producto para obtener resultados efectivos; por estos motivos, se justifica el uso de una lejía suave si se considera que esta no deja un fuerte olor en la ropa y no maltrata las manos.

Los factores que determinan la elección de la marca de lejía son el hábito de uso —basado en la herencia generacional—, los resultados que se obtienen con el uso del producto y el factor económico —este último factor es particularmente importante para las amas de casa de los menores niveles socioeconómicos. Entre las marcas de lejía existentes en el mercado peruano se encuentran *Clorox*, *Blanquita*, *Liguria*, *Clorandina*, entre otras.

El cuadro 2.1 muestra que *Clorox* es la marca preferida por las amas de casa limeñas de casi todos los niveles socioeconómicos, con excepción del NSE E, en cuyo caso prefieren la lejía de marca *Blanquita*, considerada como la segunda marca; la tercera es *Liguria*.

El lugar de compra preferido de la lejía es la bodega, seguido por el puesto de mercado y del supermercado. La población de los niveles socioeconómicos A, B y C prefiere adquirir la lejía en los supermercados, mas no así la población del NSE D, que prefiere comprarla en bodegas, y la del NSE E, que la compra en los puestos de mercado (ver cuadro 2.2).

El cuadro 2.3 muestra que *Clorox* ha mantenido la preferencia del público en el período 2000-2002, seguido por *Blanquita*, que mantiene un sólido segundo lugar.

## 2. The Clorox Company

Clorox Perú S. A. tiene su casa matriz en Oakland, Estados Unidos, la misma que fue creada en agosto de 1913 por cinco socios que tuvieron la idea de obtener el hipoclorito de sodio a partir de las charcas de sal ubicadas en California para elaborar la lejía a través de un proceso químico específico.

En la década de 1920, la lejía de marca *Clorox* ya era un producto conocido en los Estados Unidos, siendo las acciones de la empresa cotizadas en la Bolsa. Pero luego, con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, sus niveles de producción cayeron debido a la escasez de su principal insumo.

Los años posteriores a la guerra fueron de apogeo para la empresa. La lejía *Clorox* se convirtió en la número uno; se abrieron nuevas plantas; se diversificaron los productos —la empresa cuenta con artículos de limpieza para el hogar, artículos de lavandería, comida para animales e insecticidas, que aparecieron bajo distintas marcas—; y se dio inicio a la expansión no solo a nivel de los Estados Unidos, sino también en el resto del mundo —cuenta con más de 35 plantas, filiales de venta, subsidiarias de producción y comercializa sus productos en más de 110 países de los continentes europeo, americano, africano, asiático y australiano<sup>2</sup>. Su estrategia de expansión ha consistido principalmente en la compra de marcas fuertes o en el establecimiento de *joint ventures* con empresas en los países en desarrollo, que cuentan con una fuerte y creciente demanda por los productos de limpieza y desinfectantes.

En su afán por encontrar nuevos mercados potenciales, The Clorox Company ingresó a América del Sur a inicios de la década de 1990, debido a los cambios presentados en estos países —como la apertura al mercado internacional, la modificación al tratamiento a la inversión extranjera, entre otros— y a la presencia de otras empresas transnacionales —como Procter & Gamble, Colgate y Unilever. Hizo su entrada a través de la adquisición de negocios relacionados, iniciando con Argentina, para luego seguir con Brasil, Chile, Perú, Colombia y Venezuela, países en donde cuenta con subsidiarias de producción. Después,

---

2 <http://www.clorox.com/company>

ingresó a Ecuador, Uruguay y Bolivia a través de empresas locales que cuentan con licencias para fabricar los productos *Clorox*. Además, está en Guyana, Suriname y Paraguay.

La empresa se encuentra organizada geográficamente por continentes, existiendo una división latinoamericana, en la cual todos los países están organizados como unidades de negocio —con excepción de la subsidiaria de México— y cuentan con una central latinoamericana, que está ubicada en Miami.

La empresa ha creado la Fundación Clorox para realizar actividades de filantropía en beneficio de la comunidad.

## 2.1. Clorox Perú S. A.

Clorox Perú S. A. fue constituida en el año 1995 como resultado de la compra de la empresa Emperatriz S. A., dedicada a la fabricación y comercialización de ceras del mismo nombre. En la adquisición de la empresa Emperatriz, influyó una serie de factores, como su conocimiento del mercado peruano en lo que respecta a la limpieza en el hogar, el valor de la marca, el tamaño del negocio y la excelente fuerza de distribución.

Después de adquirir la empresa Emperatriz, la lejía *Clorox* fue introducida en el mercado peruano y The Clorox Company recuperó el derecho de comercializar y producir *Pinesol*, marca de su propiedad que había sido licenciada por una empresa peruana durante varios años.

En el 2000, la empresa compró la segunda marca de lejía existente en el mercado peruano, *Blanquita*, que gozaba de un alto reconocimiento. En octubre del mismo año, hizo el lanzamiento de un ambientador en aerosol, *Poett*, que primero fue importado desde Argentina, pero que ahora se fabrica localmente. Al año siguiente, adquirió la marca de utensilios de limpieza *Bon Brill*, con sede en Colombia y con filiales en Perú y Venezuela.

Clorox Perú S. A. mantiene ventas anuales de alrededor de US\$15 millones<sup>3</sup>. Entre las marcas de productos que fabrica y comercializa, se encuentran las lejías *Clorox* y *Blanquita*, las ceras *Emperatriz*, los limpiadores y aerosoles *Poett*, los limpiadores *Pinesol* y los paños *Bon Brill*, productos que mantienen

---

3 <http://www.clorox.com/company/history>

un sitio privilegiado en su respectiva categoría. En el rubro de limpiadores líquidos, *Pinesol* es el líder, seguido por *Poett*; en el rubro de lejías, lo es *Clorox*; en el rubro de ceras, *Emperatriz*.

La empresa se caracteriza por innovar constantemente en la implementación tecnológica. Así lo hizo cuando decidió realizar cambios en el empaque de su cera y en el envase de su lejía; estos requirieron la adquisición de nueva maquinaria y de la más avanzada tecnología. Además, cuenta con un estricto control de calidad para cada uno de sus procesos que hace que los productos lleguen al mercado en óptimas condiciones y con certificaciones de calidad —por procesos, manejo de inventarios y trabajo en producción.

Como parte de su objetivo de responsabilidad social, la empresa ha realizado, en diferentes hospitales de Lima, una serie de campañas orientadas a prevenir las enfermedades de temporada a través de una buena limpieza en el hogar.

### 3. *Clorox*

#### 3.1. Escenario

En el momento en que la empresa decidió hacer el lanzamiento de su producto *Clorox* en la versión de tamaño pequeño, la categoría de lejías en el país se caracterizaba por concentrar la mayor venta también en tamaño pequeño, pero bajo el formato de cojín de PVC de 150 gramos (el cual representaba alrededor del 75% del volumen total de ventas), cuyo precio unitario fluctuaba entre S/.0,20 y S/.0,30<sup>4</sup>.

Otra característica importante era la existencia de una gran variedad de marcas de lejía que estaban repartidas geográficamente y que eran vendidas a un bajo precio por miligramo, por lo que las empresas que las fabricaban solo lograban captar bajos márgenes —sus menores expectativas de rentabilidad y sus bajos costos fijos les permitían una mayor flexibilidad en sus precios. Todo ello representaba una amenaza para *Clorox*, pues, cuando trataba de ingresar a los mercados del interior con cojines y botellas pequeñas, los competidores locales bajaban agresivamente sus precios, dejándolo fuera del mercado.

---

4 CCR Information Resources, abril 2002, en: Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 6.

Otra característica del mercado de lejías era que muchas de las marcas de este producto pertenecían a empresas pequeñas, siendo varias de ellas informales.

Si bien *Clorox* era la única marca perteneciente a una multinacional, presentaba una serie de desventajas. En primer lugar, contaba con un precio por miligramo superior entre 50% y 60% al de la competencia, por lo que estaba posicionada como una marca de calidad, pero con precio alto. En segundo lugar, solo había logrado incrementar considerablemente su participación de mercado en Lima (contaba con el 55% a abril del 2002), pero no había logrado alcanzar una participación importante en el interior del país (según estimaciones de la empresa, solo había alcanzado el 8% de participación), con lo cual, en el nivel nacional, su participación era de alrededor de 25% (según estimaciones de la empresa)<sup>5</sup>. Esta baja participación en provincias se debía a que la empresa, hasta antes de junio del 2002, no ofrecía un producto atractivo para este público, que valoraba la relación precio/valor percibido. Cabe señalar que, en provincias, la población de los niveles socioeconómicos C, D y E privilegiaba las compras frecuentes de bajo monto, de los cojines de PVC.

Por lo tanto, dadas las características que presentaba el mercado de lejías en el país, la empresa vio la oportunidad de lanzar un producto de tamaño económico, en un envase atractivo, que llegara a satisfacer las expectativas de su público objetivo.

### **3.2. El producto**

El nombre genérico del tipo de producto es lejía, la cual es comercializada bajo la marca *Clorox*. Este producto es destinado al uso doméstico y cuenta con las fragancias tradicional, limón y floral.

La empresa recurrió al lanzamiento de un nuevo producto. Si bien la marca ya existía en todo el país, se introdujo un nuevo tamaño, el de 250 gramos, sin tapa, a un precio al público de S/.0,50, el mismo que fue lanzado en forma simultánea en todo el país.

---

5 CCR Information Resources, abril 2002, en: Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 6.



### 3.3. La campaña promocional

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo título fue «Botellita super económica – Lanzamiento *Clorox* 250 gramos sin tapa». El período de exhibición de la campaña fue entre los meses de junio del 2002 y mayo del 2003.

### 3.4. Objetivos y estrategias de marketing

El principal objetivo de marketing planteado por la empresa se centró en tratar de incrementar la participación de *Clorox* en las principales ciudades del interior del país (Arequipa, Chiclayo, Chimbote, Piura y Trujillo), llegando a cifras de entre 20% y 35% (ver cuadro 2.4). En cada una de estas ciudades, existían entre 6 a 12 marcas de lejías; solo unas pocas se repetían entre ciudades, con lo que se llegaba a un total de 25 marcas existentes en ellas.

Este objetivo debía alcanzarse sin modificar el precio de los productos que la empresa ya venía ofreciendo en el mercado peruano, como eran los cojines PVC y las botellas de HPDE, con la finalidad de no perder rentabilidad.

La estrategia de marketing utilizada por Clorox Perú S. A. se orientó a tratar de llevar al consumidor a que adquiriese la lejía ya no en el formato cojín, sino, más bien, en el formato de botellas de polietileno, en donde la empresa tenía ventajas competitivas. Las ventajas obtenidas fueron principalmente tres:

- a) Existían altas barreras de entrada por los montos de inversión requeridos para la adquisición de llenadores, moldes, entre otras maquinarias necesarias para la elaboración de un producto de tales características.
- b) La marca *Clorox* contaba con una alta percepción de calidad.
- c) La empresa lograba eficiencias por su alto volumen de producción.

La estrategia de marketing también se orientó a tratar de ubicar un precio atractivo para el público objetivo, el cual fue fijado en S/.0,50, y fue este el que sirvió como base para desarrollar el producto. Un elemento en el que se tuvo especial cuidado fue el envase, el cual debía ser lo menos costoso posible con el fin de poder ofrecer una mayor cantidad de producto para tratar de hacer atractivo el valor percibido de la propuesta. De esta manera, se logró acortar la diferencia respecto de la competencia, pues *Clorox* seguía con un *premium* que fluctuaba entre 17% y 50% por miligramo.

La estrategia de márketing también tomó en cuenta una rápida distribución horizontal del producto. Asimismo, se consideró importante dar a conocer el producto y motivar la prueba del mismo, tratando de enfatizar el precio atractivo. Para ello, se adoptaron otras medidas como las siguientes:

- a) Una fuerte inversión en los medios masivos para apoyar el lanzamiento del nuevo producto
- b) Una efectiva comunicación del precio, el mismo que fue marcado en la etiqueta y aparecía en los medios masivos y el material POP publicitario
- c) Un equipo de mercaderistas que estaban encargados de exhibir el producto en los mercados mayoristas y minoristas

### 3.5. Objetivos y estrategias comunicacionales

Los principales objetivos comunicacionales de la campaña publicitaria fueron los siguientes:

- Dar a conocer, en forma rápida, la nueva botellita *Clorox* de 250 gramos y su atractivo precio al público de solo S/.0,50
- Motivar la compra de la nueva presentación de *Clorox*, en lugar del formato de cojín

La estrategia creativa se centró en el uso de un enfoque directo para resaltar dos elementos: la nueva botella *Clorox* de tamaño pequeño y el precio atractivo. Con este propósito, se buscó mostrar al cojín (genérico) como un producto desactualizado, que ya no estaba vigente en el mercado; mientras se presentaba a *Clorox* como la propuesta moderna, nueva, que ofrecía un producto de calidad, con una atractiva relación de contenido y precio (el contenido era de 250 gramos y el precio era «súper económico», de S/.0,50). Esta idea creativa fue presentada en ejecuciones de televisión y radio.

Mientras tanto, en el material POP, se buscó presentar el producto y, al mismo tiempo, realzar el factor precio, reforzando la idea del precio «súper económico».

Como el objetivo de la campaña giraba en torno de introducir un cambio en la relación de marca/producto, se buscó dirigirse a la audiencia en forma bastante familiar y cercana, haciendo uso de un lenguaje sencillo, claro y directo en las piezas de radio y televisión. Asimismo, se recurrió al uso de piezas cortas, de 14 segundos en televisión y de 25 segundos en radio.

Las piezas publicitarias transmitidas a través de la radio tomaron en cuenta, además, las diferencias existentes entre el norte y el sur del país. Por esta razón, se elaboraron ejecuciones especialmente grabadas para estas zonas que incluyeron el acento particular que los caracterizaba, recurriendo a gente de los mercados para las transmisiones y no a locutores.

### 3.6. Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por las amas de casa de los niveles socioeconómicos C y D, que habitaban en las principales ciudades del interior del país (Arequipa, Chiclayo, Chimbote, Piura y Trujillo) y que acostumbraban comprar lejía bajo el formato de cojín. Las edades de las amas de casa que conformaban la audiencia objetivo fluctuaban entre los 25 y 45 años.

El ama de casa de estas ciudades se caracterizaba por dedicarse a su familia, aunque podía trabajar, o no, fuera del hogar; pero, aun así, se preocupaba por el bienestar de ella y, en especial, por el de sus hijos.

Si bien esta ama de casa reconocía la calidad de un producto y sabía que muchas veces era preferible invertir un poco más de dinero en la compra de un producto de garantía, sus bajos recursos económicos la llevaban a adquirir una marca barata de lejía buscando la economía del hogar, a pesar de reconocer que *Clorox* era una marca de garantía. A ello hay que agregar la poca diferenciación funcional existente entre las marcas de lejía.

### 3.7. Estrategia de medios

La estrategia de medios se centró en el uso de medios masivos como la televisión de corte local, la radio nacional con corte local y las radios locales. En el punto de venta, se trató de reforzar con la presentación de material POP.

El cuadro 2.5 muestra la distribución de los medios de comunicación utilizados según las principales ciudades que representan el mercado objetivo al cual se dirige el producto *Clorox*.

El monto total invertido en la campaña publicitaria ascendió a US\$196.385. Este fue distribuido de la siguiente manera: 49%, para la televisión abierta; 44%, para la radio; y 7%, para el material impreso.

Según Ibope, la inversión total en la categoría de lejías durante el período de exhibición de la campaña publicitaria fue de US\$2.155.033. Esta estuvo repartida entre cuatro marcas: *Clorox* (SOV 84%), *Sapolio* (SOV 9%), *Liguria* (SOV 6%) y *Clorandina* (SOV 1%), medidas a tarifa impresa sobre inversiones en medios nacionales.

### 3.8. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados obtenidos luego del lanzamiento del producto *Clorox*, en su tamaño de 250 gramos, y de la campaña publicitaria fueron satisfactorios, tal como se observa en los cuadros 2.6, 2.7 y 2.8. Además, el nuevo producto generó un crecimiento de las ventas de *Clorox* en un 54% respecto del año 2002 y un incremento de su rentabilidad en un 24%<sup>6</sup>.

El cuadro 2.9 muestra que, durante el período de análisis, las marcas de lejía líderes en cada una de las ciudades centrales experimentaron un decrecimiento. Asimismo, ninguna ciudad experimentó un crecimiento significativo de la categoría que distorsionara los resultados.

## Preguntas

1. Haga un análisis FODA de *Clorox*.
2. Explique los atributos del producto lejía.
3. Analice la competencia de *Clorox*.
4. ¿Por qué la nueva presentación de *Clorox* no entró primero solo al mercado de Lima?
5. ¿Analice el comportamiento del consumidor de lejía? ¿Qué diferencias se pueden encontrar entre los consumidores de provincias?
6. ¿Por qué el consumidor prefiere la presentación de la botellita a la presentación de envase PVC?
7. ¿Cuál es el posicionamiento de lejía *Clorox* en el mercado?

---

6 Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 10.

Cuadro 2.1

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

	<b>Total</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>	<b>NSE D</b>	<b>NSE E</b>
<i>Clorox</i>	33	53	49	45	28	7
<i>Blanquita</i>	21	9	19	13	12	46
<i>Liguria</i>	16	29	4	27	19	5
<i>Clorandina</i>	5	0	2	1	4	14
<i>Clorina</i>	4	0	1	1	13	0
Otras	13	0	17	6	11	26
No precisa	8	9	8	7	13	2
Base real	215	13*	62	77	41	22*
Factor de ponderación	100,0%	3,4%	17,2%	27,8%	30,7%	20,9%

Total: 100% vertical

Nota: \*base no significativa para el cálculo de diferencias significativas

Base: total de amas de casa entrevistadas que compran lejía

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Liderazgo en productos no alimenticios», en: *Informe gerencial de marketing*. Diciembre del 2002, p. 21.

Cuadro 2.2

**LUGAR DE COMPRA DE LEJÍA**  
(en porcentajes)

	<b>Total</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>	<b>NSE D</b>	<b>NSE E</b>
Bodega	40	19	19	33	60	39
Mercado (puestos)	28	0	19	22	22	58
Supermercado	24	81	56	37	3	0
Ambulante/paradita	4	0	0	1	12	0
Mayorista	1	0	2	0	2	1
Otros	1	0	3	0	3	1
No precisa	3	0	3	7	0	2
<b>Base real</b>	<b>215</b>	<b>13*</b>	<b>62</b>	<b>77</b>	<b>41</b>	<b>22*</b>
<b>Factor de ponderación</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,4%</b>	<b>17,2%</b>	<b>27,8%</b>	<b>30,7%</b>	<b>20,9%</b>

Total: 100% vertical

Nota: \*base no significativa para el cálculo de diferencias significativas

Base: total de amas de casa entrevistadas que compran lejía

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Liderazgo en productos no alimenticios», en: *Informe gerencial de márketing*. Diciembre del 2002, p. 21.

Cuadro 2.3

**MARCA PREFERIDA DE LEJÍA – AMAS DE CASA**  
(en porcentajes)

<b>Marca</b>	<b>Diciembre 2000</b>	<b>Diciembre 2001</b>	<b>Diciembre 2002</b>
<i>Clorox</i>	37	35	33
<i>Blanquita</i>	25	29	21
<i>Liguria</i>	18	11	16

Base: total de amas de casa entrevistadas que compran lejía (186)

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Liderazgo en productos no alimenticios», en: *Informe gerencial de márketing*. Diciembre del 2002, p. 21.

Cuadro 2.4

**OBJETIVOS DE PARTICIPACIÓN  
PLANTEADOS POR CLOROX  
(en porcentajes)**

<b>Ciudades</b>	<b>Abril 2002 (real)</b>	<b>Junio 2003 (objetivo)</b>
Arequipa	22,4	35,0
Chiclayo	9,9	25,0
Chimbote	11,8	25,0
Piura	8,5	20,0
Trujillo	25,8	35,0

Fuente: Latin Panel, en: Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 6.

Cuadro 2.5

**DISTRIBUCIÓN POR MEDIOS**

<b>Medios</b>	<b>Arequipa</b>	<b>Chiclayo</b>	<b>Chimbote</b>	<b>Piura</b>	<b>Trujillo</b>
TV abierta/ corte local	Canal 5	Canal 5 Canal 4	Canal 5	Canal 5 Canal 4	Canal 5
Radios nacionales/ corte local		RPP	RPP	RPP	RPP
Radios locales	Melodía AM Melodía FM Exitosa	Nova Exitosa	Frecuencia 10 Nova	Nova Digital Caribeña Antena 10	Studio 99 Nova Miramar

Fuente: Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 8.

Cuadro 2.6

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LEJÍA CLOROX**  
(en porcentajes)

Ciudades	Abr. 02	Jun. 02	Sept. 02	Dic. 02	Marz. 03	Jun. 03	Jun. 03 (objetivo)	Incremento
Arequipa	22,4	19,3	20,8	40,0	47,2	53,7	35,0	18,7
Chiclayo	9,9	11,3	17,8	31,8	39,1	43,1	25,0	18,1
Chimbote	11,8	8,6	16,9	45,2	68,5	76,7	25,0	51,6
Piura	8,5	5,9	10,3	19,8	23,2	30,4	20,0	10,4
Trujillo	25,8	23,3	29,3	46,4	55,8	63,2	35,0	28,2

Fuente: Latin Panel, en: Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 9.

Cuadro 2.7

**PENETRACIÓN DE LA MARCA CLOROX EN HOGARES**  
(PRUEBA DE PRODUCTO)

	Abr. 02	Jun. 02	Sept. 02	Dic. 02	Marz. 03	Jun. 03
Arequipa	31,6	29,5	37,2	52,2	52,4	51,1
Chiclayo	35,0	30,7	52,2	58,2	63,1	72,7
Chimbote	40,9	37,7	53,9	79,2	87,9	87,3
Piura	26,4	18,5	31,4	43,2	54,5	61,8
Trujillo	60,5	62,4	67,6	75,2	81,7	86,5

Fuente: Latin Panel, en: Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 9.



Cuadro 2.8

**PENETRACIÓN DEL NUEVO CLOROX (250 GRAMOS)**

	<b>Abr. 02</b>	<b>Jun. 02</b>	<b>Sept. 02</b>	<b>Dic. 02</b>	<b>Marz. 03</b>	<b>Jun. 03</b>
Arequipa	0,0	0,8	8,1	43,1	47,2	46,9
Chiclayo	0,0	0,0	36,2	53,6	60,1	70,1
Chimbote	0,0	0,0	40,2	77,5	87,8	87,3
Piura	0,0	0,3	21,9	39,6	50,4	60,3
Trujillo	0,0	1,4	33,7	59,6	80,0	84,8

Fuente: Latin Panel, en: Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 9.

Cuadro 2.9

**TENDENCIAS DE LA COMPETENCIA  
(PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN VOLUMEN)  
(en porcentajes)**

	<b>Abr. 02</b>	<b>Jun. 02</b>	<b>Sept. 02</b>	<b>Dic. 02</b>	<b>Marz. 03</b>	<b>Jun. 03</b>
Arequipa <i>Shiroi</i>	52,2	56,4	52,3	42,5	39,0	31,1
Chiclayo <i>Kristal Plus</i>	46,0	43,9	37,9	32,6	26,5	24,0
Chimbote <i>Liguria</i>	65,5	62,6	59,2	39,1	23,3	20,0
Piura <i>San Miguel</i>	78,9	84,6	79,6	70,8	67,0	59,9
Trujillo <i>Clorimax</i>	39,0	41,2	32,0	28,0	18,8	15,8

Fuente: Latin Panel, en: Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 9.

## Bibliografía

Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Liderazgo en productos no alimenticios», en: *Informe gerencial de marketing*. Diciembre del 2002.

CCR Information Resources. «Blancura, desinfección, limpieza y...?», en: *Reporte*. P. 1.

—. «Limpiadores y desinfectantes: mercado por desarrollar», en: *Gestión* (<http://www.gestion.com.pe>). Consulta: 3 de junio del 2002.

Conep. «Clorox», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. Pp. 5-10.

Confiep. «Clorox, primeros en limpieza y salud», en: *Presencia*. Informe especial, No. 118, enero del 2002, pp. 66-8 y 70.

## Páginas web

- <http://pe.invertia.com/empresas> («Clorox ganó casi el doble en tercer trimestre, venderá negocio en Brasil»). Consulta: 30 de octubre del 2002.
- <http://www.clorox.com/company/history>. Consulta: 27 de septiembre del 2003.
- <http://www.digesa.sld.pe>
- <http://www.perulinks.com> («Clorox Perú S. A.»).



# Caso: Millonaria de Interbank

**Categoría: Servicios**  
**Premio: Effie Oro 2003**

**Anunciante: Banco Internacional del Perú - Interbank**  
**Agencia: J. Walter Thompson Peruana**

## **1. El sector bancario**

La crisis del sistema financiero se inició a mediados de 1998, cuando las economías se vieron afectadas por la contracción de las fuentes de financiamiento externas y la salida de capitales externos. Esta situación trajo como consecuencia una reducción de los créditos, el incremento de las tasas de interés y una desaceleración de la economía, generando problemas de morosidad en los bancos y la falta de solvencia de las empresas.

A partir del 2002, el sistema bancario ha mostrado un fortalecimiento, luego del proceso de consolidación del sistema financiero, que implicó diferentes procesos de fusiones y adquisiciones. Ello se debió a las medidas adoptadas como, por ejemplo, las políticas crediticias más estrictas, el sinceramiento de la cartera de créditos, la disminución del riesgo crediticio de las empresas, los menores gastos financieros debido a la caída de la tasa de interés pasiva, entre otras.

Respecto del número de instituciones financieras que operaban en el sistema bancario, se tiene que este se ha visto disminuido: de 26 instituciones que operaban en septiembre de 1998 se redujo a 15 en diciembre del 2001 y a 14 en diciembre del 2002<sup>1</sup>.

Al primer semestre del 2003, los cuatro mayores bancos representan el 81,12% del total de activos del sistema<sup>2</sup>.

## 2. Interbank

El Banco Internacional del Perú inició sus operaciones en el año 1897. Con la reforma financiera dada a inicios de la década de 1970 durante el gobierno militar, dicha entidad fue transferida al Estado, pero luego fue nuevamente privatizada en el año 1994, pasando a manos de los accionistas de la Corporación Interbank, que contaban con el 91% de las acciones.

En el año 2001, Interbank asumió la administración del Banco Latino, luego de la compra de gran parte de sus activos y pasivos. En la actualidad, el 92,69% de las acciones le pertenecen al International Financial Holding Perú Ltd. (IFH)<sup>3</sup>. El IFH participa en distintos negocios financieros a través de una serie de subsidiarias<sup>4</sup>.

Luego de que el Banco fuera privatizado, experimentó un proceso de transformación que incluyó el saneamiento de la cartera, la eliminación y el control de gastos, el lanzamiento de nuevos productos y servicios, la capacitación del personal, la reestructuración de procesos, la modernización del Banco, entre otros cambios.

---

1 Apoyo & Asociados. «Interbank» (<http://www.aai.com.pe>).

2 *Ibíd.*

3 *Ibíd.*

4 Entre las subsidiarias del IFH, se encuentran Interfip Bolsa (luego Centura Sociedad Agente de Bolsa S. A., dedicada a la intermediación bursátil), Interinvest (banca de inversión), Interfondos (administración de fondos), Interseguro (seguros de vida), Intertítulos (empresa dedicada a realizar titulizaciones), Interbank Overseas (luego Blue Bank, banca privada que opera desde Bahamas), Contacto Servicios Integrales de Créditos y Cobranzas S. A. (empresa de servicios de cobranza de cartera), Urbi Propiedades S. A. y Corporación Inmobiliaria de la Unión 600 (ambas dedicadas al negocio inmobiliario).

Interbank se dedica principalmente a las actividades de la banca comercial y ofrece sus servicios generales tanto a personas naturales como jurídicas; recientemente, se observa una mayor orientación hacia las medianas empresas y la banca de personas. Entre los servicios que ofrece, se encuentran los créditos personales y corporativos, la captación de recursos, el financiamiento de operaciones de comercio exterior, las tarjetas de crédito y débito, los créditos hipotecarios, la banca electrónica, los servicios de custodia, los servicios de cobranza, entre otros. Entre las cuentas de ahorro que presenta el Banco, se encuentran la Cuenta Millonaria, la Cuenta de Ahorros Libre, la Cuenta de Ahorro Fijo y la Cuenta a Plazo Fijo Max.

La visión que mantiene Interbank es la siguiente:

«Ser reconocidos como la mejor empresa de servicios financieros del Perú:

- Siendo la mejor opción para nuestros clientes en servicios y soluciones
- Creando un ambiente de trabajo divertido donde los colaboradores se comprometen a dar lo mejor de sí; se valora la diversidad; se reconocen los aportes y hay oportunidad para el desarrollo personal.
- Alcanzando un crecimiento sostenido en utilidades con una rentabilidad entre las más altas en la industria de los servicios financieros y una condición financiera sólida.»<sup>5</sup>

La misión planteada es la siguiente:

«Ser una institución líder que brinda un excelente servicio a nuestros clientes ayudándolos a lograr sus aspiraciones, creando valor a los accionistas, dentro de un ambiente que propicie la realización de nuestro personal.»<sup>6</sup>

La calidad del servicio ha constituido un elemento clave de su gestión. De acuerdo con un estudio de imagen y posicionamiento del sistema financiero, realizado por Apoyo en el año 2002, Interbank destaca como uno de los bancos que ofrecen una buena o muy buena calidad de atención a sus clientes<sup>7</sup>.

El Banco cuenta con una red de 90 oficinas, que incluyen las agencias ubicadas al interior de los supermercados Wong y Metro, y 277 cajeros automáticos para

---

5 <http://www.interbank.com.pe>

6 <http://www.interbank.com.pe>

7 Medina Wong, Gwendolyne. «Caso de investigación: banca personal - cuentas de ahorro». Documento interno, 2002.

el desarrollo de sus operaciones. Su proceso de descentralización administrativa fue iniciado en el año 1934 con la apertura de sus dos primeras agencias en Chiclayo y Arequipa, y luego en Piura y Sullana<sup>8</sup>.

El Banco ha desarrollado una serie de alianzas estratégicas. Entre ellas destacan la alianza realizada con la Fiduciaria S. A., una empresa especializada en negocios fiduciarios; y la alianza realizada con el Grupo E. Wong, la que le permite ampliar sus puntos de atención a clientes al captar a los clientes de los supermercados de la cadena, ampliar su horario de atención y ofrecerles una variedad de servicios, en especial los relacionados con la banca personal. La agencia se ubica al interior del supermercado.

Al primer trimestre del 2003, el Banco se ubicaba en el cuarto lugar en el mercado de depósitos, contando con el 8,2% de participación de mercado (ver cuadro 3.1), y ocupaba la misma posición en el mercado de colocaciones directas, contando con el 8,8% de participación de mercado (ver cuadro 3.2). La utilidad registrada por Interbank fue de S/.24,4 millones al primer trimestre de dicho año. Su adecuado manejo en la reestructuración de la cartera de colocaciones, orientándose a productos con mayores retornos y dirigidos principalmente al segmento de la banca personal, ha contribuido a la obtención de mejores resultados.

A septiembre del mismo año, Interbank continuaba en el cuarto lugar en el mercado bancario, contando con una participación de 12% (ver cuadro 3.3).

### **3. La Millonaria de Interbank**

#### **3.1. Escenario**

La categoría de depósitos de personas naturales está compuesta por los segmentos de ahorros, plazo fijo, CTS y cuenta corriente. Según datos de Asbanc (la Asociación de Bancos del Perú), en agosto del 2002, dicha categoría había experimentado un decrecimiento de 9% comparado con el mismo mes del año anterior. Esta disminución fue resultado de la recesión económica que enfrentaba el país y del impacto de los fondos mutuos y las cajas municipales, que ofrecían altas tasas de interés.

---

8 Apoyo & Asociados. «Interbank» (<http://www.aai.com.pe>).

Ante esta situación, los principales bancos lanzaron nuevos productos de depósitos para personas: cuentas con premio, cuentas sin costo y cuentas de ahorro para vivienda, las mismas que gozaron de un fuerte apoyo publicitario con el fin de darlos a conocer al público e informar sobre sus principales características.

La fuerte competencia en el sector bancario generó una alta rotación de clientes entre los bancos. Según Apoyo, en los doce últimos meses del año 2002, se había producido un abandono de bancos por parte de la población de los niveles socioeconómicos A y B, de 27% y 25% respectivamente<sup>9</sup>. Esto hacía muy difícil para los bancos crecer de manera rentable.

En ese entonces, existían otros productos en la categoría de depósitos de personas, que realizaban actividades en medios masivos. Entre ellos, destacaban los productos del Banco Wiese Sudameris, del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria y del Banco de Crédito del Perú.

En este contexto, Interbank decide repotenciar la cuenta de ahorros Millonaria, que, para ese entonces, contaba con un limitado apoyo publicitario (solo incluía el envío de una correspondencia mensual a los clientes del banco). La intención era aumentar la participación del Banco en la categoría de depósitos de personas naturales. Esta cuenta fue elegida entre otras alternativas<sup>10</sup>, porque era el producto que tuvo una mayor aceptación en las pruebas de concepto, gracias a los premios que ofrecía y por su condición de libre disponibilidad por tratarse de una cuenta de ahorros.

### 3.2. El producto

El nombre genérico del tipo de producto es cuenta de ahorro, que pertenece a la categoría de servicios bancarios. La Cuenta Millonaria es una cuenta de ahorro que ofrece la posibilidad de ganar todos los meses un departamento y participar en el sorteo de autos cada dos meses. Es una cuenta que tiene cero costo de mantenimiento y que puede aperturarse con portes a partir de US\$1.500 ó S/.3.000

---

9 Conep. «La Millonaria de Interbank», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 25.

10 Interbank contaba con otras alternativas en el segmento de ahorros, como la Cuenta Ahorro Activo, una cuenta de ahorro tradicional, y la Cuenta Ahorro Libre, una cuenta de ahorro sin costo orientada a los canales electrónicos.

del saldo promedio mensual; además, brinda la posibilidad de realizar retiros y depósitos cuando el cliente lo crea conveniente.

### 3.3. La campaña promocional

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de dos campañas promocionales. La primera, cuyo título fue «Hacemos tu sueño realidad», se exhibió entre los meses de febrero y junio del 2003. La segunda, cuyo título fue «No te confundas», se inició en el mes de julio del 2003. El período que comprendió la campaña global fue entre los meses de octubre del 2002 y julio del 2003.

### 3.4. Objetivos y estrategias de marketing

Entre los principales objetivos de marketing que Interbank se planteó, se encuentran los siguientes:

- Lograr un incremento en la participación de mercado de la Cuenta Millonaria en el segmento ahorro de personas. Se esperaba lograr un incremento de 1 punto porcentual en dicho segmento (de 6,4% en agosto del 2002 a 7,4% en julio del 2003), el cual a su vez repercutiría en el total de depósitos de personas que Interbank mantenía (de 7,57% en agosto del 2002 a 8,6% en julio del 2003).
- Lograr un aumento en los saldos de la Cuenta Millonaria, de US\$155 millones en agosto del 2002 a US\$180 millones en julio del 2003
- Aumentar el volumen mensual de aperturas de la cuenta Millonaria, de US\$3,5 millones en agosto del 2002 a US\$10 millones en julio del 2003
- Reactivar el 25% de las cuentas inactivas (cuentas menores que US\$100) a julio del 2003

La estrategia de marketing adoptada por Interbank consideró lo siguiente:

- **Producto:**  
Como parte de la estrategia de producto, la Cuenta Millonaria hizo entrega de un premio mayor, el mismo que consistía en un departamento y un auto. Este premio era entregado a la persona ganadora en cada uno de los meses que duró la promoción.  
Un atributo característico del producto era su libre disponibilidad, pues, al ser la Cuenta Millonaria una cuenta de ahorro, le permitía al usuario el libre acceso a su dinero, característica que no mantenían las cuentas de



plazo fijo que, aunque también tenían premios, no le permitían al cliente el uso de su dinero en cualquier momento.

- **Precio:**

Como parte de la estrategia de precio, Interbank optó por el uso de tasas y comisiones. El ajuste en las tarifas buscó favorecer a los clientes que estaban interesados en ahorrar frente a aquellos que requerían cuentas para transaccionar y mantenían bajos saldos; este no era el público que el Banco quería atraer.

- **Promoción:**

Como parte de la estrategia de promoción, el Banco optó por recurrir a los medios masivos para difundir el sorteo del premio mayor que se otorgaba al cliente de la Cuenta Millonaria y atraer a nuevos consumidores a los locales de Interbank, lo cual era de esperarse porque la Cuenta Millonaria era un producto con un potencial de captación en un amplio nivel de la población.

Asimismo, para incrementar la lealtad de los clientes, se buscó tangibilizar su participación en el sorteo e involucrarlos más con el producto y el Banco. Para ello, se creó el Cupón Millonario, que consideraba las opciones con las que cada cliente participaba en los sorteos y solo lo recibían aquellos que habían alcanzado el saldo mínimo requerido de US\$500 ó S/.1.500. Además, se permitió que aquellos clientes que depositaban sus cupones del sorteo participaran en un sorteo adicional, cuyo premio era una camioneta Suzuki 4x4. El objetivo planteado era lograr que por lo menos el 40% de los clientes depositaran su Cupón Millonario para participar en los sorteos de cada mes.

Para reforzar el premio mayor de la Cuenta Millonaria, es decir, el sueño de la casa propia más el auto, se optó por obsequiar una almohada Rosen a todos los clientes que abrían dicha cuenta con la finalidad de que pudieran tangibilizar la idea y comenzaran a soñar con el premio.

### 3.5. Objetivos y estrategias comunicacionales

Los principales objetivos comunicacionales de la campaña publicitaria fueron los siguientes:

- Lograr una recordación de marca (*awareness*) de la Cuenta Millonaria de Interbank de 60%

- Posicionar a la Cuenta Millonaria de Interbank como la única cuenta que hacía entrega de un departamento y un auto todos los meses al cliente que resultara ganador
- Incrementar el tráfico de clientes en los locales de Interbank, a través del crecimiento en el número de clientes de la Cuenta Millonaria por la apertura de nuevas cuentas, lo cual significaría un crecimiento de 200% a julio del 2003

Al hacer entrega la Cuenta Millonaria de un departamento y un automóvil a la persona ganadora de cada mes, esta no solo se convertía en la única cuenta de ahorro que regalaba un premio de tal magnitud, sino que permitía que el cliente cumpliera un sueño importante para él. En este sentido, entre octubre del 2002 y abril del 2003, se mantuvo la siguiente idea creativa: «Sueña con el depa y el auto que todos los meses regala la Cuenta Millonaria de Interbank». A partir de julio del 2003, la idea creativa se cambió por «No te confundas, el depa más el auto solo los regalan la Cuenta Millonaria de Interbank», lo cual se hizo tomando en cuenta la competencia: se contaba con la presencia del Plazo Premio del Banco Wiese<sup>11</sup> y del Súper Depósito del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

### **3.6. Audiencia objetivo**

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada principalmente por hombres y mujeres de entre 28 y 45 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, que contaban con capacidad de ahorro y buscaban la posibilidad de ganar un premio como beneficio prioritario a la tasa de interés. Estas personas soñaban con tener su casa propia y un auto nuevo. También se caracterizaban porque querían tener la opción de disponer de su dinero cuando lo requiriesen, por lo que preferían las cuentas de ahorro a las cuentas de plazo fijo.

### **3.7. Estrategia de medios**

La estrategia de medios se centró en el uso de medios de comunicación masiva como la radio, la televisión, la vía pública y la prensa escrita.

---

<sup>11</sup> El Plazo Premio consideraba un monto mínimo de apertura de US\$500 ó S/.1.000, sin cobro de comisión ni de mantenimiento; la posibilidad de escoger la modalidad del pago de interés y de obtener préstamos con garantía del depósito; y plazos diversos de 30, 60, 90, 180 y 365 días.

La inversión en la vía pública se basó en la instalación de seis torres unipolares en Lima. Entre octubre y diciembre del 2002, la campaña se concentró en la vía pública, pues se pretendía ver qué tan sensible era el público al esfuerzo de comunicación en medios masivos, notándose un incremento significativo en el número de cuentas aperturadas, las mismas que pasaron de un promedio de 800 mensuales (antes de recurrir al uso de los medios masivos) a 1.900 mensuales, a diciembre del 2002.

A partir de febrero del 2003, se recurrió a la televisión con la finalidad de aprovechar su capacidad de alcance. La televisión fue el segundo medio utilizado por Interbank luego de corroborar la utilidad de los medios masivos. Esto permitió que, en marzo del mismo año, las aperturas de la Cuenta Millonaria alcanzaran su primer pico (de 2.895 cuentas) y, en el mes de julio, su segundo pico (de 3.181 cuentas).

Interbank recurrió a los testimoniales de las personas ganadoras para reforzar la credibilidad de la marca. Estos comerciales fueron transmitidos por la radio. En dicho medio, también se utilizaron menciones de 10 segundos como vehículo complementario. Además, se desarrollaron pautas en radios de provincias con motivos especialmente diseñados para estas localidades.

El Banco recurrió al márketing directo a partir del primer trimestre del 2003 con la finalidad de comunicar el programa del Cupón Millonario. A través de este sistema, se hizo el envío mensual del estado de cuenta a los clientes de la Cuenta Millonaria.

El cuadro 3.4 muestra la asignación presupuestaria por medio. Según este, se observa que la mayor inversión se destinó a la televisión abierta, seguida por la radio.

Según Ibope, el monto total de la inversión realizada por Interbank ascendió a US\$305.583 (que representa el 8% del total), mientras que la inversión total en la categoría durante el período de exhibición de la campaña (entre octubre del 2002 y julio del 2003) ascendió a US\$3.687.085.

### **3.8. Resultados atribuidos a la campaña**

Los resultados obtenidos por Interbank con su producto la Cuenta Millonaria fueron satisfactorios. A julio del 2003, la participación de mercado de la Cuenta Millonaria en el segmento de ahorro de personas fue de 7,8%, cifra superior al

objetivo planteado (de 7,4%). Asimismo, Interbank vio incrementada su participación en el nivel total de depósitos de personas (de 7,57% a 9,03% frente al objetivo de 8,6%).

Los saldos de la Cuenta Millonaria también mostraron un significativo incremento, llegando a ser, en julio del 2003, de US\$197 millones (crecimiento de 27%), cifra mayor al objetivo planteado de US\$180 millones. Igualmente, las aperturas mensuales llegaron a US\$14,2 millones (lo que significó un crecimiento mayor que 300%), superando el objetivo planteado de US\$10 millones. El número de aperturas mensuales creció en 397%, llegando a la cifra de 3.181 en julio del 2003, con lo que se superó el objetivo de crecimiento planteado de 200%.

Además, se observó que el 50% de las cuentas inactivas (aquellas con saldo de US\$0 ó menores que US\$100) fueron reactivadas, superando el objetivo planteado de 25%. También se logró que el 47% de los clientes de la Cuenta Millonaria depositara el Cupón Millonario.

Según datos de Apoyo de junio del 2003, la Cuenta Millonaria alcanzó un *awareness* de 68% (el objetivo fue de 60%) y obtuvo una mayor preferencia en comparación con las otras cuentas con premio (ver cuadro 3.5).

## Preguntas

1. Haga un análisis del sector bancario.
2. ¿Cuál es la estrategia competitiva de Interbank?
3. ¿Cuál es el posicionamiento de Interbank?
4. Analice el mercado de cuentas de ahorro.
5. ¿Cuál es el mercado meta de la Cuenta Millonaria?
6. ¿Cuáles son los principales atributos de venta de la Cuenta Millonaria?
7. Explique la estrategia de promoción de la Cuenta Millonaria.

**Cuadro 3.1**  
**RANKING BANCARIO DE DEPÓSITOS TOTALES**  
(millones de dólares)

Bancos	Mar. 02	(%)	Sept. 02	(%)	Dic. 02	(%)	Mar. 03	(%)	Mar. 03/ Dic. 02 Var. (%)	Mar. 03/ Mar. 02 Var. (%)
Crédito	3.889,00	30	4.220,10	31,3	4.355,50	32,3	5.029,10	37,2	15,5	29,3
Continental	2.737,20	21,1	2.940,80	21,8	3.054,40	20	3.003,20	22,2	-1,7	9,7
Wiese	2.550,00	19,7	2.422,70	18	2.133,50	20,6	2.159,50	16	1,2	-15,3
Interbank	1.072,10	8,3	1.048,10	7,8	1.115,30	8,6	1.110,60	8,2	-0,4	3,6
Sudamericano	410,7	3,2	467,3	3,5	433,7	2,7	402,3	3	-7,2	-2
Citibank	442,4	3,4	431,2	3,2	374,6	3,7	399,5	3	6,6	-9,7
Bank of Boston	264,3	2	295,3	2,2	305,7	1,1	338,3	2,5	10,7	28
Financiero	304,3	2,3	300,9	2,2	349,4	1	325,3	2,4	-6,9	6,9
BIF	213,2	1,6	247,3	1,8	285,2	1,2	300,7	2,2	5,4	41
Del Trabajo	104,3	0,8	127,2	0,9	138,6	0,7	148,4	1,1	7,1	42,3
De Comercio	148	1,1	120,9	0,9	133,7	1,3	130,2	1	-2,6	-12,1
Standard Chartered	89	0,7	107,5	0,8	109,1	0,8	89,4	0,7	-18,1	0,3
Mibanco	27	0,2	34,6	0,3	43,3	0,2	55	0,4	27,2	104,1
BNP – Andes	5,9	0	14,1	0,1	14,5	0	12,5	0,1	-13,6	113,5
BSCH – Perú	708,3	5,5	700,2	5,2	658,8	5,9	0	0	-100	-100
Total	12.965,80	100	13.478,20	100	13.505,20	100	13.504,00	100		4,2

Fuente: SBS, en: Macroconsult S. A. «Situación del sistema bancario al I trimestre del 2003», en: *Rem Sectorial*. Junio del 2003, p. 28.

**Cuadro 3.2**  
**RANKING BANCARIO DE COLOCACIONES DIRECTAS**  
(millones de dólares)

Bancos	Mar. 02	(%)	Sept. 02	(%)	Dic. 02	(%)	Mar. 03	(%)	Mar. 03/ Dic. 02 Var. (%)	Mar. 03/ Mar. 02 Var. (%)
Crédito	2.647,80	25,9	2.776,30	26,7	2.978,30	28,6	3.470,80	34,1	16,5	31,1
Continental	1.589,10	15,5	1.683,00	16,2	1.744,80	16,8	1.751,10	17,2	0,4	10,2
Wiese	2.214,60	21,6	2.110,70	20,3	1.839,40	17,7	1.747,10	17,2	-5	-21,1
Interbank	795,2	7,8	909,1	8,7	892,6	8,6	894,6	8,8	0,2	12,5
Citibank	543,3	5,3	511,2	4,9	480	4,6	511,7	5	6,6	-5,8
Sudamericano	453,2	4,4	461,2	4,4	474,4	4,6	463,7	4,6	-2,2	2,3
BIF	246	2,4	279,7	2,7	315,8	3	332,3	3,3	5,2	35,1
Bank of Boston	241,9	2,4	255,3	2,5	264,3	2,5	294,5	2,9	11,4	21,8
Financiero	241,8	2,4	250,5	2,4	297,1	2,9	294,1	2,9	-1	21,6
Del Trabajo	118,8	1,2	139,7	1,3	159,8	1,5	170,8	1,7	6,9	43,8
De Comercio	143,7	1,4	122,9	1,2	120,1	1,2	112,4	1,1	-6,4	-21,8
Mibanco	65	0,6	75,6	0,7	92,5	0,9	99,4	1	7,5	53
Standard Chartered	65,9	0,6	56,7	0,5	38,3	0,4	31,8	0,3	-17	-51,8
BNP – Andes	12,3	0,1	9,5	0,1	7	0,1	10,9	0,1	55,2	-11,3
BSCH – Perú	858,3	8,4	763,1	7,3	694,5	6,7	0	0	-100	-100
Total	10.236,80	100	10.404,50	100	10.398,80	100	10.185,00	100	-2,1	-0,5

Fuente: SBS, en: Macroconsult S. A. «Situación del sistema bancario al I trimestre del 2003», en: *Rem Sectorial*. Junio del 2003, p. 28.

Cuadro 3.3

**DEPÓSITOS DE AHORRO POR BANCO**  
(en porcentajes)

<b>Bancos</b>	<b>%</b>
Banco de Crédito del Perú	45,0
Banco Wiese Sudameris	17,0
Banco Continental	17,0
Interbank	12,0
Banco Sudamericano	3,0
Citibank	2,0
Banco Financiero	2,0
Banco Interamericano de Finanzas	1,0
Banco del Trabajo	1,0
Banco de Comercio	1,0
Mibanco	0,43
Banco Standard Chartered	0,16

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, septiembre del 2003, en: Conep. «La Millonaria de Interbank», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 30.

Cuadro 3.4

**ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR MEDIO**  
(en dólares)

<b>Medio</b>	<b>Monto</b>
Televisión abierta	169.842
Cable	11.148
<i>Outdoors</i>	23.056
Prensa	30.554
Radio	55.983
Impresos	15.000

Fuente: Conep. «La Millonaria de Interbank», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 27.

Cuadro 3.5

**PREFERENCIA HACIA LAS DIFERENTES CUENTAS CON PREMIO  
(en porcentajes)**

	<b>Total</b>	<b>Cientes Millonaria</b>	<b>Cientes cuentas con premio Banco Wiese y BBVA</b>	<b>No clientes cuentas con premio</b>
Millonaria	63	82	59	65
Plazo Premio	24	15	11	21
Súper Depósito	12	3	30	13

Fuente: Apoyo, *Estudio, recordación, cuentas con premio*, junio del 2003, en: Conep. «La Millonaria de Interbank», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 27.



## Bibliografía

Apoyo & Asociados. «Interbank» (<http://www.aai.com.pe>).

Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Estudio, imagen y posicionamiento del sistema financiero (banca personal)». Octubre-noviembre del 2002.

Conep. «La Millonaria de Interbank», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. Pp. 23-30.

Macroconsult S. A. «Situación del sistema bancario al I trimestre del 2003», en: *Rem Sectorial*. Junio del 2003.

Medina Wong, Gwendolyne. «Caso de investigación: banca personal - cuentas de ahorro». Documento interno, 2002.

Perú Top Publications S. A. C. «Grupo Interbank», en: *Perú: The Top 10,000 Companies*. Lima, 2002, pp. 790-96.

Zapata, L. «Banco Internacional del Perú - Interbank», en: *Semana Económica*. Vol. 18, No. 838, 23 de septiembre del 2002, p. 25.

## Página web

- <http://www.interbank.com.pe>



# IV

## Caso: Movistar

**Categoría: Promociones**  
**Premio: Effie Oro 2003**

**Anunciante: Telefónica Móviles**  
**Agencia: Young & Rubicam**

### **1. El desarrollo de la telefonía móvil**

En los últimos años, la telefonía móvil ha sido uno de los negocios que ha experimentado un crecimiento importante. Su desarrollo ha dependido de los descubrimientos en la electrónica y la microelectrónica.

En un inicio, los aparatos telefónicos representaban un mayor costo para el cliente y no eran tan prácticos para su uso. Las redes de comunicación no llegaban a cubrir bien las zonas de utilización, incidiendo sobre la calidad de la transmisión (era de menor calidad) y sobre la seguridad de la misma (no representaba un medio tan seguro para comunicarse, puesto que podía haber interferencias). Con el transcurso de los años, todo esto cambió; la voz se hizo más nítida y la transmisión, más segura, contando con un mayor alcance.

Las nuevas tecnologías de la información permitieron el desarrollo de novedosos productos, nuevos y mayores servicios y usos diversos. La liberalización del

mercado de las telecomunicaciones es lo que ha permitido la difusión de dichos avances.

En el campo de la comunicación móvil, las exigencias del mercado han determinado que sea necesario orientarse hacia la estandarización de los sistemas de este tipo de comunicación, que es en lo que ha venido trabajando la Unión Internacional de Telecomunicaciones<sup>1</sup>.

Los fabricantes han desempeñado una función importante en el desarrollo de la telefonía móvil, pues se han encargado de crear productos y sistemas que permiten que un operador disponga de una red y que los usuarios posean los equipos diversos que posibilitan su conexión a dicha red. Uno de los últimos equipos cuenta con acceso a Internet y puede realizar operaciones de comercio electrónico a través de la tecnología WAP (protocolo de aplicaciones inalámbricas); además, puede realizar el envío de mensajes de texto y/o correo electrónico. El cuadro 4.1 muestra cómo ha evolucionado el teléfono celular, que ya cuenta con cuatro generaciones.

El cuadro 4.2 muestra la evolución de la telefonía móvil en el mundo, según datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones. En él, se observa una tendencia creciente de la telefonía móvil, la misma que, en los últimos años, ha sido resultado de la constante introducción de nuevas tecnologías (que brindan nuevos y sofisticados modelos con aditamentos especiales y nuevas funciones, servicios y aplicaciones diversos); la complementariedad del servicio móvil con la informática; y la mayor competencia (por la incorporación de nuevas empresas de carácter internacional que se dedican a invertir en otras regiones, como América Latina).

En Latinoamérica, el número de abonados al servicio de telefonía móvil también ha experimentado un crecimiento significativo, de modo tal que, en varios países de la región, la penetración de la telefonía móvil ha llegado a superar a la de la telefonía fija. Las estadísticas señalan que, en 1996, la penetración celular de los países de esta región era de 1,8%; en el 2000, de 15,6%; y, en el 2006, se espera

---

<sup>1</sup> En Europa, se viene intentando desarrollar un estándar tecnológico, denominado UMTS (Servicios Universales de Telecomunicaciones Móviles), que consiste en un sistema multimedia de banda ancha que permite el envío de data, textos, imágenes y gráficos, de manera inmediata y, a su vez, permitiría el acceso a los servicios de la próxima generación.

sea de 37,7%<sup>2</sup>. En el 2000, países como Colombia y Venezuela tenían una penetración de aparatos celulares de 10% y 12% respectivamente; mientras que, en Europa, el índice promedio de penetración es de 70%<sup>3</sup>.

## 2. El sector de telefonía celular en el Perú

Desde sus inicios, el servicio de telefonía móvil se ha ofrecido en un marco de libre competencia. Hasta el año 1994, CPT Celular y Tele2000 eran dos empresas que competían en el mercado limeño, mientras que Entel Celular operaba en el resto del país. Cuando se dio la privatización de la Compañía Peruana de Teléfonos y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones, sus filiales de telefonía móvil pasaron a ser gestionadas por Telefónica del Perú, en manos de capitales españoles, quienes fueron los ganadores del proceso de privatización de esta empresa. Hasta el año 2001, Telefónica había invertido cerca de US\$3.000 millones en la modernización tecnológica del país<sup>4</sup>.

En 1993, se tenían 43.300 abonados a la telefonía celular<sup>5</sup>. Entre 1994 y el 2001, el número de abonados de telefonía móvil creció a un promedio anual de 62,6%<sup>6</sup>. En el 2000, Telefónica contaba con el 69% del mercado, mientras que el 31% restante le correspondía a BellSouth<sup>7</sup>.

En el 2002, el número de abonados al servicio de telefonía móvil experimentó un crecimiento de 38,5% respecto del 2001. Este servicio contaba con una densidad de 9,25 líneas por cada 100 habitantes, que supera a la de la telefonía fija, la misma que asciende a 6,15 líneas por cada 100 habitantes (ver cuadro 4.2). Este incremento se debió a la reactivación del consumo interno; a la mayor compe-

---

2 Empresa Editora El Comercio. «Celulares a paso firme», en: *El Comercio*. Suplemento especial, 20 de junio del 2001, p. 2.

3 Empresa Editora Gestión. «Envío de datos a través de telefonía móvil significaría 10% de tráfico», en: *Gestión*. Lima, 1 de diciembre del 2000, p. 27.

4 Medio Empresarial S. A. «Celulares: análisis y perspectivas», en: *Medio Empresarial*. Año IV, No. 32, enero del 2001, p. 23.

5 Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. «Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones», en: *Avance Económico*. Año XX, Vol. 21, No. 230, septiembre del 2000, p. 20.

6 Empresa Editora El Comercio. «Telefonía móvil. Todavía puede seguir creciendo», en: *El Comercio*. Lima, 7 de julio del 2002, p. B1.

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

tencia (que hace que cada operador ofrezca una variedad de promociones y formas de pago); a la aparición del sistema «el que llama paga»; y a la mayor aceptación que este servicio ha tenido entre el público perteneciente a los niveles socioeconómicos C y D, los cuales básicamente recurren a la modalidad prepago.

De esta manera, el celular ha dejado de ser concebido como un producto más orientado al mercado elitista para que pase a ser considerado como un producto de consumo masivo. Dado que los mercados más sofisticados ya han sido capturados, solo se busca ofrecerles productos cada vez más sofisticados tecnológicamente, celulares digitales de tecnología CDMA o TDMA, que cuenten con aditamentos y funciones cada vez más interconectadas a otros servicios comunes en este mercado. Los mercados menos sofisticados, por su parte, buscan básicamente cobertura o estar comunicados a través del sistema prepago. En algunos casos, el teléfono es usado como un instrumento de trabajo que permite que el usuario pueda ser ubicado, como sucede con los trabajadores independientes como, por ejemplo, los gasfiteros, los electricistas, entre otros, que requieren ser ubicados para el desarrollo de trabajos específicos y que, por lo general, son de carácter temporal.

Al crecimiento del mercado de la telefonía celular han contribuido el nuevo marco regulatorio que ha sabido adaptarse a las expectativas del mercado y la inversión realizada por las empresas del sector. De esta manera, la incorporación de un octavo dígito a los números telefónicos de los celulares en Lima y un séptimo dígito a los de provincias ha respondido a la necesidad de expansión de la telefonía móvil (a 10 millones de líneas móviles en los próximos años<sup>8</sup>) y de distinción del servicio de aquel que brinda la telefonía fija local. En este campo, también se busca ofrecer nuevos servicios, como el intercambio de mensajes de texto, la complementariedad del servicio móvil con Internet, entre otros.

En el 2002, los cuatro principales operadores en telefonía móvil eran Telefónica Móviles, BellSouth, TIM y Nextel. El cuadro 4.3 muestra el número de abonados de cada uno de estos operadores en los años 2001 y 2002, destacando Telefónica Móviles por su mayor participación de mercado.

Telefónica Móviles es una empresa que pertenece a capitales españoles y que fue creada en el año 2000, como parte del grupo de empresas que conforman Telefónica del Perú.

---

8 Caser. «Telefonía móvil, sector altamente competitivo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, p. 167.

BellSouth ingresó al mercado peruano en el año 1997, como inversionista estratégico en Tele2000<sup>9</sup>. Se trata de una empresa de capitales americanos que opera con la tecnología TDMA y que ha venido incrementando su penetración en provincias y en los conos de Lima, gracias al lanzamiento de productos orientados a segmentos específicos, principalmente bajo la modalidad de prepago. Esta empresa ha sido una de las primeras en iniciar su plan de expansión hacia las principales ciudades del país.

TIM ingresó al mercado peruano en el año 2001 y con su eslogan «TIM, vive tu libertad» logró una recordación publicitaria de 55,6%<sup>10</sup>. Esta empresa pertenece al Grupo Telecom, de capitales italianos. Ha adoptado la tecnología GSM (Global System for Mobile Communication), una de las más usadas en el mundo y planea poner en ejecución una red GSM sudamericana, que incluya a más países de la región en la que actualmente opera.

Cuando TIM ingresó al mercado peruano, fue una de las primeras en operar en la banda para el servicio de comunicaciones personales. Además, lo que la diferenciaba de las que ya estaban en el mercado era el cobro de su servicio en soles y la libertad de elección de los planes tarifarios de acuerdo con las necesidades del cliente, creándose el producto prepago, especialmente dirigido a los segmentos A, B y C de la población.

Entre la variedad de servicios que ofrece TIM, se encuentran la transmisión de datos, el envío de mensajes de texto, el *roaming* internacional, la incorporación de cámaras fotográficas, el servicio de migración (que consiste en el cambio de plan), entre otros. Planea continuar con el lanzamiento al mercado de nuevos teléfonos celulares en su intento de revolucionar el mercado de la telefonía móvil en el país.

Nextel es una subsidiaria de Nextel International Inc., una empresa de capitales americanos que es líder en comunicaciones inalámbricas para empresas en Estados Unidos. Ingresó al mercado peruano a fines de 1998, ofreciendo un servicio de troncalizado digital, el cual permite realizar comunicaciones de radio y llamadas telefónicas (interconexión telefónica), además de mensajes de texto en pantalla y de datos y correo de voz.

---

9 A partir de febrero del 2004, BellSouth fue adquirida por Telefónica del Perú.

10 Medio Empresarial S. A. «Estrategia de marketing en telefonía móvil: guerra creativa y sin cuartel», en: *Medio Empresarial*. Vol. IV, No. 38, septiembre del 2001, p. 23.

Entre los servicios brindados por Nextel, se encuentran el *roaming* internacional, *circuit data* (permite a los usuarios enviar y recibir información directamente desde sus equipos Nextel desde cualquier lugar), el *controlweb* (permite consultar el consumo personal y el detalle de las llamadas), el servicio prepago (que permite que aquellos usuarios que cuentan solo con conexión directa —radio— complementen su comunicación con las tarjetas prepago), entre otros. Se dirige principalmente a los segmentos empresarial y corporativo, a los cuales ofrece servicios de circuito cerrado. Este operador ha experimentado un crecimiento importante en el año 2002, en que captó el 10,4% del mercado, con 259,6 mil abonados<sup>11</sup>.

Las empresas operadoras han venido realizando atractivas campañas publicitarias, además de descuentos, y han tratado de expandir sus puntos de venta a través de alianzas estratégicas con cadenas de centros comerciales, cines, supermercados, grifos, universidades, entre otros, en donde se ofrecen tarjetas prepago, se reciben suscripciones de nuevos clientes y se venden equipos. Igualmente, se han creado promociones que están dirigidas especialmente a los bodegueros para que se conviertan en sus distribuidores a cambio de comisiones.

En el 2002, el 68,4% del servicio de telefonía móvil se concentraba en Lima y el 81,2% de los abonados se situaban en la modalidad prepago, que consiste en el uso de tarjetas que pueden ser adquiridas en locales comerciales diversos y representan un sistema más económico, donde cada individuo decide lo que desea gastar (ver cuadro 4.4).

Las tarifas de telefonía móvil han mostrado una tendencia decreciente gracias a la desregulación del mercado que ha generado una mayor competencia y ha permitido el surgimiento de distintos planes tarifarios, además de los sistemas prepago —que se incrementaron por el otorgamiento de nuevas líneas y por los traspasos que se presentaron por la existencia de distintas modalidades de contrato.

Existen tres modalidades de prestación de los servicios móviles:

- Modalidad pospago: esta modalidad considera el pago del consumo luego de realizada la llamada. No considera un límite de consumo y, por lo

---

<sup>11</sup> Caser. «Telefonía móvil, sector altamente competitivo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, p. 169.



general, incluye la cobranza de un consumo fijo mensual, además de los pagos por minuto. Es una línea contrato.

- Modalidad prepago: mediante esta modalidad, las llamadas son realizadas a través de las tarjetas prepagadas, por lo cual el cobro es previo a la llamada telefónica.
- Modalidad de consumo controlado: consiste en un pago mensual fijo por un consumo determinado al mes y en el uso de tarjetas prepagadas para llamadas adicionales. Es una línea contrato.

### 3. Telefónica Móviles

Telefónica Móviles es una filial de Telefónica del Perú, dedicada a los servicios de telefonía celular, que fue constituida en el año 2000. Es una empresa que pertenece al grupo Telefónica de España, que es el principal proveedor de telecomunicaciones dentro del mundo hispano. Esta empresa opera a través de la tecnología CDMA<sup>12</sup> y ofrece sus servicios tanto a personas naturales como a empresas (a estas últimas les ofrece su servicio de red privada Movistar abierta o cerrada).

En el año 2001, Telefónica Móviles introdujo la modalidad prepago, lo que le permitió el ingreso a nuevos segmentos de mercado.

En el 2002, la empresa concentraba el 51,9% del total de abonados en telefonía móvil, liderando dicho mercado<sup>13</sup>. El crecimiento experimentado se debió al incremento en las activaciones en el segmento corporativo, los planes de fidelización y la renovación de terminales.

La empresa está inmersa en un proceso de modernización e innovación en infraestructura, redes de comunicación, plataforma de servicios de valor agregado (transmisión de datos), con lo que busca ofrecer un mejor servicio.

---

12 Telefónica decidió cambiar la tecnología análoga por la tecnología digital en el año 1997.

13 Caser. «Telefonía móvil, sector altamente competitivo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, p. 173.

## **4. Movistar**

### **4.1. Escenario**

Telefónica Móviles vio la oportunidad de impulsar la modalidad prepago de sus teléfonos celulares tomando en cuenta la amplia base de clientes de celulares con los que contaba y que ya venían haciendo uso de las tarjetas prepago. Dado que una gran mayoría de los clientes ha venido haciendo uso de tarjetas de la menor denominación, es decir, de S/.20, con una frecuencia media de 85 días, lo que la empresa pretendía era mejorar esta situación, pues consideraba que el nivel de consumo aún seguía siendo bajo.

Sin embargo, debía reconocer la presencia de determinados obstáculos. En primer lugar, el usuario de la tarjeta prepago estaba acostumbrado a demorar en recargarla y una gran mayoría solo lo hacía cuando estaba a punto de perder el servicio de recepción de llamadas. Esto implicaba un reto para la empresa, pues debía tratar de modificar esta costumbre.

En segundo lugar, los usuarios de la tarjeta prepago solían utilizar los celulares para ser ubicados por sus familiares o amigos o por cualquier persona interesada en localizarlos. En el momento de realizar alguna llamada, preferían utilizar cualquier otro medio de comunicación antes que recargar sus celulares, lo cual representaba un problema para Telefónica.

En tercer lugar, la empresa reconocía que uno de sus grandes problemas estaba relacionado con su imagen. Esta estaba asociada a la telefonía fija que ostentaba una baja credibilidad en el mercado y ello debía tratar de ser modificado.

### **4.2. El producto**

El nombre genérico del tipo de producto es tarjeta prepago, la misma que es comercializada bajo la marca Movistar. Se trata de una promoción realizada con la finalidad de incentivar la adquisición de la tarjeta prepago Movistar.

El celular Movistar cuenta con la tecnología CDMA, que permite una comunicación clara, nítida, sin interferencias ni interrupciones, en el nivel nacional y con más de 100 países en el mundo. Brinda una serie de servicios adicionales como desvío automático de llamadas (hacia otro número de teléfono fijo o móvil), llamada en espera, movivox (que almacena las llamadas cuando el teléfono está apagado, fuera de cobertura, o el usuario está ocupado), recepción de mensajes

de texto (enviados por *e-mail*, a través de la página web de Movistar o por medio de las operadoras), infomóvil (permite el acceso a Internet a través de una computadora o desde un organizador de datos personales, utilizando el celular como medio de transmisión de datos), Internetmóvil (da acceso a Internet desde cualquier lugar para enviar y recibir mensajes, navegar a través de la tecnología WAP y obtener información diversa), entre otros servicios<sup>14</sup>.

### 4.3. La campaña promocional

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo título fue «Semana Movistar». Esta campaña consistía en duplicar las recargas de todos los clientes de las tarjetas prepago que acumularan un monto igual o mayor que S/.30 durante una semana. La condición era que este bono promocional tan solo serviría para realizar llamadas a los teléfonos celulares Movistar y a los teléfonos fijos de Telefónica, dado que los costos de interconexión<sup>15</sup> son nulos en el primer caso y son manejables en el segundo. El período de exhibición de la campaña fue entre los meses de mayo y julio del 2003.

### 4.4. Objetivos y estrategias de marketing

Telefónica Móviles buscó generar un cambio en el hábito de consumo de sus clientes de tarjeta prepago, quienes tendrían que acostumbrarse a activar tarjetas de mayor valor y de manera más frecuente. La empresa sabía que, para lograr su cometido, debía ofrecer una opción atractiva, que motivara al público a reactivar sus celulares en un menor tiempo y adquiriendo tarjetas de mayor valor.

Los principales objetivos planteados por Telefónica Móviles fueron los siguientes:

- Incrementar el promedio de las activaciones semanales mayores que S/.30, para que estas representaran el 25% como mínimo del total
- Incrementar la media en la frecuencia de activaciones de los clientes de celulares a una actividad cada 75 días

---

14 Medio Empresarial S. A. «Celulares al por mayor», en: *Medio Empresarial*. Vol. IV, No. 35, abril-mayo del 2001, p. 36.

15 El costo de interconexión es el cargo que paga el operador móvil por interconectarse a una red fuera de la suya. En el caso de Telefónica Móviles, era su misma red cuando se trataba de las llamadas a teléfonos celulares, por lo que no incurría en este costo.

- Conseguir un incremento de 20% en los ingresos por activaciones mensuales frente al promedio del primer trimestre del 2003

La estrategia de marketing planteada por la empresa consideraba el desarrollo de una actividad promocional estratégica que mantenía las siguientes características:

- No debía perder vigencia ni atractivo a lo largo del tiempo.
- Debía premiar a todos los usuarios que participaran con algo atractivo y a costos manejables —los clientes no valoraban aquellas promociones en las que se hacía entrega de un premio de ilusión, porque existían bajas posibilidades de acceder a él.
- Debía ser fácil de entender por su público objetivo y presentada como una oportunidad.
- Debía mantener costos de difusión que se caracterizaran por ser los más bajos posibles, considerando el limitado presupuesto de marketing asignado.
- No debía tan solo adelantar el consumo ya previsto, sino generar activaciones adicionales.
- Requería que la comunicación de la vigencia de la promoción se diera con un día de anticipación como máximo.

Tomando en cuenta todos estos elementos, la empresa optó por desarrollar una actividad promocional que se repitiera en diferentes semanas a lo largo de varios meses. Así, surgió la Semana Movistar mediante la cual todos los clientes ganaban con solo participar, acumulando activaciones de S/.30 a más.

#### **4.5. Objetivos y estrategias comunicacionales**

Los principales objetivos comunicacionales que se plantearon en la campaña publicitaria fueron los siguientes:

- Asignar valor a la promoción Semana Movistar, al ser considerada por el público objetivo como una campaña relevante y diferente
- Brindar información clara sobre la mecánica promocional
- Comunicar mensualmente la disponibilidad de la promoción, es decir, sobre la semana de recarga

La estrategia comunicacional adoptada por Telefónica Móviles constó de dos niveles, los que se llevaron a cabo en forma consecutiva o paralela. En el primer

nivel, se realizó la presentación de la promoción, cumpliendo así con los dos primeros objetivos comunicacionales planteados, de dar a conocer la promoción y explicar la mecánica de la misma, informando que cada cierto tiempo estaría en vigencia la Semana Movistar. La idea creativa se enfocó en la facilidad con la que el cliente de una tarjeta prepago Movistar podía obtener el premio del doble de minutos por una acumulación de tarjetas prepago mayor o igual a S/.30. Esto permitiría asignarle valor a la promoción, lo cual debía ser percibido por el cliente, quien estaba saturado por los sorteos que existían en el mercado y que tendían a generarle cierto grado de frustración. La idea que sintetiza el planteamiento y que representó el punto de partida para el desarrollo creativo fue la siguiente: «Pusimos todo a tu favor para ganar».

En el segundo nivel, se hizo el mantenimiento de la promoción, cumpliendo con dar respuesta a los objetivos 2 y 3, es decir, de comunicación a los clientes de la fechas de vigencia de la promoción, considerando que se utilizaron diferentes semanas en el transcurso de los tres meses. A través de los comerciales de corta duración y de los avisos de formato pequeño, se buscó generar una sensación de oportunidad en los clientes de la tarjeta prepago Movistar, al recordarles la mecánica e informarles sobre el inicio del período promocional en el que debían activar sus tarjetas.

#### **4.6. Audiencia objetivo**

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por todos los clientes de Telefónica Movistar que tuvieran la modalidad prepago y el Plan Control. Este grupo de clientes estaba constituido por los hombres y mujeres de 18 años a más, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C.

#### **4.7. Estrategia de medios**

La estrategia de medios se centró en el uso de la televisión (70%), la prensa (16%), la radio (10%), los impresos (3%) y otros medios (3%), que representaron una inversión total de US\$242.876 durante el período de exhibición, comprendido entre los meses de mayo y julio del 2003. En dicho período, la inversión total de la categoría ascendió a US\$3.070.176.

La difusión de la promoción se hizo en dos niveles. En el primer nivel, correspondiente a la presentación de la promoción, se buscó priorizar el alcance, tratando de llegar como mínimo al 90% del mismo sobre el total del *target* en el menor tiempo posible. Esto hizo que se recurriera a la televisión (abierta, 68%, y por

cable, 2%), la radio y la prensa escrita principalmente. En el segundo nivel, correspondiente a la Semana Movistar, se recurrió principalmente a las piezas de televisión de 15 segundos, las menciones en radio y los pies de página de la prensa escrita. Esto se hizo con la finalidad de lograr la mayor frecuencia en impactos posibles, puesto que se deseaba enfatizar la oportunidad que se presentaba únicamente por una semana a un costo de difusión relativamente bajo. La comunicación se difundía desde un día antes del inicio de la Semana Movistar hasta el día anterior a su finalización.

#### **4.8. Resultados atribuidos a la campaña**

Al primer trimestre del 2003, el 80% de los clientes de Telefónica Móviles eran usuarios de la modalidad prepago (alrededor de 1.020.000 personas). Con la campaña promocional desarrollada por Telefónica Móviles, se obtuvieron resultados favorables.

A esa fecha, el promedio de activaciones semanales mayores que S/.30 representaba aproximadamente el 14% del total. Con la campaña, dicho promedio superó en 8 puntos porcentuales el objetivo trazado (25%), observándose un traslado de las activaciones de S/.20 a aquellas de mayor valor (ver cuadro 4.5).

Asimismo, se logró un aumento en el promedio de clientes que activaba semanalmente su celular con su tarjeta prepago, gracias a la promoción, y que, a su vez, se vio incrementado en 230 puntos porcentuales. Además, el crecimiento en el número de clientes que activaban las tarjetas prepago se encontró por encima del crecimiento de la planta prepago.

La empresa también logró reducir la frecuencia promedio de activaciones de los clientes de Movistar. Pasó de una activación por cada 85 días a una activación por cada 72 días, con lo que superó el objetivo propuesto.

El promedio de ingresos por activaciones obtenidos en los últimos tres meses fue superior en 5 puntos porcentuales al objetivo trazado. Igualmente, el promedio de ingresos por activaciones en la Semana Movistar logró un incremento de 107 puntos porcentuales respecto del promedio del primer trimestre (ver cuadro 4.6).

## Preguntas

1. ¿Cuáles son los principales cambios ocurridos en el sector de telefonía móvil en los últimos años?
2. ¿Cuáles son los cambios tecnológicos ocurridos en la telefonía en los últimos años?
3. Haga un análisis de las empresas que se encuentran en el sector de la telefonía móvil.
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Telefónica Móviles?
5. ¿Cuál es el posicionamiento de Telefónica Móviles?
6. Haga un análisis del comportamiento del consumidor.
7. Haga un análisis de la mezcla de marketing.

**Cuadro 4.1****GENERACIONES DE LA TELEFONÍA MÓVIL**

Teléfonos celulares de primera generación (1G)	Transmitían la voz en forma segura mientras la persona estaba en movimiento.
Teléfonos celulares de segunda generación (2G)	Los teléfonos digitales transmitían la voz; podían emitir y recibir mensajes de texto, acceder a Internet para enviar y recibir correos electrónicos o leer noticias, entre otras aplicaciones. Los teléfonos de 2,5G tienen una mayor velocidad en la transmisión de la información.
Teléfonos celulares de tercera generación (3G)	Son aparatos electrónicos más complejos que cuentan con una pantalla más amplia, que permite la realización de videoconferencias, ver televisión, tomar fotografías, activar páginas de Internet con la voz, entre otros usos.
Teléfonos celulares de cuarta generación (4G)	Se espera que los nuevos aparatos telefónicos puedan integrarse por completo con las computadoras de mano.

Fuente: Osiptel. «Historia e importancia de las telecomunicaciones». Fascículo No. 3 (<http://www.osiptel.gob.pe>).



Cuadro 4.2

## TELEFONÍA MÓVIL

	1998	1999	2000	2001	2002	2003 <sup>1/</sup>
Telefonía móvil en el mundo Millones de suscriptores <sup>2/</sup>	318,0	490,0	740,0	955,0	1.155,0	1.329,0
Telefonía móvil en el Perú Miles de abonados <sup>3/</sup>	736,3	1.045,7	1.339,7	1.798,9	2.491,7	2.803,2
Variación porcentual	69,0	42,0	28,1	34,3	38,5	12,5
Densidad Líneas móviles por 100 habitantes	2,9	4,1	5,1	6,8	9,3	10,3

<sup>1/</sup> Proyectado

<sup>2/</sup> Datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones

<sup>3/</sup> Incluye Telefónica Móviles, BellSouth, TIM y Nextel.

Fuente: datos históricos: INEI, Osiptel; Proyección: Maximixe, en: Caser. «Telefonía móvil, sector altamente competitivo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, p. 166.

Cuadro 4.3

## NÚMERO DE SUSCRIPTORES POR EMPRESAS

	2001	2002	Var. (%)
Telefónica Móviles	1.087,2	1.294,1	9,0
BellSouth	430,3	550,2	27,9
Tim	71,2	387,9	126,5
Nextel	1 110,2	259,6	135,4
Total	1.798,9	2.491,7	38,5

Fuente: Osiptel, elaboración: Maximixe, en: Caser. «Telefonía móvil, sector altamente competitivo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, p. 166.

Cuadro 4.4

**ABONADOS MÓVILES EN LIMA Y PROVINCIAS  
(POR EMPRESA Y MODALIDAD DE PAGO)**

	<b>Telefónica Móviles</b>	<b>BellSouth</b>	<b>TIM</b>	<b>Total</b>
Total Perú (miles)	1.294,1	550,2	387,9	2.232,2
Prepago (%)	78,8	81,3	88,9	81,2
Contrato (%)	21,2	18,7	11,1	18,8
Lima (miles)	799,6	411,7	316,0	1.527,4
Prepago (%)	76,2	79,9	88,1	79,7
Contrato (%)	23,8	20,1	11,9	20,3
Provincias (miles)	494,5	138,4	71,9	704,8
Prepago (%)	83,0	85,2	92,6	84,4
Contrato (%)	17,0	14,8	7,4	15,6

Fuente: Osiptel, elaboración: Maximixe, en: Caser. «Telefonía móvil, sector altamente competitivo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, p. 166.

Cuadro 4.5

**PROMEDIO DE ACTIVACIONES SEMANALES**

	<b>% 0 – S/.30</b>	<b>% S/.30 – más</b>
2003		
Sem. enero	87%	13%
Sem. febrero	86%	14%
Sem. marzo	86%	14%
Sem. abril	87%	13%
Semana Movistar		
Sem. mayo	65%	35%
Sem. junio	67%	33%
Sem. julio	69%	31%

Fuente: Telefónica Móviles (Área de Estadísticas e Informes Comerciales), en: Conep. «Semana Movistar», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 64.

Cuadro 4.6

## INGRESOS POR ACTIVACIONES

	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>
2003		
Enero	100	100
Febrero	104	94
Marzo	94	94
Abril	106	102
Semana Movistar		
Mayo	160	119
Junio	144	109
Julio	310	130

Fuente: Telefónica Móviles (Área de Estadísticas e Informes Comerciales), en: Conep. «Semana Movistar», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 65.

## Bibliografía

- Caser. «Telefonía móvil, sector altamente competitivo», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, pp.166-76.
- . «Telefonía: no se logran acuerdos de interconexión», en: *Riesgos de Mercado*. Junio del 2000, pp. 36-41,
- . «Telefonía. Se desata competencia», en: *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2001, pp. 96-102.
- Conep. «Semana Movistar», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. Pp. 61-5.
- Corvera, Luis. «Perfil financiero: Telefónica», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Vol. 19, No. 875, 23 de junio del 2003, p. 24.
- Editorial Síntesis. «Empezó competitiva pugna en telefonía celular», en: *Síntesis*. 5 de febrero del 2001, p. 24.
- Empresa Editora El Comercio. «Celulares a paso firme», en: *El Comercio*. Suplemento especial, Lima, 20 de junio del 2001, p. 2.
- . «El 79% del mercado prefiere el prepago», en: *El Comercio*. Lima, 7 de julio del 2002, p. B3.
- . «Telefonía móvil. Todavía puede seguir creciendo», en: *El Comercio*. Lima, 7 de julio del 2002, p. B1.
- Empresa Editora Gestión. «Envío de datos a través de telefonía móvil significaría 10% de tráfico», en: *Gestión*. Lima, 1 de diciembre del 2000, p. 27.
- . «Mercado de celulares crecería 30% este año», en: *Gestión*. Lima, 28 de noviembre del 2000, p. 26.
- . «Tim considera que caída de tarifas en celulares no ha generado pérdidas a empresas», en: *Gestión*. Lima, 17 de abril del 2002 (<http://www.gestion.com.pe>).

Grupo Imagen S. A. «Comunicación Nextel», en: *Empresa Privada*. Año III, No. 22, marzo del 2000, p. 28.

Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. «Evolución y perspectivas del mercado de telecomunicaciones» en: *Avance Económico*. Año XX, Vol. 21, No. 230, septiembre del 2000, pp. 20-1.

Medio Empresarial S. A. «Celulares al por mayor», en: *Medio Empresarial*. Vol. IV, No. 35, abril-mayo del 2001, pp. 36-8.

—. «Celulares: análisis y perspectivas», en: *Medio Empresarial*. Vol. IV, No. 32, enero del 2001, pp. 23-4.

—. «Celulares: ¿mercado masivo?», en: *Medio Empresarial*. Vol. II, No. 10, enero de 1999, pp. 39-40.

—. «Celulares: ¿mercado sin límite?», en: *Medio Empresarial*. Vol. III, No. 23, marzo del 2000, p. 13.

—. «Celulares también en campaña», en: *Medio Empresarial*. Vol. IV, No. 33, febrero del 2001, pp. 27-8.

—. «Estrategia de marketing en telefonía móvil: guerra creativa y sin cuartel», en: *Medio Empresarial*. Vol. IV, No. 38, septiembre del 2001, pp. 23-4.

—. «Fuerte competidor en trunking», en: *Medio Empresarial*. Vol. III, No. 23, marzo del 2000, p. 14.

—. «Nextel máxima comunicación», en: *Medio Empresarial*. Vol. II, No. 16, julio de 1999, p. 41.

—. «Telecomunicaciones: cada vez más partícipes», en: *Medio Empresarial*. Vol. IV, No. 35, abril-mayo del 2001, pp. 33-4.

—. «Tres sistemas: un solo equipo», en: *Medio Empresarial*. Vol. IV, No. 35, abril-mayo del 2001, pp. 37-8.

Mercados Consultora y Publicaciones S. A. «Telecomunicaciones», en: *Business Negocios en el Perú*. Año VIII, No. 82, julio del 2001, pp. 17-22.

Osiptel. «Compendio de estadísticas del sector de telecomunicaciones en el Perú». Pp. 11-41.

———. «Historia e importancia de las telecomunicaciones». Fascículo No. 3 (<http://www.osiptel.gob.pe>).



# Caso: Perú es súper

**Categoría: Fines no comerciales**  
**Premio: Effie Oro 2003**

**Anunciante: McCann-Erickson Corp. Pub. S. A.**  
**Agencia: McCann-Erickson Corp. Pub. S. A.**

## 1. Historia de la publicidad

La historia de la publicidad se remonta a la época antigua. Inicialmente, fue de tipo oral con la presencia de los buhoneros (una especie de vendedores ambulantes) y los pregoneros en el Asia Menor y el Mediterráneo, lugares donde se desarrollaba una fuerte actividad comercial. Luego, con el surgimiento de la escritura<sup>1</sup> —que, al principio, recurre a distintos medios como la cerámica, el papiro, la arcilla, las pieles, el metal, la piedra, la madera, entre otros, hasta que surge el papel<sup>2</sup>—, aparecen los primeros soportes comunicativos que fueron colocados en lugares transitados para poder informar a la gente sobre los artículos que vendían las tiendas y sobre diversos asuntos de interés<sup>3</sup>.

---

1 La escritura surge en el siglo IV a. C. y fue inventada por los sumerios.

2 El papel aparece en China en el año 105 d. C.

3 Dado que no toda la gente conocía la escritura, los dueños de las tiendas también recurrían al dibujo para poder informar sobre los productos que vendían.

El surgimiento de la imprenta, en el año 1438, permitió el desarrollo de la publicidad impresa, que recurrió a diversos medios de difusión como los periódicos<sup>4</sup> y las revistas. Además, apareció la publicidad de las marcas en las etiquetas de los envases.

El crecimiento de la industria publicitaria fue impulsado por los avances tecnológicos, que permitieron el desarrollo de nuevos inventos y mejoras en las técnicas. La primera Revolución Industrial, que se desarrolló entre la máquina de vapor y la electricidad, permitió la producción mecanizada —la producción en masa— e hizo que la publicidad se volviese más necesaria y complementara su función informativa con la persuasiva. De esta manera, el surgimiento de la electricidad<sup>5</sup>, la litografía<sup>6</sup>, la impresora<sup>7</sup>, la radio<sup>8</sup>, el cine<sup>9</sup>, la televisión<sup>10</sup>, la fotografía<sup>11</sup> e Internet ha contribuido al desarrollo de la publicidad.

En el Perú, la publicidad de tipo oral apareció con los pregoneros en la época de la Colonia. El periodismo, que se inició en el siglo XVIII, permitió la aparición de los avisos publicitarios. A fines del siglo XIX, el surgimiento de la radio en el país permitió que esta se convirtiera en un instrumento comercial, que llegó a alcanzar su mayor impulso cuando los *broadcasters* se organizaron y crearon los estudios de sintonía.

En la década de 1940, se instalaron en el país varias agencias de publicidad<sup>12</sup>, como la Compañía Anunciadora Universal – Causa (1943), McCann-Erickson

---

4 Las primeras experiencias periodísticas fueron las gacetas. El primer periódico surge en el año 1605 en Amberes. El primer anuncio periodístico surge en Inglaterra en el año 1622. El primer periódico norteamericano aparece en 1704 y el periódico inglés *The Times* aparece en 1785.

5 La electricidad permitió la aparición de los avisos luminosos, el fotomontaje y las mejoras en las técnicas de impresión.

6 La litografía apareció en el año 1796, permitiendo las primeras impresiones a colores y, desde el año 1859, la prensa ilustrada.

7 La impresora surgió en el año 1874.

8 La radio apareció en 1920 e impulsó el uso de la técnica de la voz.

9 La imagen cinematográfica permite que, en el año 1904, se dé en Estados Unidos el primer mensaje publicitario.

10 La televisión apareció en el año 1926 y obligó a mejorar las técnicas comerciales a través del uso de medios visuales y sonoros.

11 La fotografía apareció a finales del siglo XIX.

12 Las agencias de publicidad son empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con la creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias. En esta actividad, se encuentran personas naturales o jurídicas que se dedican, profesionalmente y de manera



(1946) y Publicidad Lowder (1948), quienes fundaron la Asociación Peruana de Agencias Publicitarias (APAP) en el año 1954, ante la necesidad de contar con una institución que las agrupara y formara un código de ética que promoviese las prácticas del ejercicio de la profesión. En el año 1958, apareció la televisión, mostrando su capacidad vendedora a la masa; este fue un medio de difusión utilizado por las agencias publicitarias.

En 1980, apareció la publicidad exterior en el país con el surgimiento de los avisos luminosos. Este tipo de publicidad ha requerido una constante actualización por parte de los diseñadores gráficos, debido, en gran medida, al avance de la tecnología. También apareció la publicidad móvil con imágenes recurrentes y los anuncios pegados en los buses, que se orientan a determinado público de acuerdo con la ruta recorrida.

## 2. McCann-Erickson

McCann-Erickson es una de las cuatro primeras agencias existentes en Estados Unidos y la más grande en el nivel latinoamericano. Llegó al Perú en el año 1946 y se convirtió en una de las primeras agencias publicitarias de carácter internacional que opera en el país.

La agencia llegó al Perú impulsada por sus propios clientes internacionales (International Petroleum Company, Coca-Cola, Kolynos) que deseaban tener a su agencia trabajando para ellos en el nivel local. Su instalación inicial requirió la innovación de formas de trabajo, asumiendo la formación profesional de los publicistas.

Con el transcurso de los años, la empresa ha logrado crecer y ha podido desarrollar campañas memorables que le han permitido ocupar un lugar privilegiado tanto en el nivel nacional como en el nivel de América Latina. El cuadro 5.1 muestra los clientes con los que ha contado la agencia publicitaria en el Perú, destacando la presencia de empresas importantes de nuestro medio.

Una de las principales actividades de McCann-Erickson ha sido la creación de marcas, que son consideradas como los activos más valiosos. La publicidad y

---

organizada, a crear, programar o ejecutar publicidad por cuenta de un anunciante. La primera agencia publicitaria surgió en Londres en el año 1836.

los avisos constituyen los medios a través de los cuales se han creado las marcas.

La filosofía de McCann-Erickson es «la verdad bien dicha», que alude a tres ideas centrales. La primera de ellas se relaciona con el consumidor, puesto que pretende que lo que se le diga en la publicidad esté basado en algo cierto y comprobable. La segunda idea se relaciona con el cliente de la agencia publicitaria, pues se busca que exista un vínculo entre esta y su cliente, que esté basado en verdades y no en verdades a medias. La tercera idea concierne a la propia agencia publicitaria, determinándose que internamente deben decirse las cosas sin reparos.

La estrategia que utiliza McCann-Erickson es la de «comunicación total». Cada vez que un cliente tiene algún objetivo de marketing o una situación que requiere una solución por la vía de la comunicación, la agencia le ofrece esta estrategia que involucra publicidad motivacional, publicidad de imagen, marketing directo, relaciones públicas, promociones, eventos. Sin embargo, la agencia no siempre es la encargada de implementar la estrategia; a veces, su trabajo termina con el análisis y la presentación de la propuesta. En este campo, la agencia ha venido trabajando en el desarrollo de un portafolio de servicio; por ejemplo, busca mantener una relación con una empresa de marketing directo que esté en condiciones de ofrecer un buen servicio, con otra empresa de relaciones públicas, entre otras.

En el mercado peruano, la agencia hace uso de una publicidad objetiva, lineal, racional, que intenta informar y persuadir, evitando recurrir a las metáforas, los símbolos y paralelos. Sin embargo, la publicidad aún puede evolucionar en el país.

La agencia publicitaria cuenta con una facturación anual de US\$23 mil millones y con más de 25 mil empleados. Opera en alrededor de 113 países y tiene establecidas más de 500 empresas en todo el mundo<sup>13</sup>.

---

13 <http://www.peruessuper.com> («Presentan oficialmente campaña Perú es súper»). Consulta: 24 de septiembre del 2003.

### **3. Perú es súper**

#### **3.1. Escenario**

A partir de las palabras de Raimondi, «El Perú es un mendigo sentado en un banco de oro», han sido varios los intentos de recuperar el valor de lo nuestro, haciendo uso de un sentido altruista y de materia comercial. Algunos ejemplos son los siguientes: «Los valores del Perú», auspiciado por la Corporación Backus & Johnston; y «Optimismo», campaña de Supermercados E. Wong. Además, está la empresa Intradevco que, a través de los comerciales de sus productos de las marcas *Sapolio* y *Dento*, intenta motivar al público a dar preferencia a la producción nacional, promoviendo así la compra de productos peruanos, campaña que otras empresas han aprovechado para ofrecer sus productos.

En este contexto, McCann-Erickson, al celebrar sus 100 años de actividad mundial, se aúne al esfuerzo de estas organizaciones por sacar al país de la crisis moral en la que está inmerso, ofreciendo un «regalo» no solo para el Perú, sino también para los otros países en los cuales opera.

El desafío que esta empresa se planteó estuvo orientado a regalar, en cada uno de los 138 mercados en los que opera, una campaña de bien público, creada localmente, que tuviese un impacto positivo en la comunidad. De esta manera, trataba de devolver parte de lo que esta sociedad le ha entregado.

#### **3.2. El producto**

El nombre genérico del producto es país, siendo Perú la marca del producto que McCann-Erickson busca promover.

#### **3.3. La campaña promocional**

La estrategia de *márketing* adoptada por la agencia publicitaria se orientó a lanzar una campaña de bien público, especialmente diseñada para el Perú, sustentada en el eslogan «Perú es súper». El período de exhibición de la campaña fue entre los meses de diciembre del 2002 y junio del 2003, en su primera fase. La idea era continuar con la campaña en otras etapas, por lo menos hasta conseguir que esta dejara una huella visible.

Con esta campaña, la agencia publicitaria no buscó cambiar la realidad. Simplemente pretendió que el peruano reconociera que, en el país, existen cosas buenas de las cuales podía sentirse orgulloso.

### 3.4. Objetivos y estrategias de marketing

El principal objetivo de marketing planteado por la agencia publicitaria para la primera fase de ejecución de la campaña fue provocar la viralidad de una idea central que fortaleciera la autoestima entre los peruanos. Es decir, se pretendía elevar la autoestima, generar optimismo, rescatar el lado bueno del país y no dejarlo en el olvido<sup>14</sup>. Por tal motivo, la empresa buscó que la idea fuese diseminada y reproducida a partir del contacto con voceros potenciales (empresas, medios de comunicación o personas naturales) que contribuirían con su difusión.

Si bien la agencia reconoció que la campaña podría haberse centrado en aspectos específicos, como realzar la rica cultura del país, la exquisita comida, los atractivos lugares turísticos, promocionar el país más allá de las fronteras, fomentar el trabajo en equipo o repartir sonrisas contagiosas, decidió, finalmente, que el mejor regalo que podría darle al Perú era un poco de autoestima. Sin embargo, esto no podría hacerlo sola. Requería el apoyo de otras organizaciones y acordó que ninguna marca comercial, incluyendo la de la agencia publicitaria, figuraría como firmante del proyecto; solo se encargarían de promover la idea, lo cual, definitivamente, no podía ser ejecutado por una sola empresa o persona.

La estrategia de marketing adoptada por McCann-Erickson se concentró inicialmente en crear «la idea», aquella que podría dar vida al país y mostrarlo al mundo como una oportunidad, por lo que esta debía ser potente y profunda para que motivara a las empresas y personas a promoverla por el bien del Perú. Se tenía la convicción de que si la idea era buena y capaz de transportar el sentir de la mayoría de peruanos, esta se viviría y se multiplicaría; pero, si no fuera así, simplemente se desvanecería.

De esta manera, la estrategia de la primera fase se orientó a crear la idea y a lanzarla, colocándola frente a realizadores, medios de comunicación, desarro-

---

14 La empresa buscó saber cómo surgían los problemas de autoestima y cómo podían ser tratados, para lo cual se consultó a psicólogos y psicoanalistas.

lladores de Internet, anunciantes, entre otros, quienes debían sumarse voluntaria y desinteresadamente a la campaña para que esta fuese exitosa. De lo contrario, se correría el riesgo de fracasar.

Se buscaba que cualquier colaboración por parte de empresas (las mismas que podrían tomar el logo e incorporarlo en sus productos), medios (los medios de comunicación escritos podrían colocar el logo en sus portadas o en sus noticias positivas; la televisión y la radio podrían utilizar el logo o los diferentes eslóganes en sus diversas programaciones), instituciones o personas (podían unirse ingresando a la página web y tomando el material gráfico y audiovisual que allí se encuentre para utilizarlo en su *e-mail* personal, o colocarlo en un cuaderno o en un polo) fuera gratuita.

Lo mismo sucedería con la creación de la propia idea, la que sería elaborada por la agencia de publicidad, pues esta sería un regalo para el país; por ello, nadie podría pagar o cobrar ninguna suma de dinero por incorporarla y utilizarla. Asimismo, se había planteado que todos los materiales necesarios para difundirla podrían descargarse fácilmente y sin costo alguno de la página web [www.perusuper.com](http://www.perusuper.com)<sup>15</sup>.

### 3.5. Objetivos y estrategias comunicacionales

Los principales objetivos comunicacionales de la campaña publicitaria en su primera fase fueron los siguientes:

- Lograr que el mensaje de autoestima que se buscaba transmitir llegara a la mayor parte de peruanos posible dentro de las fronteras
- Estimular la viralidad de la iniciativa

La estrategia creativa se centró en focalizar la idea de que el Perú tenía más cosas buenas que malas y que, detrás de cualquier concepto negativo asociado al país, se podían obtener muchas ideas positivas, a pesar de que existían personas que tendían a realzar las primeras en lugar de las segundas. Con esto en mente, e intentando revertir esta tendencia, es como surge la frase central de la

---

<sup>15</sup> En esta dirección electrónica, se pueden encontrar logos, comerciales de radio, avisos de prensa y *spots* de televisión. Cualquier persona puede descargar de la web lo que desee y dar su aporte a favor de la campaña.

campaña: «Perú es súper». Esta frase siempre fue precedida por una invitación clave a modificar el discurso: «Cambia la letra».

La agencia publicitaria logró, solo con cinco letras, formar el nombre de un país, un adjetivo y un artículo que lo calificaran en su dimensión más positiva. Además, la empresa determinó que, dado que lo que se buscaba era realzar el lado positivo de las cosas, entonces, debía hacer entrega del «regalo» en compañía de mensajes que celebraran todo lo bueno que tenía el Perú, aquellas cosas que permitían que los peruanos se sintieran orgullosos y que les daban valor por ser propias, únicas y porque ayudaban a que el país fuese cada vez mejor. Esto hizo que también se decidiera incluir en la presentación a los peruanos que triunfaban y que luchaban por sus ideales, como un ejemplo que debía seguirse.

### **3.6. Audiencia objetivo**

Si bien la audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por todos los peruanos, por el Perú en su conjunto, el foco primario estuvo centrado en aquellas personas que eran capaces de diseminar, con mayor potencial de alcance, la idea «Perú es súper».

Por lo tanto, en la primera fase, el público objetivo estuvo conformado por agentes de transmisión, caracterizados por su sensibilidad, que facilitarían los medios para que la idea tomara vida. Entre ellos, estaban los medios de comunicación masiva, Internet y las empresas privadas, que se convertirían en los primeros portadores activos del concepto de autoestima y que podrían garantizar el éxito en el propósito de la campaña. Se buscaba alcanzar al individuo (el peruano), sensibilizarlo y transformar (convertir) su visión sobre el país.

### **3.7. Estrategia de medios**

McCann-Erickson pretendía ingresar el mensaje a todos aquellos medios de comunicación que abrieran sus puertas. Por esto, creó piezas para televisión, radio, prensa y vía pública, además de un sitio en Internet que permitiera la comunicación de dos vías, con canal permanente hacia y desde gran parte del público objetivo.

Todos los que decidieron contribuir con la difusión de la campaña lo hicieron en forma libre y voluntaria. Los medios de comunicación, al igual que las casas productoras, locutores, músicos, desarrolladores de Internet, anunciantes y demás contribuyentes, no cobraron dinero alguno.

La valorización de la contribución obtenida de los medios de comunicación para la difusión de la campaña ascendió a US\$384.059 (a tarifa promedio negociada). El monto estaba distribuido de la siguiente manera: 58%, televisión abierta; 22%, radio; 10%, prensa; 7%, vía pública; y 3%, revistas. En la televisión abierta, se contó con el apoyo de los canales 2, 5, 9 y 13; y, en *outdoor*, con el Clear Channel. En el caso de la radio, el apoyo provino de las emisoras Inca Sat, Ke Buena, Más Plus, Okey, Planeta, Ritmo, RPP, Stereo 100, Studio 92, CPN, Radio A y Zeta. En lo que respecta a la prensa y a las revistas, se tuvo el apoyo de *El Comercio*, *Expreso*, *Caretas*, *Semana Económica*, *Business y Gente*.

Además del apoyo de los medios publicitarios descrito, existieron noticias de radio, prensa y televisión, que significaron un total de US\$80.511; y menciones en entrevistas y artículos hechos por líderes de opinión como artistas, políticos, cómicos y periodistas, todo lo cual contribuyó a la difusión de la idea.

### **3.8. Resultados atribuidos a la campaña**

«Perú es súper» fue una idea ampliamente aceptada y difundida en todos los niveles. Esta idea fue patrocinada por los medios de comunicación (televisión de señal abierta, la prensa, entre otros), las cabinas públicas de Internet y las empresas comerciales en forma desinteresada.

Asimismo, las personas naturales en contacto con la idea asumieron una posición más positiva frente al mundo, proponiéndose difundirla activamente entre las personas que conformaran sus propios grupos sociales; así lo demuestran los más de 1.500 *e-mails* enviados a la página web por parte de los visitantes.

Los resultados de la viralidad en medios muestra que el alcance total de la televisión ascendió al 89% (dato según Ibope) y el de la radio fue de 64% (dato según CPI). Además, el mensaje había sido recibido por más de 12 millones de personas.

La viralidad en empresas muestra que varias de ellas se sumaron a la difusión de la idea incorporándola en alguna de sus campañas regulares y/o locales comerciales como forma de difusión adicional, es decir, en las tiendas, empaques, comerciales de televisión, polos, *stickers*, entre otros. Entre las empresas que decidieron difundir la idea, se encuentran Plaza Veá, Nestlé, Bimbo, Coca-Cola, Carvajal y el Centro Comercial Larcomar.

Con respecto a la viralidad en personas naturales, se tiene que Internet contribuyó a asegurar el objetivo en esta fase. Algunas personas adoptaron la actitud positiva que transmitía el mensaje para crear campañas que ayudaran a «cambiar la letra en apoyo del país». Hay que tomar en cuenta que, en esta primera fase de la campaña, se pretendía lograr un cambio de actitud en un futuro cercano.

## **Preguntas**

1. Haga un análisis del desarrollo del sector de empresas de publicidad.
2. Explique las características de la competencia en el sector de empresas de publicidad.
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de McCann-Erickson?
4. ¿Cuáles son las características de los clientes de McCann-Erickson?
5. ¿Por qué es importante la campaña «Perú es súper» para McCann-Erickson?
6. ¿Qué impacto tuvo la campaña «Perú es súper» en el mercado?
7. ¿Por qué es importante el concepto de viralidad en este tipo de campañas?



**Cuadro 5.1****CLIENTES DE MCCANN-ERICKSON PERÚ**

AFP Unión Vida	Goodyear
Alianza para un Perú sin Drogas	Johnson & Johnson
American Airlines	L'Oreal
Bimbo	MasterCard
Carvajal	Minera Yanacocha
Coca-Cola	Nestlé
Colgate-Palmolive	Nextel
Destilería Peruana	Páginas Amarillas de Telefónica
Domund	Perú 21
Exxon Móvil	Plaza Veá
Fundación Peruana Cardio Infantil	Siemens
Fundación por los Niños del Perú	Trome
General Motors	Western Union
Gillete del Perú	

Fuente: <http://www.17punto65.com/cgi-bin/agencias>

## Bibliografía

Apoyo Comunicaciones S. A. «Con mucho esfuerzo, tenemos una marca sólida, prestigiosa y que inspira confianza», en: *Semana Económica*. Año 19, No. 888, 29 de septiembre del 2003, p. 25.

Asociación Peruana de Agencias de Publicidad. «Historia de la Asociación», en: <http://www.apap.org.pe/historia.html>.

«Bodas de Oro de McCann-Erickson», en: *Caretas* (<http://www.caretas.com.pe>). Consulta: 27 de septiembre del 2003.

Castillo, Julio. «Con un poco de fe en nosotros mismos», en: *El Peruano*. Lima, 25 de febrero del 2003 (<http://www.editoraperu.com.pe>). Consulta: 27 de septiembre del 2003.

Conep. «Perú es Súper», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. Pp. 66-72.

Ferrer, Eulalio. *La publicidad. Textos y conceptos*. 3ra. ed. México, enero de 1989.

Ferrero M., Ernesto. «McCann-Erickson Perú: 50 años creando marcas», en: *1/2 de Cambio*. Año XV, No. 327, enero de 1997, pp. 51-2.

Medio Empresarial S. A. «La campaña El Perú es Súper», en: *Medio Empresarial*. Año VI, No. 51, mayo del 2003, p. 25.

## Páginas web

- <http://www.apap.org.pe/historia.html>
- <http://www.banrep.gov.co> («Historia de la publicidad»). Consulta: abril del 2004.
- <http://www.17punto65.com/cgi-bin/agencias>. Consulta: 27 de septiembre del 2003.

- <http://www.peruessuper.com> («Presentan oficialmente campaña Perú es súper»). Consulta: 24 de septiembre del 2003.
- <http://www.terra.com.gt/especiales/diadelapublicidad/historia.htm>. Consulta: abril del 2004.



# VI

## Caso: Interseguro

**Categoría: Bajo presupuesto**  
**Premio: Effie Oro 2003**

**Anunciante: Interseguro Compañía de Seguros de Vida**  
**Agencia: Mercadotécnica**

### 1. El sector de seguros

Antes de la liberalización del mercado asegurador, este se caracterizaba por la existencia de una empresa reaseguradora de propiedad del Estado; una empresa aseguradora, también estatal, que acaparaba todos los negocios vinculados al Gobierno; y la Superintendencia de Banca y Seguros, encargada de la reglamentación de pólizas, condiciones y tarifas. Todo ello aparecía dentro del marco de una economía inestable.

A partir de 1991, los cambios dados en las políticas económicas del país incluyeron al sector de seguros, fomentando una mayor competencia en su interior. Con la liberalización del seguro y del reaseguro, se dieron cambios importantes: en la función de la Superintendencia de Banca y Seguros, se determinó que los modelos de pólizas, las tarifas y las condiciones generales no requerirían la aprobación previa por parte de esta entidad; en el sistema de mercadeo de las empresas aseguradoras, este se volvió más agresivo; en el número de empresas existentes, se experimentó un crecimiento; entre otros cambios.

La fuerte competencia entre las compañías de seguro trajo consigo una reducción de las tarifas —en algunos riesgos, esta disminución fue superior al 50%—, lo que hizo que sus márgenes de utilidad comenzaran a reducirse; algunas de ellas corrieron el riesgo de afectar su capacidad de solvencia. La fuerte competencia interna se dio básicamente en dos frentes: en los precios (o primas) de las pólizas que ofertaban y en los servicios que se incluían de acuerdo con el tipo de contrato adquirido.

A partir de la segunda mitad de la década de 1990, los cambios en el sistema asegurador giraron en torno del surgimiento de fusiones y de severas crisis de liquidez entre las empresas del sector, la presencia de socios estratégicos, el desarrollo de nuevos productos, la masificación de las ventas, la desaparición de algunos intermediarios, la aparición de otro tipo de *brokers*, entre otros.

Asimismo, el sector de seguros tuvo que sufrir las consecuencias de fenómenos naturales (como el fenómeno de El Niño) que incrementaron los niveles de siniestralidad, además de los efectos del recrudecimiento de la crisis internacional sobre la economía del país; estos determinaron una desaceleración en el nivel de ventas de las empresas aseguradoras y el surgimiento de mayores dificultades para el cobro de las primas por parte de estas empresas.

Entre diciembre de 1995 y diciembre de 1997, el crecimiento acumulado de las primas totales<sup>1</sup> del sistema asegurador fue de 47,6%. En diciembre de 1998, este crecimiento fue de 13,6% respecto del año anterior (en 1998, las primas totales ascendieron a S/.1.698 millones<sup>2</sup>); mientras que, en 1999, dicho crecimiento fue de 13,2% respecto de 1998 (en 1999, las primas totales ascendieron a S/.1.922 millones<sup>3</sup>).

El cuadro 6.1 muestra la evolución de las primas de seguros netas, expresadas en millones de nuevos soles. En el cuadro, se observa que dichas primas experimentaron una disminución de 1% en el año 1998. En los dos años subsiguientes, las tasas de crecimiento fueron menores que 2%, pero luego mostraron una

---

1 Las primas totales incluyen las primas de seguros netas más los reaseguros aceptados netos.

2 <http://www.sbs.gob.pe/estadistica/seguros/98/trim4> («Evolución del sistema asegurador», cuarto trimestre de 1998).

3 <http://www.sbs.gob.pe/estadistica> («Información financiera del sistema asegurador al cierre de 1999»).

tendencia creciente a partir del año 2001 en que experimentaron un crecimiento de 5,7%.

En el 2001, las ventas de las empresas aseguradoras se vieron afectadas por los bajos niveles en las tarifas de las primas como resultado de la competencia desatada en años anteriores, además de las presiones existentes en las aseguradoras locales por los mayores costos que implicaban sus contratos con reaseguradoras en el exterior, lo que afectó sus márgenes de utilidad. A pesar de la recesión económica, en ese año, las primas de seguros netas ascendieron a US\$581,6 millones como resultado del incremento de las primas en todos los ramos del sistema<sup>4</sup>.

En el 2002, el crecimiento de las primas del sistema asegurador se vio influenciado por el endurecimiento de la oferta y los términos que regían en el mercado internacional de reaseguros. El monto de las primas de seguros en el período enero-noviembre de dicho año ascendió a US\$619,5 millones<sup>5</sup>.

En el primer trimestre del 2003, el incremento en el total de primas (con respecto a igual período del año anterior) se debió principalmente a dos factores: el crecimiento constante que se vino experimentando en el seguro de rentas vitalicias de jubilación (crecieron 182%) y la afiliación pendiente al Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) por parte de un segmento de la población<sup>6</sup>.

Las principales empresas del sector de seguros son Rímac Internacional y El Pacífico Peruano Suiza. El cuadro 6.2 muestra las empresas de seguros autorizadas a operar por ramos en marzo del 2003, notándose una disminución en el número de empresas aseguradoras, debido a procesos de fusiones y escisiones que respondieron a estrategias de casas matrices del exterior.

### 1.1. El sector de seguros previsionales

La venta de seguros previsionales es una de las actividades que realizan las empresas de seguros de vida. Entre los seguros previsionales o de pensiones,

---

4 Caser. «Seguros, crecen tarifas de reaseguros», en: *Riesgos de Mercado*. Agosto del 2002, p. 153.

5 Caser. «Primas netas crecerían en 7.8% en el 2003», en: *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2003, p. 185.

6 Medio Empresarial S. A. «Mercado asegurador, al cierre del primer semestre 2003», en: *Medio Empresarial*. Vol. VI, No. 52, junio del 2003, p. 35.

se encuentran los seguros de supervivencia e incapacidad, las rentas vitalicias y los seguros de accidentes de trabajo.

En lo que respecta a la renta vitalicia, esta es una modalidad de jubilación existente en el Sistema Privado de Pensiones<sup>7</sup>, mediante la cual el afiliado cede los fondos acumulados en su cuenta individual a una compañía de seguros, la misma que se compromete a pagarle una pensión mensual fija hasta el momento en que el individuo fallezca. La importancia de la modalidad de la renta vitalicia radica en que alrededor del 93% de los jubilados en el Perú opta por esta modalidad de jubilación<sup>8</sup>. De acuerdo con ella, los jubilados pueden comprar una pensión de retiro a las compañías de seguro (una renta vitalicia), convirtiéndose en una alternativa a los planes privados de pensiones.

La composición del sistema de seguros ha ido cambiando con el transcurso de los años, permitiendo que algunos rubros se conviertan en nichos de mercado para las empresas aseguradoras. Los seguros de ramos generales han ido perdiendo participación en el total de primas del mercado, a favor de los ramos de seguros de vida<sup>9</sup>, y, particularmente, de los seguros previsionales<sup>10</sup>.

En 1998, la participación de los rubros asegurados en la cartera de las empresas cambió con respecto a 1997. Los riesgos generales se redujeron de 60,3% a 54,9% por la contracción en pólizas importantes como incendios y líneas aliadas, marítimos y transportes, y vehículos, ramos que tendían a concentrar más del 68% del valor total asociado a riesgos generales. Por su parte, se incrementó el ramo de seguros personales (accidentes, salud y previsionales), que pasó de 39,7% a 45,1%, y el de seguros de vida, que pasó de 11,4% a 15,8%; ambos se habían visto beneficiados por los cambios en el marco normativo del sector<sup>11</sup>.

---

7 El Sistema Privado de Pensiones fue creado en diciembre de 1992, mediante el Decreto Ley No. 25897, con el fin de contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sistema previsional en el país.

8 Conep. «Interseguro», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 80.

9 Los seguros de vida incluyen el seguro de vida de ley para trabajadores, el seguro de vida individual, el seguro de vida en grupo particular, la renta particular, el seguro de degravamen hipotecario, entre otros.

10 Los seguros previsionales deben su crecimiento al Sistema Privado de Pensiones dado que, por ley, los afiliados a una administradora de fondos de pensiones deben contar con un seguro de supervivencia e invalidez. Por lo tanto, este tipo de seguro ha avanzado al ritmo de las afiliaciones al sistema previsional privado.

11 <http://www.sbs.gob.pe/estadistica/seguros/98/trim4> («Evolución del sistema asegurador», cuarto trimestre de 1998).



En 1999, una vez más, los riesgos generales disminuyeron su participación en el total de seguros, de 54,9% a 51,8%, debido al cierre de varias empresas, la disminución de las tasas y de los niveles de cobertura, la adopción de seguros en el extranjero por parte de las empresas transnacionales y la aparición de las empresas privadas de salud (EPS). Mientras tanto, la participación de los seguros de vida aumentó a 19,2% y la de los seguros previsionales, a 11,2%<sup>12</sup>. Dentro de los ramos de vida y previsionales, la mayor participación correspondió a seguros previsionales (36,7%) —que experimentaron una tasa de crecimiento de 8,9%, porcentaje menor que el obtenido en los dos años anteriores, debido a la reducción en el número de nuevas afiliaciones al SPP—, seguido por la renta vitalicia (19,4%) y por los seguros de vida individual (13,5%)<sup>13</sup>.

En el 2000, los seguros generales experimentaron una disminución de 6,7%, mientras que los seguros de vida y los seguros previsionales crecieron en 26,3% y 16,6% respectivamente. Una vez más, los seguros generales disminuyeron su participación a 47,8%, a diferencia de los seguros de vida y los seguros previsionales que las incrementaron a 23,8% y 12,9% respectivamente<sup>14</sup>.

En el 2001, el incremento en las primas netas se debió al aumento en ramos generales (8,5%) —por el incremento de las tarifas— y seguros de vida (8,6%) —debido a la mayor penetración en el mercado<sup>15</sup>. Sin embargo, al primer semestre de dicho año, la participación de ramos generales en el total continuó disminuyendo (45,5%), los seguros previsionales prácticamente mantuvieron su participación (12,7%), mientras que los seguros de vida la incrementaron (25,1%)<sup>16</sup>.

A fines del 2001, operaban siete compañías de seguro en el mercado de rentas vitalicias de jubilación: Pacífico Vida, Interseguro, Wiese Aetna Vida (hoy, In Vita), Royal & SunAlliance Vida, Mapfre Perú Vida, Rímac Internacional y La Positiva. Estas empresas contaban con primas de US\$53 millones anuales por

---

12 «Desaceleración económica afecta al sector», en: *Riesgos de Mercado*. Mayo del 2001, p. 123.

13 <http://www.sbs.gob.pe/estadistica> («Información financiera del sistema asegurador al cierre de 1999»).

14 Caser. «Desaceleración económica afecta al sector», en: *Riesgos de Mercado*. Mayo del 2001, pp. 122-3.

15 Caser. «Seguros, crecimiento de seguros generales y de vida», en: *Riesgos de Mercado*. Marzo del 2002, p. 172.

16 Caser. «Seguros: crecen tarifas de reaseguros», en: *Riesgos de Mercado*. Agosto del 2002, p. 156.

este concepto (ver cuadro 6.3) y con 140 jubilados mensuales en promedio en todo el país<sup>17</sup>.

El cuadro 6.4 muestra la evolución de las ventas anuales por compañía en el período 2001-2003, notándose que Interseguro logró incrementar sus ventas significativamente en el último año; mientras que otras compañías las disminuyeron, como Pacífico Vida, Rímac Internacional, In Vita y Mapfre Perú Vida.

Entre enero y noviembre del 2002, los seguros generales experimentaron un crecimiento de 23,6%, al igual que los ramos de vida y previsionales que crecieron 12,2% y 6% respectivamente<sup>18</sup>. Según la distribución por ramos, los seguros generales contaron con el 46,2% de participación; mientras que los seguros previsionales contaron con el 12,9% y los seguros de vida, con el 24,8%<sup>19</sup>.

En el primer trimestre del 2003, el crecimiento experimentado por los seguros previsionales se debió principalmente a la implementación de las jubilaciones anticipadas. Las empresas dedicadas exclusivamente a ramos de vida eran Altas Cumbres, Pacífico Vida, Interseguro, In Vita Seguros de Vida, Mapfre Perú Vida y Royal & SunAlliance Vida; y las empresas dedicadas a ramos generales y de vida eran Generali Perú, La Positiva, Rímac Internacional y Sul América.

## 2. Interseguro Compañía de Seguros de Vida

Interseguro Compañía de Seguros de Vida fue creada en el año 1998 como una iniciativa de Interbank Group del Perú. Es una empresa que está dirigida al ramo de vida —ofrece varios productos relacionados con seguros de vida y productos relacionados con las pensiones— y que tiene entre sus principales accionistas a Interbank (50%) y Bankers Trust (50%); en el 2001, el 15% de sus acciones fue vendida, incorporándose un nuevo accionista, el International Finance Corporation<sup>20</sup>. Tiene su sede principal en Lima y ocho sucursales en todo el país.

---

17 Conep. «Interseguro», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 80.

18 Caser. «Seguros: primas netas crecerían 7.8% en el 2003», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, p. 177.

19 Caser. «Seguros: primas netas crecerían 7.8% en el 2003», en: *Riesgos de Mercado*. Septiembre del 2003, p. 181.

20 Corvera, Luis. «Sorteando problemas, el mercado asegurador», en: *Semana Económica*. Vol. 17, No. 795, 5 de noviembre del 2001, p. 17.

Su principal objetivo es tratar de ubicarse entre las tres mayores compañías de seguro de vida del país en el mediano plazo, tomando como referencia la participación de las primas totales de la categoría<sup>21</sup>. En el 2001, Interseguro se colocó en el segundo lugar de venta de rentas vitalicias en el país<sup>22</sup>. A fines del 2002, la empresa concretó la compra de Seguros de Vida Santander Central Hispano.

### 3. La renta vitalicia

#### 3.1. Escenario

El Régimen Especial de Jubilación Anticipada (REJA) para desempleados, creado por el Gobierno en enero del 2002, representó una oportunidad para dar un mayor impulso al mercado de rentas vitalicias de jubilación. De acuerdo con su reglamento, aquellas personas que estuviesen afiliadas a alguna AFP y que cumpliesen con los requisitos que señala la ley podían acceder a dicha jubilación. Entre los requisitos, se encuentran los siguientes:

- Haber cumplido los 55 años de edad como mínimo al momento de solicitar la jubilación anticipada
- Encontrarse desempleado por un período no menor de 12 meses (se consideran los 12 últimos meses), con la debida acreditación
- Cumplir con alguna de estas condiciones:
  - Obtener una pensión mayor o igual a dos remuneraciones mínimas vitales, cuyo monto equivale a S/.820
  - Obtener una pensión mayor o igual al 30% del promedio de sus últimas 36 remuneraciones

De acuerdo con las estimaciones de la industria, se esperaba que unos 8.000 afiliados se jubilaran a través del REJA, permitiendo un incremento de las primas. Se esperaba generar nuevas primas por US\$180 millones a partir del mes de julio del 2002 y por un período de dos años y medio.

En este contexto, las compañías aseguradoras redefinieron sus estrategias para captar a los nuevos jubilados que, debido a las demoras en la emisión de los

---

21 Apoyo Comunicaciones S. A. «Interseguro», en: *Semana Económica*. Vol. 14, No. 639, 20 de septiembre de 1998, p. 17.

22 International Finance Corporation. «Afiliada del Banco Mundial respalda reforma de pensiones en el Perú», en: <http://wbln0018.worldbank.org>.

bonos de reconocimiento por parte del Gobierno, recién pudieron acceder a este beneficio en diciembre del 2002.

### **3.2. El producto**

El nombre genérico del producto es renta vitalicia de jubilación, que administran las compañías de seguros de vida. La marca del producto es Régimen Especial de Jubilación Anticipada (REJA).

### **3.3. La campaña promocional**

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo título fue «Descubra cómo quitarse 10 años de encima». El período de exhibición de la campaña fue entre los meses de abril y diciembre del 2002, fecha en que llegaron los primeros expedientes de la jubilación.

### **3.4. Objetivos y estrategias de marketing**

El principal objetivo de marketing planteado por Interseguro fue el de convertirse en la compañía número uno en el mercado de seguros de vida en el país. La empresa consideraba que el objetivo era bastante ambicioso, pues, para lograrlo, requería un incremento de su participación de mercado en más de 10 puntos porcentuales, lo cual significaba que tendría que captar por lo menos el 40% del mercado de jubilados del REJA.

Dado que el porcentaje que pretendía alcanzar era bastante elevado, Interseguro consideró que, para conseguirlo, debía ser la primera empresa aseguradora en impactar al público objetivo que contara con mayores fondos. Esto lo podría hacer si se preocupaba por brindar la mejor asesoría sobre las bondades del nuevo régimen de jubilación y por facilitar el trámite correspondiente ante la Administradora del Fondo de Pensiones; consideraba que la asesoría sería la herramienta que le ayudaría a alcanzar su objetivo y que influenciaría en el momento de la decisión de compra.

En la estrategia de marketing utilizada por Interseguro, tanto la actividad publicitaria como el eje de comunicación fueron partes importantes de la misma, puesto que el público objetivo desconocía la participación que tenían las compañías de seguros en el proceso de jubilación. Esto definiría la receptividad de los prospectos hacia la asesoría ofrecida por los vendedores de la compañía de seguros.

Las acciones tomadas como parte de la estrategia de márketing fueron las siguientes:

- Elaborar una base de datos: la base de datos que Interseguro diseñó se hizo con el fin de determinar el tamaño de mercado en el nivel nacional. Para esto, se tomó la información que brinda el Sistema Privado de Pensiones y las bases de datos existentes, las mismas que fueron depuradas vía *telemarketing*.
- Formar una fuerza de ventas en el nivel nacional, especializada en el REJA: la estimación del número de vendedores necesarios para captar rápidamente al público objetivo se definió tomando en cuenta el tamaño del mercado estimado y la necesidad de cubrir cada localidad del país en el menor tiempo posible.
- Desarrollar la campaña de márketing directo «Descubra cómo quitarse 10 años de encima»<sup>23</sup>: esta campaña buscó despertar el interés del público objetivo en la nueva norma, ofrecer el servicio de asesoría y presentar a Interseguro como una interesante alternativa al momento de la jubilación.
- Crear un sistema organizado que permita el seguimiento y fidelización de los clientes que contaran con los mayores fondos: la campaña de márketing directo implementada permitió identificar de manera rápida a los prospectos con mayores fondos y que estos fueran asignados a los vendedores para efectuar un seguimiento estricto hasta el momento de la decisión de compra.

### 3.5. Objetivos y estrategias comunicacionales

Los principales objetivos comunicacionales de la campaña publicitaria fueron los siguientes:

- Generar interés y expectativa entre los prospectos sobre las bondades que ofrecía el Régimen Especial de Jubilación Anticipada por desempleo

---

23 Al mes de iniciarse la campaña y de reconocer a los clientes de mayores fondos, se optó por suspenderla debido al retraso en la emisión de los bonos de reconocimiento por parte de la ONP, dado que, para iniciar las ventas de las rentas individuales por el REJA, era necesario que el Gobierno hiciera el depósito de los mismos en las cuentas individuales de los afiliados. Ello hizo que la incorporación de los prospectos en la base de datos se llevara a cabo en forma más lenta, solo a través de los vendedores, y que, para disminuir la incertidumbre que habían generado las demoras en el proceso de jubilación, se optara por establecer un programa de incentivos dirigido a la fuerza de ventas.

- Explicar los beneficios del nuevo régimen y los requisitos que se debían cumplir para poder tener derecho a una pensión de este tipo
- Informar acerca de la función que desempeñaban las compañías de seguros en el proceso de jubilación, pues gran parte del público no tenía conocimiento de que la jubilación en el Sistema Privado de Pensiones era también ofrecida por estas compañías
- Presentar a Interseguro con una imagen de solidez, una empresa que ofrece el servicio sin costo alguno ni compromiso
- Invitar a los prospectos a establecer una comunicación con la empresa y/o a recibir la visita de un vendedor, quien se encargaría de evaluar si el prospecto cumplía con los requisitos, realizar el cálculo de la pensión correspondiente y asesorar al prospecto en los documentos o trámites que este pudiese necesitar

La estrategia comunicacional hizo uso de un lenguaje sencillo, discreto, didáctico y amigable, tanto para el *mailing*, el *telemarketing* y las entrevistas que debían sostener los vendedores con sus prospectos.

La campaña de *márketing* directo se centró en el envío de un sobre a cada uno de los prospectos. Dicho sobre tenía en su interior una carta personalizada, un folleto informativo y una ficha de respuesta —que, una vez llenada, podía ser devuelta por el cliente potencial a través del correo o vía fax a Interseguro y que estaba orientada a que el prospecto pudiese solicitar la visita de un representante. Además, se había incluido una frase muy sugestiva y relevante para la gente mayor con la finalidad de despertar en ella la curiosidad sobre el contenido del sobre y garantizar que lo abriera. La frase utilizada fue «Descubra cómo quitarse 10 años de encima».

La información contenida en el sobre hacía referencia a la forma en que el prospecto podía disponer del fondo que tenía acumulado en su AFP —hay que tomar en cuenta que gran parte de las personas mayores esperaba poder retirar su dinero en una sola armada— y enfatizaba que la posibilidad de disfrutar de una pensión mensual en dólares para toda la vida representaba una ventaja —ello se hizo sin incluir la palabra «jubilado» en ninguna parte de la pieza creativa para evitar que el prospecto se incomodara. Igualmente, se buscó realzar la imagen de solidez, experiencia y modernidad del Grupo Interbank, además del respaldo del socio internacional (International Finance Corporation), lo cual se hizo al final de la carta y del folleto.

El *mailing* contó con el apoyo del *telemarketing*, el cual se dirigió a los prospectos de mayores fondos con el fin de incrementar su nivel de respuesta y generar citas a los vendedores. El personal encargado de *telemarketing* fue sometido a un continuo entrenamiento para poder afinar los argumentos y levantar las objeciones que pudiera tener el público objetivo.

### **3.6. Audiencia objetivo**

La audiencia objetivo de la campaña publicitaria estaba conformada por las personas afiliadas al Sistema Privado de Pensiones, con más de 55 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C1 de Lima, en situación de desempleo. En el caso de provincias, los prospectos fueron identificados a través de los vendedores de la zona.

El número total de los prospectos en el nivel nacional se definió en 6.500 personas, las mismas que estaban distribuidas en las ciudades más importantes del país. El 30% de este total correspondió a los prospectos con mayores fondos y fue hacia quienes se orientaron los esfuerzos comerciales de Interseguro para asegurar su decisión de compra.

### **3.7. Estrategia de medios**

La estrategia de medios se centró en el uso de *mailing* y *telemarketing*, los mismos que estuvieron dirigidos a captar los prospectos de mayores fondos. Luego, se continuó penetrando en el mercado a través de los vendedores.

El monto total destinado a la campaña fue de US\$293.368, el mismo que se distribuyó de la siguiente manera: 95%, en comisiones e incentivos de preventa; 4%, en *mailing* (que incluye *fees* de agencias y envíos); y 1%, en *telemarketing*.

### **3.8. Resultados atribuidos a la campaña**

Los resultados obtenidos, una vez iniciada la campaña, fueron bastante satisfactorios. El envío de los *mailing* personalizados a más de 2.000 principales prospectos obtuvo el 34% de respuestas entre faxes y llamadas *inbound*, de las cuales, el 25% se convirtió en citas efectivas con los vendedores. Además, la llamada telefónica a los clientes que habían recibido las cartas personalizadas, pero que aún no habían dado una respuesta, permitió obtener citas efectivas con más del 38% de los prospectos contactados. Es así que, antes del mes, ya se había contactado con el 30% de los clientes de mayores fondos tanto en Lima

como en provincias. Luego, la penetración de los prospectos se hizo más lentamente, debido a algunos problemas relacionados con la entrega del bono de reconocimiento.

Interseguro logró ser el primero en orientarse al público objetivo, dado que su campaña se inició en el mes de abril del 2002, mientras que sus competidores la iniciaron en septiembre de dicho año<sup>24</sup> con sus mismos vendedores de jubilación ordinaria, a diferencia de Interseguro que recurrió a personal encargado únicamente de los prospectos REJA. Este hecho afectó a los competidores, ya que sus vendedores comenzaron a priorizar las visitas a estos prospectos, descuidando a los de jubilación ordinaria, lo que terminó afectando su productividad. Asimismo, este grupo se encontró con que la mayoría de los prospectos de mayores fondos ya estaban altamente fidelizados con Interseguro. El resultado fue que Interseguro logró incrementar significativamente su cuota de mercado en el mercado de jubilación ordinaria, y obtuvo, a partir del mes de septiembre, el primer lugar en el mercado de rentas vitalicias, con participaciones mensuales de hasta 40% (ver cuadro 6.5).

En el mes de diciembre del 2002, cuando se presentaron los primeros casos de jubilados en el REJA, Interseguro captó alrededor del 52% de los fondos generados por este nuevo régimen en el nivel nacional (ver cuadro 6.6). En los primeros meses del año 2003, las participaciones de mercado en el REJA fueron de 50% en Lima y 65% en provincias. Según datos de la Superintendencia de Banca y Seguros, la participación de Interseguro en el mercado total de seguros de vida en el país fue de alrededor de 25%.

Por otro lado, Interseguro logró colocar las rentas vitalicias a uno de los mayores precios del mercado —lo cual significaba que el cálculo de las pensiones mensuales se había hecho a una tasa más baja<sup>25</sup>. Con esto, se había logrado obtener retornos sobre los fondos captados superiores a 16% anual y una de las ratios de gastos sobre ventas más bajas del sector.

---

24 En este mes, la ONP dio la aprobación de la redención de los bonos de reconocimiento por parte de los jubilados por el REJA. De acuerdo con ello, los primeros bonos serían pagados en los primeros días del mes de diciembre del 2002, por lo que las primeras jubilaciones en el REJA se definirían a fines de ese mismo mes.

25 El precio de una renta vitalicia está definido por la tasa garantizada anual que se ofrece al jubilado para el cálculo de su pensión.



## **Preguntas**

1. Explique los principales servicios que ofrecen las empresas de seguros.
2. ¿Qué es el Grupo Interbank?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Interseguro?
4. ¿Cuál es el mercado de Interseguro?
5. ¿Qué posicionamiento presenta Interseguro en el mercado?
6. ¿En qué consiste el producto REJA?
7. ¿Cuáles fueron los factores de éxito de la campaña de Interseguro?

**Cuadro 6.1**

**PRIMAS DE SEGUROS NETOS  
DEL SISTEMA ASEGURADOR  
(en millones de dólares)**

<b>Años</b>	<b>Monto</b>
1996	476,6
1997	542,9
1998	537,4
1999	545,0
2000	550,5
2001	581,6
2002	653,2

Fuente: Caser. «Seguros, desaceleración económica afecta al sector», en: *Riesgos de mercado*. Mayo del 2001, p. 121.

Caser. «Seguros, crecen tarifas de reaseguros», en: *Riesgos de Mercado*. Agosto del 2002, p. 153.

**Cuadro 6.2**

**EMPRESAS DE SEGUROS AUTORIZADAS A  
OPERAR POR RAMOS**

<b>Ramos generales y de vida</b>	<b>Ramos generales</b>	<b>Ramos de vida</b>
Generali Perú La Positiva Rímac Internacional Sul América	El Pacífico Peruano Suiza Mapfre Perú Royal & SunAlliance – Seguros Fénix Secrex	Altas Cumbres Pacífico Vida Interseguro In Vita Seguros de Vida Mapfre Perú Vida Royal & SunAlliance Vida

Fuente: <http://www.sbs.gob.pe/estadistica/seguros> («Evolución del sistema de empresas de seguros al primer trimestre del 2003»). Consulta: agosto del 2003.

Cuadro 6.3

**VENTA DE RENTAS VITALICIAS DE JUBILACIÓN  
(año 2001)**

<b>Empresas</b>	<b>Rentas vitalicias Monto (miles de US\$)</b>	<b>Rentas vitalicias Participación (en %)</b>	<b>Ventas totales Monto (miles de US\$)</b>	<b>Ventas totales Participación (en %)</b>
Pacífico Vida	18.563	34,50%	62.322	29,50%
Interseguro	14.847	27,60%	18.768	8,90%
Wiese Aetna Vida	9.371	17,40%	41.642	19,70%
Royal & SunAlliance Vida	5.350	9,90%	5.629	2,70%
Mapfre Perú Vida	3.780	7,00%	11.895	5,60%
Rímac Internacional	1.591	3,00%	40.413	19,10%
La Positiva	331	0,60%	18.494	8,70%
Generali Perú	0	0,00%	4.528	2,10%
Altas Cumbres	0	0,00%	3.521	1,70%
Sul América	0	0,00%	1.516	0,70%
<b>Total</b>	<b>53.832</b>	<b>100,00%</b>	<b>208.728</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros del Perú, en: Conep. «Interseguro», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 81.

Cuadro 6.4

**EVOLUCIÓN DE VENTAS ANUALES POR COMPAÑÍA  
(VIDA Y PREVISIONALES)  
(en miles de dólares)**

<b>Empresas</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Interseguro	18.768	18.169	63.890
Pacífico Vida	62.322	66.933	61.668
Rímac Internacional	40.413	44.186	37.424
In Vita	41.642	41.848	33.637
Mapfre Perú Vida	11.895	22.487	16.304
Royal & SunAlliance Vida	5.629	7.224	11.389
Generali Perú	4.528	5.046	3.975
La Positiva	18.494	16.786	3.852
Altas Cumbres	3.521	5.395	1.333
Sul América	1.516	1.691	972
<b>Mercado total</b>	<b>208.728</b>	<b>229.764</b>	<b>234.444</b>

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, en: Conep. «Interseguro», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 90.

Cuadro 6.5

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR COMPAÑÍA –  
VENTA DE RENTAS VITALICIAS ORDINARIAS  
(en porcentajes)**

<b>Empresa</b>	<b>Sept. 02</b>	<b>Oct. 02</b>	<b>Nov. 02</b>	<b>Dic. 02</b>	<b>Ene. 03</b>	<b>Feb. 03</b>	<b>Mar. 03</b>	<b>Abr. 03</b>	<b>May. 03</b>	<b>Jun. 03</b>	<b>Jul. 03</b>	<b>Total</b>
Interseguro	31	40	49	34	38	41	39	33	38	31	29	36
In Vita	13	4	9	2	8	8	11	14	11	12	15	10
Mapfre Perú Vida	16	12	9	8	9	10	3	18	4	4	2	7
Pacífico Vida	20	31	22	38	18	28	31	25	26	24	26	27
Rímac Internac.	7	3	8	11	7	3	6	2	8	8	19	7
Royal & SunAlliance Vida	12	10	22	7	19	10	10	18	13	21	8	12

Fuente: Conep. «Interseguro», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 89.

Cuadro 6.6

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR COMPAÑÍA –  
VENTA DE RENTAS VITALICIAS POR REJA  
(en porcentajes)**

Empresas	Dic. 02	Ene. 03	Feb. 03	Mar. 03	Abr. 03	May. 03	Jun. 03	Jul. 03	Total
Interseguro	52	57	55	54	54	51	40	31	49
In Vita		11	9	8	10	10	10	12	9
Mapfre									
Perú Vida	8	6	4	5	4	6	6	4	5
Pacífico Vida	34	21	27	23	21	19	26	23	23
Rímac									
Internacional	5	2	4	7	6	7	10	20	8
Royal & Sun									
Alliance Vida	1	4	1	4	4	8	9	10	6

Fuente: Conep. «Interseguro», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. P. 89.

## Bibliografía

- Apoyo Comunicaciones S. A. «Interseguro», en: *Semana Económica*. Vol. 14, No. 639, 20 de septiembre de 1998, p. 17.
- Caser. «Crecimiento de seguros generales y de vida», en: *Riesgos de Mercado*. Marzo del 2002, p. 171-82.
- . «Desaceleración económica afecta al sector», en: *Riesgos de Mercado*. Mayo del 2001, p. 122.
- . «Primas netas crecerían en 7.8% en el 2003», en: *Riesgos de Mercado*. Febrero del 2003, pp.177-87.
- . «Seguros: crecen tarifas de reaseguros», en: *Riesgos de Mercado*. Agosto del 2002, p. 153-63.
- Conep. «Interseguro», en: *Casos finalistas de los premios Effie Perú 2003*. Pp. 79-90.
- Corvera, Luis. «Sorteando problemas, el mercado asegurador», en: *Semana Económica*. Vol. 17, No. 795, 5 de noviembre del 2001, p. 17.
- International Finance Corporation. «Afilada del Banco Mundial respalda reforma de pensiones en el Perú», en: <http://wbln0018.worldbank.org>.
- Ley No. 27617 que dispone la reestructuración del Sistema Nacional de Pensiones del Decreto Ley No. 19990, y modifica el Decreto Ley No. 20530 y la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondo de Pensiones.
- Medio Empresarial S. A. «La liberalización y los cambios en seguros», en: *Medio Empresarial*. Vol. I, No. 5, julio de 1998, pp. 22-3.
- . «Líneas personales: nicho seguro», en: *Medio Empresarial*. Vol. I, No. 5, julio de 1998, pp. 20-1.
- . «Mercado asegurador, al cierre del primer semestre 2003», en: *Medio Empresarial*. Vol. VI, No. 52, junio del 2003, p. 35.

———. «Seguros: un mercado recompuesto», en: *Medio Empresarial*. Vol. I, No. 5, julio de 1998, pp. 15, 16-8.

Torres, Javier y Juan Francisco Castro. «Seguros: un mercado por desarrollar», en: *Punto de Equilibrio*. Vol. 8, No. 58, pp. 27-30.

Villegas, Emilio. «La situación del mercado de seguros», en: *Comercio y Producción*. Vol. 70, No. 2273, enero de 1999, p. 50.

### **Páginas web**

- <http://www.sbs.gob.pe/estadistica> («Evolución del sistema de empresas de seguros al primer trimestre del 2003»). Consulta: agosto del 2003.
- <http://www.sbs.gob.pe/estadistica> («Información financiera del sistema asegurador al cierre de 1999»).
- <http://www.sbs.gob.pe/estadistica/seguros/98/trim4> («Evolución del sistema asegurador», cuarto trimestre de 1998).





# VII

## Caso: Banco de Crédito del Perú

Premio: Marca Clásica 2003

### 1. Análisis del sector bancario

El sector bancario ha experimentado grandes cambios en los últimos años. En la actualidad, los bancos ofrecen toda una gama de productos financieros tanto a personas naturales como personas jurídicas (fábricas, oficinas, comercios, municipios e instituciones gubernamentales) y han incursionado en sectores que antes no tenían acceso al sistema financiero. Ello ha permitido el desarrollo de los negocios bancarios a través del impulso a los créditos automotrices, los préstamos hipotecarios, las tarjetas de crédito, los préstamos personales, los préstamos de consumo, entre otros; mientras que la demanda por otros productos disminuía, como es el caso de los créditos comerciales.

Dada la mayor competencia existente, los bancos han buscado no solo ofrecer nuevos productos, sino también incorporar modernas tecnologías, renovar sus estrategias de *márketing*, revisar sus procesos, entre otras medidas, que se dieron con el propósito de seguir mejorando su servicio al cliente y de atraer a nuevos clientes. Al mismo tiempo, han tratado de mejorar su imagen para mostrarse renovados, alegres, amables, coloridos, modernos, jóvenes, para lo cual

han recurrido a un cambio de colores, de logotipos, e inclusive de sus diseños. Además, el surgimiento de la banca virtual (1997) ha pretendido brindarle al cliente otras alternativas de acceso al banco, facilitándole la realización de sus transacciones a través del teléfono, el fax, el correo electrónico o Internet, con toda comodidad desde su hogar o desde cualquier otro lugar, sin necesidad de tener que acercarse a alguna agencia bancaria.

Pese a este contexto expansivo del sector, las instituciones bancarias han debido hacer frente a una serie de problemas. En el año 1998, la estructura de la banca se vio afectada por el fenómeno de El Niño y la crisis global de la economía; además, por la falta de liquidez en el sistema, debido a la salida de los capitales externos y la contracción de las fuentes de financiamiento externas<sup>1</sup>. Esto llevó a una caída de los créditos, al incremento de las tasas de interés y a la desaceleración de la economía, que, a su vez, trajo problemas de solvencia en las empresas e incrementó los niveles de morosidad en el sistema y las limitaciones del crédito de consumo, entre otros problemas.

Luego, el fortalecimiento del sistema financiero en términos de calidad de cartera, cobertura, solvencia patrimonial y rentabilidad se debió a las políticas crediticias más estrictas que implantaron los bancos, al sinceramiento de la cartera de créditos, a la disminución del riesgo crediticio de las empresas y a los menores gastos financieros por la disminución de las tasas de interés pasivas.

Como resultado de este contexto, y a pesar de los cambios efectuados, algunas instituciones bancarias debieron salir del mercado o debieron ser intervenidas por el Estado —es el caso del Banco Latino, que pasó a manos del Interbank; el Banco República; el Banco Credisur, que fue absorbido por Bancosur; y Porfin, que fue absorbido por el Interbank—, mientras que otras optaron por la asociación estratégica con un banco local o foráneo —el caso del Banco Wiese con el Banco de Lima Sudameris, que dieron origen al Banco Wiese Sudameris; el

---

1 Cuando Rusia decidió suspender de forma unilateral el pago de su deuda externa, los inversionistas internacionales optaron por desprenderse de sus posiciones en los países emergentes, generando una situación difícil para los países de América Latina. Los inversionistas, ante el temor de que se desatara una ola de incumplimiento de la deuda externa a raíz de este acontecimiento, redujeron su exposición crediticia en todos los países de la región. Esto también afectó a los bancos locales de los países latinoamericanos, que se vieron prácticamente obligados a cancelar sus adeudos con el exterior, reduciendo así los recursos de los que disponían para financiar operaciones e incrementando las tasas de interés para depósitos a plazo.

Banco Santander con el Banco Central Hispano, que dieron lugar al Banco Santander Central Hispano de capitales españoles. Todo ello también trajo consigo una mayor competencia entre las entidades del sector.

Los bancos han recurrido a distintos mecanismos para atraer un mayor número de clientes. Entre ellos, se encuentran la creación de nuevos productos, el servicio de atención a clientes de acuerdo con la categoría de los mismos (clientes preferentes), la entrega de premios diversos (electrodomésticos, automóviles, departamentos, viajes, entre otros). También se ha considerado el incremento de tasas de interés activas para determinados tipos de depósitos.

A junio del 2003, el sistema financiero continúa reflejando un alto nivel de concentración: los cuatro mayores bancos representan el 81,12% del total de activos del sistema<sup>2</sup>. El cuadro 7.1 muestra la participación de los bancos de acuerdo con el monto de colocaciones y de depósitos totales, destacando la posición de líder del Banco de Crédito.

A esa fecha, los ingresos financieros de las empresas bancarias han sido menores que los percibidos en el mes de junio del año anterior, debido a la contracción de los montos de inversión y de las tasas de interés internacionales y locales. Asimismo, los activos de las entidades bancarias han experimentado una recomposición. Por un lado, se ha producido una caída en las inversiones netas; y, por el otro, se ha dado un aumento en las colocaciones netas, producto del mayor dinamismo de los créditos hipotecarios asociado a los programas gubernamentales Mi Vivienda y Techo Propio y de los créditos de consumo, que se han visto impulsados por el mayor uso de las tarjetas de crédito. Las colocaciones bancarias mediante las tarjetas de crédito experimentaron un crecimiento de 43,3% con respecto al mismo mes de junio del 2002, gracias a un aumento importante en el número de tarjetas activas<sup>3</sup>.

## 2. El Grupo Romero

El Grupo Romero es uno de los grupos económicos más importantes del Perú. En el 2002, este grupo contaba con más de 15 empresas matrices y activos totales

---

2 Apoyo & Asociados. «Institución financiera Banco de Crédito del Perú», en: <http://www.aai.com.pe>. Consulta: agosto del 2003.

3 Se consideran tarjetas activas a aquellas que mantienen saldos.

por US\$8.500 millones<sup>4</sup>. A esa fecha, entre las empresas del grupo figuraban Alicorp, en el rubro de alimentos; Palmas del Espino, en el rubro de productos agrícolas; Ramsa, en el rubro de logística; Consorcio Naviero, en el rubro de transportes; Textil Piura y Universal Textil, en el rubro de textiles; Romero Trading, en el campo de la comercialización; entre otras empresas.

Este grupo es uno de los de mayor trayectoria en el país. Se ha dedicado a la confección de sombreros de paja, pasando por la agricultura hasta el sector bancario.

### **3. Banco de Crédito del Perú**

#### **3.1. La empresa**

El Banco de Crédito inició sus actividades en abril de 1889 bajo la denominación social de Banco Italiano, la misma que fue cambiada por la de Banco de Crédito del Perú en el año 1941. Su principal accionista es el Grupo Credicorp<sup>5</sup>, el grupo financiero más grande del país, que mantiene el 96,22% del total de acciones.

El Banco cuenta con más de 215 sucursales y agencias, y con 400 cajeros automáticos<sup>6</sup>. El personal empleado en las oficinas del Banco ascendió a 6.401 en junio del 2003<sup>7</sup>.

#### **3.2. Visión, misión y valores del Banco**

La visión del Banco es la siguiente:

---

4 Molina, Carlos. «Romero vs. Romero», en: *América Economía*. No. 233, 14-27 de junio del 2002, p. 34.

5 El Grupo Credicorp es un *holding* financiero que está integrado por el Banco Central del Perú, el Pacífico Peruano Suiza Cía. de Seguros y Reaseguros, el Atlantic Security Holding Corporation y el Banco Tequendama de Colombia.

6 El cajero automático es un dispositivo tecnológico que permite el intercambio de información entre un banco y su cliente, el mismo que puede llevar a cabo una serie de operaciones sobre las cuentas que este mantiene en el banco sin necesidad de hacerlo en persona en caja. Entre las operaciones que se pueden ejecutar, se encuentran las siguientes: retiro de dinero, consulta de saldos, pago de servicios, transferencia de giros cuenta a cuenta, cambio de clave, entre otros.

7 Apoyo & Asociados. «Institución financiera Banco de Crédito del Perú», en: <http://www.aai.com.pe>. Consulta: agosto del 2003.

«Mantener el liderazgo local y el ritmo de crecimiento internacional en el negocio financiero, a través de la oferta de productos y servicios innovadores y rentables, que permitan alcanzar estándares internacionales de calidad de servicio, rentabilidad, tecnología, solidez institucional y contribución social.»<sup>8</sup>

El Banco mantiene como misión la siguiente:

«Brindar un servicio de excelencia a los clientes a través del personal y con la oferta competitiva de productos y servicios financieros de máxima calidad, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.»<sup>9</sup>

Los valores que mantiene el Banco se basan en cuatro elementos: el cliente, el personal, la ética y la innovación. El cliente constituye su razón de ser y busca conseguir su preferencia, fidelidad y permanencia. Respecto del personal, el Banco se preocupa por incentivar el desarrollo personal y profesional, y el potencial emprendedor del equipo de profesionales con el que cuenta. El principio ético es otro de los valores que la institución defiende y se centra en el respeto a las leyes y en el derecho natural. Desde el punto de vista de la innovación, el Banco busca incorporar constantes innovaciones, estimulando la creatividad individual y en equipo; asimismo, respalda las iniciativas que permitan alcanzar mayores niveles de eficiencia y competitividad<sup>10</sup>.

### 3.3. Productos y servicios

El Banco se ha preocupado por realizar mejoras e innovaciones, de allí la gran variedad de servicios y productos que ofrece a sus clientes. Mantiene la banca personal<sup>11</sup>, la banca corporativa<sup>12</sup> y la banca empresarial, y ofrece una gran

---

8 Ibid.

9 Ver <http://www.viabcp.com/BancodeCredito>

10 Ibid.

11 La banca de personas selecciona para sus clientes especiales la banca exclusiva, la banca preferente y la banca *premium*. La banca exclusiva fue creada en el año 1999 y permite el acceso a otras cuentas, como la Cuenta Maestra, el Crédito Efectivo, el Crédito Aéreo, el Crédito Hipotecario, el Crediauto.

12 Es una institución financiera que tiene por finalidad atender a clientes que conforman un grupo de empresas relacionadas económicamente, ya sea para hacer operaciones de intermediación financiera o servicios financieros por montos importantes y a plazos mayores que un año. Entre los servicios y productos que brinda, se encuentran los préstamos sindicalizados, la mesa de dinero, el arrendamiento financiero, el *factoring*, el financiamiento de comercio internacional, los servicios fiduciarios, el mercado de divisas, los créditos tradicionales, entre otros.

variedad de productos para cada uno de los segmentos que las conforman — por ejemplo, personas naturales, banca exclusiva, banca de consumo, banca institucional y banca de negocios. También creó la Cuenta Corriente y la Libreta de Ahorro Nacional.

Además, con el afán de incentivar el ahorro entre el público usuario, el Banco de Crédito ha desarrollado una serie de planes de ahorro que pretenden ofrecer alternativas innovadoras distintas para ahorrar. Entre estos planes, se encuentran la Cuenta Costo Cero<sup>13</sup>, la Cuenta Móvil<sup>14</sup>, la Cuenta Clásica<sup>15</sup>, la Cuenta Maestra<sup>16</sup>. Asimismo, el Banco ofrece los créditos hipotecarios, los créditos a la microempresa y los créditos de consumo.

### **3.4. Servicios adicionales que brinda el Banco**

Uno de los servicios que ha incorporado el Banco de Crédito es la línea Comunica-T que le permite al cliente consultar su saldo, bloquear su tarjeta oportunamente y obtener información acerca de la variedad de productos y servicios que ofrece. También está la banca por teléfono, que es un servicio que permite que el cliente obtenga información sobre las tarjetas de crédito y/o débito y se realicen diversas operaciones como el bloqueo de tarjetas, la consulta de saldos, entre otras.

### **3.5. Campañas**

Entre las campañas que ha desarrollado el Banco de Crédito, se encuentra la del crédito efectivo al pago de colegio, que ha permitido obtener préstamos sin aval hasta por un monto de S/.3 mil y realizar prepagos, exigiéndose un sueldo mínimo de S/.800. También está aquella campaña que buscó promocionar el sistema Comunica-T (el Banco de Crédito por teléfono) para disminuir la afluencia de los clientes a sus agencias, haciendo uso del eslogan «Ahorra tiempo, úsalo en ti».

---

13 La Cuenta Costo Cero es una cuenta en soles o en dólares que está orientada a aquellas personas que buscan ahorrar sin pagar mantenimiento.

14 La Cuenta Móvil es una cuenta en soles o en dólares que permite el manejo del dinero con ilimitadas transacciones en cajero automático e Internet, además del control de los movimientos mediante el envío de un estado de cuenta.

15 La Cuenta Clásica es la cuenta de siempre. Es aquella con la que el Banco ha venido trabajando desde siempre y que cuenta con una tasa de interés atractiva.

16 La Cuenta Maestra es una cuenta exclusiva para aquellas personas que manejan saldos altos. Combina los beneficios de una cuenta de ahorro con las facilidades de una cuenta corriente bimoneda.

Varias de las campañas que la entidad bancaria realiza han estado destinadas a realizar diversos productos como la Cuenta Maestra, el Crédito Efectivo, Segurimax, Credimás, entre otros.

### **3.6. Participación de mercado**

Según datos de la Superintendencia de Banca y Seguros, a julio del 2001, el Banco de Crédito del Perú lideraba el sector bancario en lo que respecta al rubro de colocaciones (26,8%) y depósitos (a plazos, 27,45%; a la vista, 36,24%; y de ahorro, 40,71%), manteniendo de esta manera su posición de líder en la estructura de mercado del sistema bancario<sup>17</sup>. A junio del 2003, el Banco sigue teniendo la más alta participación en el mercado de depósitos (34,98%) y de colocaciones (32,78%).

### **3.7. Investigación de mercados**

Para conocer a los clientes, el Banco desarrolla trabajos de investigación de mercado. Esto le permite determinar qué es lo que el cliente valora de cada producto, y promueve el desarrollo de productos y la realización de campañas específicas.

### **3.8. Innovaciones y tecnología**

Como parte de la política de innovaciones y tecnología, el Banco estableció la Red Nacional de Tele Proceso en el año 1988, la cual le permite conectar todas sus oficinas existentes en el país con el computador central de Lima. También instaló una solución de clase mundial para equipos de computación remotos y dispositivos de puntos de venta. Esta se denomina RemoteWare y le permite llevar a cabo funciones de administración de sistemas esenciales, la distribución electrónica de *software* y el intercambio de información a través de todas sus oficinas y su extensa red de cajeros automáticos, los mismos que permiten a sus clientes efectuar retiros, transferencias, pagos y consultas de saldos<sup>18</sup>.

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

---

17 Medio Empresarial S. A. «Ranking de bancos», en: *Medio Empresarial*. Vol. 4, No. 39, octubre-noviembre del 2001, pp. 10-1.

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

El Banco hizo un cambio en su identidad corporativa lanzando una nueva imagen, la cual estuvo vigente desde agosto del 2002. La idea era revolucionar el concepto de banca comercial en el país a través de la introducción de nuevos atributos como la banca con dedicación, de mayor accesibilidad y flexibilidad. Ello demandó mejoras en la calidad del servicio y la simplificación de los procesos internos.

Durante ese año, los principales objetivos planteados por el Banco fueron convertirse en promotor y protagonista de Internet y los negocios electrónicos. Por ello, ha creado el sistema VíaBCP, que le permite al cliente obtener información que va más allá de aquella de tipo financiero que ellos requieren, como, por ejemplo, VíaInmuebles, VíaCompras, VíaPersonal, VíaEmpresarial y VíaInversiones.

### **3.9. Alianza estratégica**

Con el fin de ofrecer mayores beneficios para los miles de clientes del Banco, este pasó a ser socio de la tarjeta Bonus, a partir de fines de 1998, sumándose a otras empresas como Wong, Metro, Shell, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Chili's. Su incorporación permitiría otorgar más beneficios a los miles de clientes del Banco y a los miles de tarjetahabientes socios de Bonus. El objetivo de esta asociación era tratar de fidelizar a sus clientes y seguir premiándolos sin necesidad de que tengan que participar en concursos ni sorteos. De esta manera, se premiaba a los clientes que utilizaban los productos Credimás, Credibank, Ahorro Plus y Cuenta Maestra. Previamente, el Banco utilizó diversos mecanismos, como las campañas «Ahorro Plus» y «Un mundo de maravillas» en los que se sortearon pasajes, bolsas de viaje, carros, casas, entre otros premios.

### **3.10. Política de expansión**

Como parte de su política de expansión en el mercado internacional, el Banco de Crédito abrió dos sucursales, una en Miami<sup>19</sup> y otra en Panamá<sup>20</sup>. Además, cuenta con una oficina de representación en Santiago de Chile, dos filiales (el Banco

---

19 BCP contaba con otra sucursal en Estados Unidos, que era la de Nassau, cuyo cierre fue determinado en abril del 2003 y se decidió transformarla en una empresa de inversiones.

20 Esta sucursal fue abierta en el 2002.

21 En el año 1993, BCP realizó la compra del Banco Popular de Bolivia, cuya denominación cambió a la de Banco de Crédito de Bolivia.



de Crédito Overseas Limited en Nassau y el Banco de Crédito en Bolivia<sup>21</sup>), ocho subsidiarias (Banco Santander Central Hispano Perú, Solución Financiera de Crédito del Perú, Credifondo S. A.<sup>22</sup>, Sociedad Administradora de Fondos Mutuos, Credibolsa Sociedad Agente de Bolsa S. A., Crédito Leasing S. A.<sup>23</sup>, Creditítulos Sociedad Titulizadora S. A. e Inmobiliaria BCP) y bancos corresponsales en todo el mundo. Las empresas subsidiarias creadas en el mercado local buscaron mejorar los servicios y brindar una atención personalizada a los clientes del Banco.

A fines del 2002, el Banco pudo concretar la compra del Banco Santander Central Hispano – Perú (BSCH) —el que, como parte de su estrategia regional, había determinado su salida del mercado peruano—, gracias a la buena posición que mantiene en el mercado financiero. Esto le permitirá mejorar el servicio que brinda a sus clientes, además de ofrecer una mayor cobertura de oficinas y gama de productos.

## Preguntas

1. Explique la importancia del Banco de Crédito en el sector bancario.
2. Analice la competencia del Banco de Crédito.
3. ¿Cuáles son las características distintivas del Banco de Crédito?
4. ¿Cuáles son los principales productos y servicios del Banco de Crédito?
5. ¿Cuál es el perfil del cliente del Banco de Crédito?
6. ¿Qué cambios ha habido en el posicionamiento del Banco de Crédito en los últimos años?
7. ¿Qué acciones sugiere para consolidar la marca Banco de Crédito en el mercado peruano?

---

22 Es una empresa dedicada a la promoción de los fondos mutuos.

23 Es una empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero.

Cuadro 7.1

**RANKING DE COLOCACIONES Y DEPÓSITOS EN EL  
SISTEMA BANCARIO  
(a junio del 2003)**

	<b>Depósitos totales (mill. de US\$)</b>	<b>Depósitos (%)</b>	<b>Colocaciones (mill. de US\$)</b>	<b>Colocaciones (%)</b>
De Crédito	4.648	34,7	3.363	32,8
Wiese Sudameris	3.120	23,3	1.798	17,6
Continental	2.322	17,4	1.837	17,9
Interbank	1.116	8,3	906	8,8
Sudamericano	413	3,1	472	4,6
Citibank	377	2,8	501	4,9
Bank of Boston	332	2,5	302	3
Financiero	325	2,4	271	2,6
BIF	299	2,2	364	3,6
Del Trabajo	160	1,2	180	1,8
De Comercio	119	0,9	108	1,1
Standard Chartered	82	0,6	27	0,3
Mibanco	63	0,5	107	1
BNP Paribas Andes	8	0,1	3	0
<b>Total</b>	<b>13.384</b>	<b>100</b>	<b>10.239</b>	<b>100</b>

Fuente: Macroconsult. «¿Sin prestar también hay negocio? La situación del sistema bancario al II trimestre de 2003», en: *Rem Sectorial*. Agosto del 2003, pp. 15-6.

## Bibliografía

- Apoyo & Asociados. «Institución financiera Banco de Crédito del Perú», en: <http://www.aai.com.pe>. Consulta: agosto del 2003.
- Astuquipán, Carlos. «Fusionarse o morir», en: *Business Negocios en el Perú*. Vol. 6, No. 55, abril de 1999, pp. 51-3.
- Banco de Crédito del Perú, folletos varios.
- COMEXPERU. «El marketing bancario», en: *Negocios Internacionales*. Vol. 2, No. 20, abril de 1999, pp. 8-9.
- Editora Ale S. A. «Banca Corporativa ¿Después vendrá la calma?», en: *Millonario*. No. 68, abril del 2000, pp. 61-3.
- . «Historia de más de un siglo», en: *Millonario*. No. 5, mayo del 2000, pp. 44-5.
- . «Mantenimiento '99'», en: *Millonario*. No. 2, enero del 2000, pp. 65-6.
- . «¿Qué busca la banca?», en: *Millonario*. No. 3, febrero de 1999, pp. 36-7.
- Editorial Síntesis. «El éxito se logra con acertadas estrategias para el cambio», en: *Síntesis*. 5 de enero del 2001, p. 24.
- . «Marketing bancario», en: *Síntesis*. 19 de abril del 2001, pp. 16-7.
- Imagen S. A. «Bancos, se intensifica la competencia», en: *Empresa Privada*. Año I, No. 1, septiembre de 1997, pp. 34-6.
- . «Los 110 años de fundación del Banco de Crédito del Perú. Banco con historia», en: *Empresa Privada*. Año II, No. 14, 15 de marzo-15 de abril de 1999, p. 67.
- Macroconsult. «¿Sin prestar también hay negocio? La situación del sistema bancario al II trimestre de 2003», en: *Rem Sectorial*. Agosto del 2003.
- Medio Empresarial S. A. «Bancos: nada será igual», en: *Medio Empresarial*. Vol. II, No. 10, enero de 1999, pp. 42-3.

- . «¿Cómo va la eficiencia bancaria?», en: *Medio Empresarial*. Vol. II, No. 14, mayo de 1999, pp. 39-40.
- . «La banca sigue pesada», en: *Medio Empresarial*. Vol. III, No. 25, mayo del 2000, pp. 36-7.
- . «La nueva estructura de la banca», en: *Medio Empresarial*. Vol. II, No. 15, junio de 1999, pp. 47-8.
- . «Ranking de bancos», en: *Medio Empresarial*. Vol. 4, No. 39, octubre-noviembre del 2001, pp. 10-1.
- Mercadeo Latino S. A. «Banco de Crédito del Perú, líder en el mercado local, cumplió 110 años», en: *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 200, 1999, p. 2.
- . «Banco de Crédito lanza Banca Exclusiva», en: *Marketing Estratégico*. Año IX, No. 205, 15 de septiembre de 1999, p. 12.
- . «El Banco de Crédito se incorporó a Bonus», en: *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 189, 15 de octubre de 1998, p. 10.
- . «Marketing de servicios: desarrollo de la banca personal», en: *Marketing Estratégico*. Año VIII, No. 186, 31 de agosto de 1998, pp. 1 y 7.
- Molina, Carlos. «Romero vs. Romero», en: *América Economía*. No. 233, 14-27 de junio del 2002, pp. 34-5.
- Zapata, Luis. «Perfil financiero, Banco de Crédito del Perú», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Año 19, No. 886, 29 de septiembre del 2003, p. 26.

## Páginas web

- <http://www.viabcp.com/BancodeCredito/b31.html> («Historia del Banco de Crédito del Perú, Nuestro Banco»).
- [http://www.xcellenet.com/public/international/spanish/clientes/banco\\_peru.asp](http://www.xcellenet.com/public/international/spanish/clientes/banco_peru.asp)

# VIII

## Caso: Saga Falabella

Premio: Marca Moderna 2003

### 1. Análisis del sector de tiendas por departamento

El sector de las tiendas por departamento se ha visto afectado por una serie de factores. Entre ellos, se encuentran la capacidad adquisitiva de la población; la penetración de los créditos de consumo<sup>1</sup>; y el número de locales con los que se cuenta, que facilita el acceso por parte del público.

A partir del segundo trimestre del 2002, la demanda interna alcanzó niveles notables respecto a los obtenidos desde el año 2000; estos niveles más elevados han sido resultado del mayor consumo público y privado (el consumo

---

1 El primer *boom* del crédito de consumo se dio en el año 1994 con la aparición del Banco del Trabajo y la Financiera Orión. En los años subsiguientes, aparecieron otras entidades financieras dedicadas a fomentar el crédito de consumo, tales como Solventa (1995), Serbanco (1996), Financiera Solución (1996), Financiera CMR (1996), Banco del País (1997), Financiera Porfin (1997) y Mibanco (1998). Sin embargo, el sobreendeudamiento de los clientes, la saturación del mercado y la recesión económica determinaron que varias de ellas tuvieran que hacer frente a problemas de quiebra o reestructuración. Actualmente, las instituciones dedicadas al crédito de consumo son la Financiera CMR, la Financiera Solución, la Financiera Cordillera, el Banco del Trabajo y Mibanco, además de la banca convencional. Estas entidades se preocupan por recuperar el crédito que otorgan (no lo dilapidan) y cuentan con una amplia clientela, perteneciente a las clases media, media alta y alta.

privado creció en 4% en dicho trimestre)<sup>2</sup>. Además, han sido resultado del incremento en los créditos de consumo<sup>3</sup>, fomentado por la aparición de las tarjetas de marca privada<sup>4</sup>, que buscaban conseguir un mayor número de clientes, y la apertura de los nuevos locales de las tiendas por departamento.

Las tiendas por departamento existentes en el mercado limeño son Ripley y Saga Falabella. En la capital, ambas compiten por captar un mayor número de clientes, ofreciendo una variedad de productos y promociones para conseguirlo. Las promociones que estas empresas realizan han tendido a ser de carácter temporal, lo que ha determinado la estacionalidad de sus ventas en función de acontecimientos especiales como la campaña escolar, el Día del Padre, el Día de la Madre, el Día del Niño, las Fiestas Navideñas, las Fiestas Patrias, el Año Nuevo y los fines de temporada de verano e invierno. Sin embargo, las empresas también han recurrido a los descuentos en los precios de productos diversos como, por ejemplo, chompas, calzado, artículos para el hogar, que tienen un período de duración específico y que son efectuados con el fin de estimular que la gente realice mayores compras o las haga de manera más frecuente.

Muchos de los artículos que ofrecen las tiendas por departamento son de origen importado. En el 2002, las importaciones directas del sector fueron de US\$92,4 millones, habiendo experimentado un crecimiento de 29,3% con respecto al año anterior (ver cuadro 8.1), dado que existe una preferencia de los consumidores de los niveles socioeconómicos medio y alto por los productos de origen importado. El principal país de origen de dichas importaciones fue China, seguido por Italia, Estados Unidos, España y Chile, aunque a mucha distancia del primer país. Hasta el año 2000, Saga Falabella era la empresa que realizaba mayores importaciones, pero luego ha sido superada por Ripley.

Las tiendas por departamento no solo se han caracterizado por ofrecer una gran variedad de artículos de vestuario y productos para el hogar, los mismos que se encuentran distribuidos en un local de gran extensión que permite la división

---

2 Empresa Editora El Comercio. «De la ciudad a los conos», en: *El Comercio*. Lima 3 de noviembre del 2002, p. B1.

3 De acuerdo con un informe de Apoyo, hasta el primer semestre del 2002, la cartera de colocaciones de la banca de consumo registró un crecimiento de 14,1%.

4 Estas son tarjetas de crédito como la tarjeta Ripley o CMR que, en un inicio, estaban destinadas solo al consumo dentro de las tiendas Ripley o Saga Falabella respectivamente, pero que luego fueron aceptadas en gasolineras, restaurantes, farmacias, agencias de viaje, entre otros, gracias a los convenios firmados entre las financieras y estas empresas.

por áreas (moda, electrodomésticos, decohogar), sino también se han caracterizado por encontrarse ubicadas en centros comerciales, sirviendo como locales ancla (esta es una característica general), y por contar con una amplia cartera de clientes.

En el año 2002, las ventas en el sector de las tiendas por departamento ascendieron a US\$444.400 millones, habiendo experimentado un crecimiento de 22,8% respecto del 2001 (ver cuadro 8.2). Esto ha sido resultado del progresivo incremento del consumo privado, de la mayor penetración de las tarjetas de crédito y de la inauguración de nuevos locales<sup>5</sup>. En dicho año, Ripley y Saga contaban con un total de 13 locales, 9 de ellos ubicados en Lima y el resto, en provincias.

Saga Falabella mantuvo el 50,5% de participación de mercado, mientras que Ripley contaba con el 49,5% restante. Ambas empresas se orientan al segmento medio alto de la población, aunque cada vez más están compitiendo por ganar una mayor participación de mercado en el segmento socioeconómico C, en el que destacan los mercados del cono norte y el cono sur de la ciudad de Lima, considerados como los mercados potenciales.

El cuadro 8.3 muestra la asistencia del ama de casa de Lima Metropolitana a las tiendas por departamento de acuerdo con un estudio realizado por Apoyo en marzo del 2003. Se aprecia que, a pesar de que un porcentaje importante de ellas no tiende a asistir frecuentemente a dichas tiendas, la asistencia se ha incrementado en 8 puntos porcentuales en el 2003 con respecto al año anterior. Igualmente, es significativo el incremento en la asistencia del ama de casa a las tiendas comerciales Ripley, aunque aún sigue siendo inferior a la correspondiente a las tiendas Saga Falabella.

Las amas de casa que visitan las tiendas por departamento suelen pertenecer principalmente a los niveles socioeconómicos A, B y C. De acuerdo con el estudio de Apoyo, el 66% de las amas de casa que acuden a las tiendas Saga Falabella pertenecen a los niveles socioeconómicos B y A, en ese orden de importancia; mientras que el 80% de las amas de casa que acuden a las tiendas

---

5 La apertura de nuevos locales ha respondido a las mayores ventas de las tiendas por departamento, lo que, a su vez, ha repercutido en el crecimiento de las financieras. Estos negocios son complementarios y logran sinergias, puesto que, mientras que la tienda hace uso de su poder de negociación y obtiene un financiamiento al conseguir crédito de los proveedores, la principal fuente de financiamiento de las financieras es el dinero que proviene de las ventas realizadas en la tienda.

Ripley pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, en ese orden de importancia. De allí que solo el 13% y el 17% de las amas de casa de los niveles socioeconómicos A y B, respectivamente, sean las que no asistan a estas tiendas. Los porcentajes de no asistencia a estas tiendas comerciales es mayor para los otros niveles socioeconómicos, aunque para el NSE C es más bajo (62%).

El cuadro 8.4, correspondiente a la frecuencia de asistencia de las amas de casa a las tiendas por departamento, muestra que el 55% de las amas de casa no suele asistir a las tiendas por departamento; el 23% solo lo hace en forma ocasional; y el 16%, en forma quincenal o mensual.

La principal competencia de las tiendas por departamento han tendido a ser las tiendas especializadas que se caracterizan por concentrarse en una sola línea de producto. Entre ellas, se encuentran Hiraoka, La Curacao, Carsa y Elektra, en el rubro de electrodomésticos; Sanicerámica y Ace Home Center, en el rubro de decohogar; Tommy Hilfiger y Topy Top, en el rubro de la moda. Además, están los supermercados como Wong, Metro, Plaza Vea y Santa Isabel, que se caracterizan por ofrecer una amplia variedad de productos.

## **2. Saga Falabella**

### **2.1. La empresa**

Saga Falabella es una de las principales tiendas por departamento que tiene el país y pertenece a capitales chilenos. Esta empresa ha tenido que hacer frente a épocas difíciles que la llevaron al borde de la quiebra en el año 1993, situación que pudo superar con éxito, hasta llegar a convertirse en la líder en el desarrollo de las ventas minoristas a través de tiendas por departamento, seguida muy de cerca por Ripley.

Saga Falabella representa el 26% de las ventas de tiendas por departamento que tiene el Grupo Solari, propietario de Falabella, y cuenta con la más alta productividad de una cadena internacional que está presente en otros países como Chile y Argentina. Su productividad asciende a US\$467 mensuales por metro cuadrado de área de venta<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Navarro, Christian. «SAGAcidad al ataque. Los proyectos de Falabella en el Perú», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Año 19, No. 885, 8 de septiembre del 2003, p. 12.



El acuerdo de fusión realizado entre el Grupo Falabella y Sodimac en Chile potenciaría los proyectos que el Grupo mantiene en el país, los mismos que incluyen la construcción de *home stores* en varios distritos de la ciudad<sup>7</sup>.

## 2.2. Productos/servicios

La empresa ofrece una gran variedad de productos en cada uno de sus locales. Este amplio surtido de productos incluye artículos de marcas reconocidas. Entre estos productos, se encuentran vestuario (está distribuido según edades en las secciones de bebés, niños/niñas menores de 6 años, niños/niñas de entre 6 y 10 años, adolescentes, jóvenes y adultos —estos dos últimos grupos se encuentran divididos por sexo), zapatería (según se trate de bebés, niños y adultos, de sexo masculino y femenino), cosméticos (se encuentran distribuidos por marcas), perfumería (que agrupa a marcas de reconocido prestigio), joyería, juguetería, librería, electrodomésticos, computadoras, artículos para el hogar (que incluye una amplia variedad de artículos para la cocina, el dormitorio, el baño, la sala y el comedor —estos dos últimos incluyen muebles, alfombras, artículos decorativos, entre otros), aparatos de gimnasia (incluyendo ropa deportiva), artículos para escritorio, teléfonos de varias marcas (el cual se maneja con concesionarios), entre otros. Además, presta servicios adicionales como los colectivos para matrimonios y para el nacimiento del primer bebé, entre otros.

## 2.3. Importaciones

La empresa realiza importaciones directas de muchos de los productos que comercializa en sus establecimientos. Estos productos provienen de países como China, Italia, Estados Unidos, además de su casa matriz de Chile. Entre la gran variedad de productos que importa, se encuentran los de marca reconocida internacionalmente.

## 2.4. Ventas

La estrategia de ventas se basa en el siguiente mensaje: «Satisfacción garantizada o devolución de su dinero». Esto es lo que ha permitido garantizar la credibilidad entre el público que asiste a cualquiera de los locales de Saga Falabella. La credibilidad, sumada a la gran variedad de productos, las más de 45 campañas

---

<sup>7</sup> Sodimac es una empresa chilena del Grupo Del Río que es líder en el segmento de *home stores* y que ha conformado el grupo más importante de ventas minoristas en Chile y el segundo de América Latina.

anuales (ofertas, promociones) y la masificación del crédito (que hace posible que el cliente pueda realizar la compra sin disponer de efectivo) han permitido que la empresa haya tenido éxito en su gestión.

Como parte de la estrategia de ventas, también se ha recurrido a las ofertas especiales, dirigidas solo a los titulares de las tarjetas CMR en desmedro del comprador común, quien debe pagar el precio normal por el artículo que está siendo ofertado.

Las ventas de Saga Falabella ascendieron a US\$224,4 millones en el 2002, experimentando un crecimiento de 16,9% con respecto al año anterior<sup>8</sup>. Este incremento ha sido resultado de la recuperación del consumo privado y de las mayores ventas de los locales de los distritos de San Miguel y del centro de Lima, así como de las tiendas ubicadas en el norte del país.

## 2.5. Tarjeta CMR

La tarjeta CMR es una tarjeta de marca privada que maneja la Financiera CMR de Saga Falabella. Esta financiera inició sus operaciones en noviembre de 1996, siendo su actividad principal el financiamiento de personas naturales a través del crédito que les otorga para que puedan realizar compras en las tiendas comerciales de Saga Falabella cuando hacen uso de su tarjeta CMR. Esto permite a los consumidores adquirir productos que no podrían obtenerlos con un pago al contado, pero sí podrían ser adquiridos si se difiere el pago en varias cuotas. Desde sus inicios, esta tarjeta ha tenido una buena aceptación a pesar de la difícil situación económica que atravesaba el país.

La Financiera CMR cuenta con el respaldo del Grupo Falabella, grupo chileno que tiene inversiones en su país de origen, Chile, y en Argentina, además del Perú. Para el desarrollo de sus operaciones, la Financiera cuenta con una oficina principal y 10 oficinas especiales en los locales de las tiendas Saga Falabella<sup>9</sup>.

---

8 Caser. «Tiendas por departamento. Ventas habrían crecido 22.8% en el 2002», en: *Riesgos de Mercado*. Agosto del 2002, p. 171.

9 Su oficina principal se encuentra ubicada en el distrito de San Isidro; cuatro de las oficinas especiales están en provincias; otra, en el MegaPlaza Norte; y el resto, en las otras tiendas de Saga Falabella de la ciudad de Lima. Una de las oficinas, que se encuentra en el distrito de Miraflores, se destina a la recaudación de pagos.

La Financiera CMR se preocupa por estar continuamente lanzando y/o mejorando sus productos y servicios, lo cual le ha permitido incrementar sus colocaciones en 11% a fines del 2001<sup>10</sup>. Igualmente, para poder diversificar sus colocaciones, ha establecido convenios con otras empresas (por ejemplo, Boticas Fasa, Cassinelli, McDonald's, El Comercio, Cibertec, Rosatel, entre otras). Según un informe de Apoyo, hasta el primer semestre del 2002, Financiera CMR contaba con el 20% de participación en la cartera de colocaciones de la banca de consumo, lo cual la colocaba en un segundo lugar<sup>11</sup>.

Las ventas a crédito canalizadas a través de la tarjeta CMR se incrementaron en 22,1% en el 2002<sup>12</sup>. En dicho año, la empresa mantenía 700 mil tarjetas y una tasa de morosidad en niveles aceptables<sup>13</sup>. A junio del 2003, la Financiera CMR superaba las 900 mil tarjetas emitidas<sup>14</sup>. Una ventaja de la cual goza la tarjeta CMR es el hecho de tener un socio prácticamente cautivo, que está representado por el cliente de las tiendas Saga Falabella. De allí que alrededor del 65% de las ventas totales de Saga Falabella se realicen por medio de la tarjeta de crédito CMR<sup>15</sup>.

La empresa se preocupa por captar nuevos clientes para su tarjeta CMR, pero manteniendo una estricta evaluación del riesgo que este representa, de allí su bajo nivel de morosidad (además, mantiene una política de riesgos y de cobranzas adecuada). En dicha evaluación, son elementos importantes la continuidad laboral y el récord crediticio impecable; en este caso, no se incluye el nivel socioeconómico al que pertenece el cliente como variable eliminatoria. Esta tarjeta concede una línea de crédito, cuyo monto está en función de la capacidad de pago del cliente y permite el pago de los artículos adquiridos en un número determinado de cuotas, dependiendo de lo que el cliente decida. Existe la ventaja de que el cliente puede elegir el pago de su cuenta en una sola cuota, en cuyo

---

10 Zapata, Luis. «Perfil financiero: Financiera CMR», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Año 19, No. 854, 27 de enero del 2003, p. 17.

11 En el primer lugar se encontraba el Banco del Trabajo con el 31,4% de participación en las colocaciones. Luego estaban Mibanco, con el 17,5%; Financiera Solución, con el 17,2%; y Financiera Cordillera, con el 13,9%.

12 Caser. «Tiendas por departamento. Ventas habrían crecido 22.8% en el 2002», en: *Riesgos de Mercado*. Mayo del 2003, p. 171.

13 Empresa Editora El Comercio. «Saga Falabella inaugura su hipermercado en cono norte», en: *El Comercio*. Lima, 28 de noviembre del 2002, p. B4.

14 Macroconsult. «¿Sin prestar también hay negocio? La situación del sistema bancario al II trimestre del 2003», en: *Rem Sectorial*. Agosto del 2003, p. 11.

15 Apoyo Comunicaciones S. A. «Perfil financiero: Saga Falabella», en: *Semana Económica*. Año 19, No. 864, 7 de abril del 2003, p. 16.

caso, no pagaría intereses; a mayor número de cuotas, se incrementan los intereses correspondientes.

Los pagos de la tarjeta CMR se realizan directamente en los locales de Saga Falabella, lo cual no genera inconvenientes a los clientes frecuentes, quienes acuden no solo a pagar sus cuentas, sino también a revisar ofertas para realizar nuevas compras.

## 2.6. Locales

Saga Falabella maneja locales de formato tradicional y de formato *express* (ver cuadro 8.5). Las tiendas bajo el formato tradicional se caracterizan por ser de mayor tamaño, aproximadamente 15.000 metros cuadrados; mientras que las tiendas de formato *express* son de menor tamaño, el cual fluctúa entre los 800 y los 1.200 metros cuadrados. En el primer grupo, se encuentran los locales ubicados en los distritos de San Isidro, San Miguel (Centro Comercial San Miguel) y Surco (Jockey Plaza Shopping Center). En el segundo grupo, se encuentran los dos locales ubicados en el Cercado de Lima, los locales de provincias y un centro de distribución de Villa El Salvador.

La mayoría de los locales ubicados en Lima se caracterizan por su luminosidad, la amplitud de los espacios, la organización y distribución de los productos que allí se ofrecen, los amplios parqueos con los que cuentan (cuentan con amplias playas de estacionamiento, que pueden ser propias o compartidas).

## 2.7. Política de expansión

Como parte de su política de crecimiento, Saga Falabella se ha expandido hacia las provincias de Arequipa, Chiclayo, Piura y Trujillo<sup>16</sup>, en donde cuenta con locales de formato *express*. La empresa considera que el tamaño de estos locales podría extenderse eventualmente hacia los formatos tradicionales, dependiendo del éxito que se alcance en aquellos que ya se encuentran operando. De ello también dependerá la apertura de nuevos locales en otras provincias.

A través de la apertura de estos cuatro locales, la empresa ha intentado conocer las preferencias y gustos de los clientes de provincias, los que no tienen un

---

<sup>16</sup> El local de la provincia de Trujillo se inauguró en julio del 2001 y los locales de Chiclayo y Piura se abrieron el mes siguiente. El local de la provincia de Arequipa fue inaugurado en abril del 2002.

comportamiento similar al de los clientes de la capital. Para continuar con la expansión, se observará el grado de respuesta de este nuevo público y la rentabilidad del negocio.

Uno de los proyectos que está considerando la empresa es la posibilidad de abrir un centro comercial en Piura, en un área anexa al espacio que ocupa su tienda actualmente. Este proyecto sería promovido por el Grupo Romero, con el que tendría que llegar a un acuerdo. Este proyecto incluiría la ampliación de la tienda *express*, además de un *food court*, galerías comerciales y salas de cine.

## 2.8. Negocios

El Grupo Falabella no ha concentrado sus inversiones en un solo rubro, como es el de las tiendas por departamento. Recientemente, el Grupo ha incursionado en el formato de supermercados, habiendo abierto su primer establecimiento Tottus en el cono norte de la ciudad (distrito de Independencia) y el segundo, en el distrito de San Isidro. El local del distrito de Independencia representó una inversión de US\$10 millones en un área de 14.500 metros cuadrados y está destinado a atraer principalmente a la población del nivel socioeconómico C, considerado como un mercado potencial<sup>17</sup>.

El Grupo también compró un terreno en la Feria del Pacífico, que cuenta con más de 100,000 metros cuadrados, en el cual se instalaría el tercer hipermercado Tottus y un *home center*, el mismo que estaría destinado a la venta de materiales de construcción y de una gran variedad de artículos que contribuyan al mejoramiento del hogar.

## 2.9. Inversiones

En el 2002, Saga Falabella ha invertido un total de US\$4,6 millones en los trabajos de ampliación y remodelación de sus locales de San Isidro y el Jockey Plaza, y en la ampliación de su centro de distribución de Villa El Salvador. Asimismo, la puesta en funcionamiento de las tiendas de Arequipa y el Tottus demandaron una inversión de US\$18,2 millones por parte de esta empresa<sup>18</sup>.

---

17 Empresa Editora El Comercio. «Saga Falabella inaugura su hipermercado en cono norte», en: *El Comercio*. Lima, 28 de noviembre del 2002, p. B4.

18 Apoyo Comunicaciones S. A. «Perfil financiero: Saga Falabella», en: *Semana Económica*. Año 19, No. 864, 7 de abril del 2003, p. 16.

### 3. La competencia

#### 3.1. Ripley

La empresa ingresó al mercado peruano en el año 1997 con su empresa Colocadora S. A.<sup>19</sup>. Se planteó como meta la apertura de un establecimiento por año, aunque ello iba a depender de la situación que atravesara la economía del país. Se trata de una empresa de capitales chilenos.

El cuadro 8.6 muestra la ubicación de los locales que mantiene Ripley en la ciudad de Lima. Los locales se caracterizan por contar con una gran extensión. La mayoría de ellos son de más de dos niveles, con excepción del que se encuentra ubicado en Plaza Park, que tiene un formato único, porque ofrece toda la variedad de productos concentrados solo en dos niveles (o pisos) y cuenta con un color azul acero, a diferencia de los otros locales de la cadena que cuentan con el color gris (esto fue debido a que se intentó respetar los colores que tenía el centro comercial y destacar que se trataba de una tienda única).

Ripley, al igual que Saga Falabella, ofrece un amplio surtido de productos; entre ellos, productos de origen importado de marcas reconocidas. La venta de estos artículos se realiza tanto al contado como al crédito. Gran parte de las ventas a crédito se efectúa a través de la tarjeta Ripley. Esta ha sido emitida por Financiera Cordillera, que pertenece al Grupo Ripley y que, al primer semestre del 2002, tenía emitidas más de 350 mil tarjetas<sup>20</sup>.

En un inicio, las tarjetas Ripley fueron otorgadas por la empresa Colocadora S. A. en forma indiscriminada, solo tomando en cuenta si el solicitante era titular de una tarjeta operada por MasterCard o Visa, o si tenía una tarjeta CMR, lo cual trajo consigo una gran cantidad de tarjetas emitidas, líneas de crédito bajas y una cartera pesada<sup>21</sup>. Luego, el surgimiento de la Financiera Cordillera S.A. (Financor),

---

19 Colocadora S. A. era una empresa privada no financiera que estaba afecta al impuesto general a las ventas por los servicios financieros que prestaba, lo cual incrementaba los costos, siendo los intereses cargados a los titulares de la tarjeta.

20 Grupo Imagen S. A. «Vivir con crédito negociable. Las tarjetas de crédito en el Perú compran y cobran el futuro a una tasa para todos los gustos y sustos», en: *Empresa Privada*. Año V, No. 46, enero del 2003, p. 14.

21 Si bien existía una norma dada por la Superintendencia de Banca y Seguros —según la cual debía considerarse una serie de requisitos para el otorgamiento de una tarjeta de crédito, como la antigüedad laboral, una serie de documentos que sustentaran la capacidad de pago del solicitante, entre otros—, las tiendas por departamento llegaban a obviar este procedimiento.

en el año 1999, que adquirió lo mejor de la cartera de Colocadora S. A.<sup>22</sup>, permitió mejorar la situación e iniciar la depuración de su cartera de clientes.

En los últimos años, Financor ha logrado alianzas de negocio con otros establecimientos comerciales como grifos, restaurantes, entre otros. Dentro de este marco, Ripley y el Grupo Wong establecieron una alianza por la cual la tarjeta Ripley sería utilizada para comprar en los locales comerciales de las cadenas Wong y Metro. Dicha alianza se llevó a cabo en el año 2001.

Otro de los acuerdos ha sido el firmado con MasterCard, el operador de tarjetas de crédito, mediante el cual se buscaba que la tarjeta Ripley fuera usada en cualquier punto donde fuese aceptada la tarjeta MasterCard. Esto permitió expandir sus posibilidades de negocio al interconectar sus transacciones con una red de nivel mundial, pues solo bastaba la firma de un acuerdo entre Financor y el establecimiento afiliado a MasterCard para que los clientes pudieran comenzar a pagar con la tarjeta Ripley en estos establecimientos.

En septiembre del 2002, Financor lanzó la tarjeta Ripley Gold que cuenta con el logotipo de MasterCard y que es reconocida en cualquier establecimiento que acepte la MasterCard. Esta nueva tarjeta ofrece una línea de crédito mínima superior a la tarjeta tradicional, además del acceso a una línea de crédito revolvente, entre otras ventajas, pero es mucho más rigurosa con la evaluación.

A fines del 2002, Ripley facturó US\$222 millones, incrementándose en 29,4% respecto del año 2001. Lo mismo sucedió con las ventas canalizadas a través de la tarjeta Ripley que se incrementaron en 41%<sup>23</sup>.

## Preguntas

1. Haga un análisis FORD de Saga Falabella.
2. Haga un análisis de la competencia de Saga Falabella.
3. Explique el comportamiento del consumidor de los clientes de Saga Falabella.

---

22 Colocadora S. A. se convirtió desde ese año en una empresa de recuperos, ocupándose de las malas cuentas de la cartera de clientes.

23 Caser. «Tiendas por departamento. Ventas habrían crecido 22.8% en el 2002», en: *Riesgos de Mercado*. Mayo del 2003, p. 171.

4. ¿Cuál es la estrategia de producto de Saga Falabella?
5. ¿Cuál es la importancia de la tarjeta CMR en la estrategia empresarial de Saga Falabella?
6. ¿Cuál es el posicionamiento de Saga Falabella?
7. ¿Qué acciones sugiere para consolidar la marca Saga Falabella en el mercado?



**Cuadro 8.1****IMPORTACIONES DE LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTO**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ripley	13.000	12.000	12.000	23.000	40.554	50.986
Saga Falabella	26.000	25.000	19.000	24.000	30.948	41.495
Total	39.000	37.000	27.000	47.000	71.501	92.480

Fuente: Aduanas, en: Caser. «Tiendas por departamento. Ventas habrían crecido 22.8% en el 2002», en: *Riesgos de Mercado*. Mayo del 2003, p. 174.

**Cuadro 8.2****INDICADORES ESTRATÉGICOS**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003 <sup>1/</sup>
Ventas (millones de dólares) <sup>2/</sup>	208	217	297	362	444	557
Variación porcentual	46,6	4,1	37,2	21,8	22,8	25,3
Número de locales	5	6	7	11	13	14
Importaciones (millones de dólares)	37	31	48	72	92	109
Variación porcentual	-3,2	-15,2	52,1	49,9	29,3	17,9
Ventas a crédito (millones de dólares) <sup>3/</sup>	n. d.	56	77	118	153	197
Variación porcentual		-	37,6	53,4	29,8	28,9

<sup>1/</sup> Proyectado

<sup>2/</sup> Estimadas

<sup>3/</sup> Solo considera las realizadas mediante las tarjetas CMR y Ripley.

Fuente: Caser. «Tiendas por departamento. Ventas habrían crecido 22.8% en el 2002», en: *Riesgos de Mercado*. Mayo del 2003, p. 169.

Cuadro 8.3

**TIENDA POR DEPARTAMENTO A LA QUE ASISTE EL AMA  
DE CASA CON MÁS FRECUENCIA  
(en porcentajes)**

	<b>Saga Falabella</b>	<b>Ripley</b>	<b>No asiste frecuentemente</b>
2001	9	7	70
2002	15	7	72
2003	16	12	64
NSE A	13	41	13
NSE B	17	39	17
NSE C	62	11	62
NSE D	80	3	80
NSE E	88	0	88

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Perfil del ama de casa», en: *Informe gerencial de marketing*. Marzo del 2003, p. 32.

Cuadro 8.4

**FRECUENCIA DE VISITAS DEL AMA DE CASA A LAS  
TIENDAS POR DEPARTAMENTO  
(en porcentajes)**

Diario/varias veces a la semana	1
Semanal	2
Quincenal/mensual	16
Ocasional	23
No asiste	55

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Perfil del ama de casa», en: *Informe gerencial de marketing*. Marzo del 2003, p. 32.

**Cuadro 8.5****UBICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES  
DE SAGA FALABELLA**

<b>Locales</b>	<b>Distrito</b>
Centro Comercial de San Isidro	San Isidro
Centro Comercial Jockey Plaza	Surco
Centro Comercial Plaza San Miguel	San Miguel
Centro Comercial Mega Plaza Norte	Cono Norte
Jirón de la Unión	Lima
La Merced	Lima

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 8.6****UBICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES  
DE RIPLEY**

<b>Locales</b>	<b>Distrito</b>
Centro Comercial de San Isidro	San Isidro
Centro Comercial Jockey Plaza	Surco
Centro Comercial Plaza San Miguel	San Miguel
Centro Comercial Mega Plaza Norte (Ripley Max)	Independencia
Park Plaza	San Borja
Miraflores	Miraflores
Sur Playa Boulevard (Playa Asia)	Asia

Fuente: elaboración propia.

## Bibliografía

- Apoyo Comunicaciones S. A. «Perfil financiero: Saga Falabella», en: *Semana Económica*. Año 19, No. 864, 7 de abril del 2003, p. 16.
- . «Somos agresivos, pero muy rigurosos para controlar riesgos», en: *Semana Económica*. Año 15, No. 689, 26 de septiembre de 1999, p. 28.
- . «¿Son convenientes las alianzas para tarjetas de marca compartida?», en: *Semana Económica*. Año 15, No. 689, 26 de septiembre de 1999, pp. 24 y 26.
- . «Tenemos el compromiso de seguir innovando, entrevista a Juan Xavier Roca, Saga Falabella», en: *Semana Económica*. Año 18, No. 839, septiembre del 2002, p. 24.
- Apoyo Opinión y Mercado S. A. «Perfil del ama de casa», en: *Informe gerencial de marketing*. Marzo del 2003.
- Caser. «Tiendas por departamento. Ventas habrían crecido 22.8% en el 2002», en: *Riesgos de Mercado*. Mayo del 2003, pp. 169-76.
- Editorial Síntesis. «Expansión de SagaFalabella en provincias depende del éxito en Trujillo, Chiclayo y Piura», en: *Síntesis*. 11 de julio del 2001, p. 11.
- Empresa Editora El Comercio. «De la ciudad a los conos», en: *El Comercio*. Lima, 3 de noviembre del 2002, p. B1.
- . «Saga Falabella inaugura su hipermercado en cono norte», en: *El Comercio*. Lima, 28 de noviembre del 2002, p. B4.
- . «Wong y Ripley lograron incrementar sus ventas», en: *El Comercio*. Lima, 5 de abril del 2001 (<http://www.elcomercioperu.com.pe>).
- Grupo Imagen S. A. «Vivir con crédito negociable. Las tarjetas de crédito en el Perú compran y cobran el futuro a una tasa para todos los gustos y sustos», en: *Empresa Privada*. Año V, No. 46, enero del 2003, pp. 13-4.
- Macroconsult. «¿Sin prestar también hay negocio? La situación del sistema

bancario al II trimestre del 2003», en: *Rem Sectorial*. Agosto del 2003, pp. 1-22.

Navarro, Christian. «Arde la playa. Las novedades que trae Sur Plaza para esta temporada veraniega», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Año 19, No. 896, 24 de noviembre del 2003, p. 18.

———. «Dulce Primavera, el relanzamiento del Primavera Park & Plaza», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Año 19, No. 894, 10 de noviembre del 2003, p. 19.

———. «SAGAcidad al ataque. Los proyectos de Falabella en el Perú», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Año 19, No. 885, 8 de septiembre del 2003, p. 12.

———. «Saga Falabella», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Año 19, No. 864, 7 de abril del 2003, p. 14.

Pairazamán, Roberto. «La expansión de las tarjetas de crédito de las tiendas por departamento», en: *Punto de Equilibrio*. Año 12, No. 81, enero-febrero-marzo del 2003, pp. 54-5.

Zapata, Luis. «Perfil financiero: Financiera CMR», en: *Semana Económica*. Apoyo Comunicaciones S. A., Año 19, No. 854, 27 de enero del 2003, p. 17.



# Apuntes de Estudio

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 3a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2002.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 3a. ed. aumentada y nuevamente corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.

8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2000.
13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 4a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
19. Ángeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.



21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 6a. ed., Lima: CIUP, 2004.
23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.
26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, 3a. ed., Lima: CIUP, 2000.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1998.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.
29. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1997.
30. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VIII, Lima: CIUP, 1997.
31. Seinfeld, Janice y otros, *Introducción a la economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Lima: 2a. ed., CIUP, 1999.
32. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IX, Lima: CIUP, 1998.
33. Bonifaz, José Luis y Ruy Lama C., *Optimización dinámica y teoría económica*, 1ª ed. corregida, Lima: CIUP, 2002.

34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, Lima: CIUP, 1999.
35. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo X, Lima: CIUP, 1999.
36. Schuldt, Jürgen, *Dolarización oficial de la economía: un debate en once actos*, Lima: CIUP, 1999.
37. Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casafranca, *Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE*, Lima: CIUP, 2000.
38. Medina, Oswaldo, *El ahoramiento: una interpretación sociológica*, Lima: CIUP, 2000.
39. Espejo Reese, Ricardo, *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 2003.
40. Malca, Óscar, *Comercio electrónico*, Lima: Universidad del Pacífico, 2001.
41. Lescano, Lucio, *La disciplina del servicio*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 2003.
42. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 1999*, Lima: Universidad del Pacífico-AFP Integra, 2001.
43. Urrunaga, Roberto; Tami Hiraoka y Antonio Risso, *Fundamentos de economía pública*, Lima: CIUP, 2001.
44. Bonifaz, José Luis y Diego Winkelried, *Matemáticas para la economía dinámica*, Lima: CIUP, 2001.
45. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XI, Lima: CIUP, 2001.
46. Pipoli de Butrón, Gina, *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 2002.
47. Malca, Óscar, *Comercio internacional*, 2a. ed., Lima: CIUP, 2004.

48. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
49. Mayorga, David; María Matilde Schwalb y Patricia Araujo, *Casos ganadores de los Premios Effie 2001*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
50. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XII, Lima: CIUP, 2002.
51. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos peruanos de comportamiento organizacional*, tomo I, Lima: CIUP, 2003.
52. Siu K., Ricardo y Carlos Andaluz Z., *Cálculo diferencial: teoría y aplicaciones*, Lima: CIUP, 2003.
53. Schwalb, María Matilde; Claudia Ortega y Emilio García (editores), *Casos de responsabilidad social*, Lima: CIUP, 2003.
54. Araujo, Patricia; David Mayorga y María Matilde Schwalb, *Casos ganadores de los Premios Effie 2002*, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE  
**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**  
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA  
Correo e.: [tareagrafica@terra.com.pe](mailto:tareagrafica@terra.com.pe)  
TELÉF. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582  
MAYO 2004 LIMA - PERÚ

