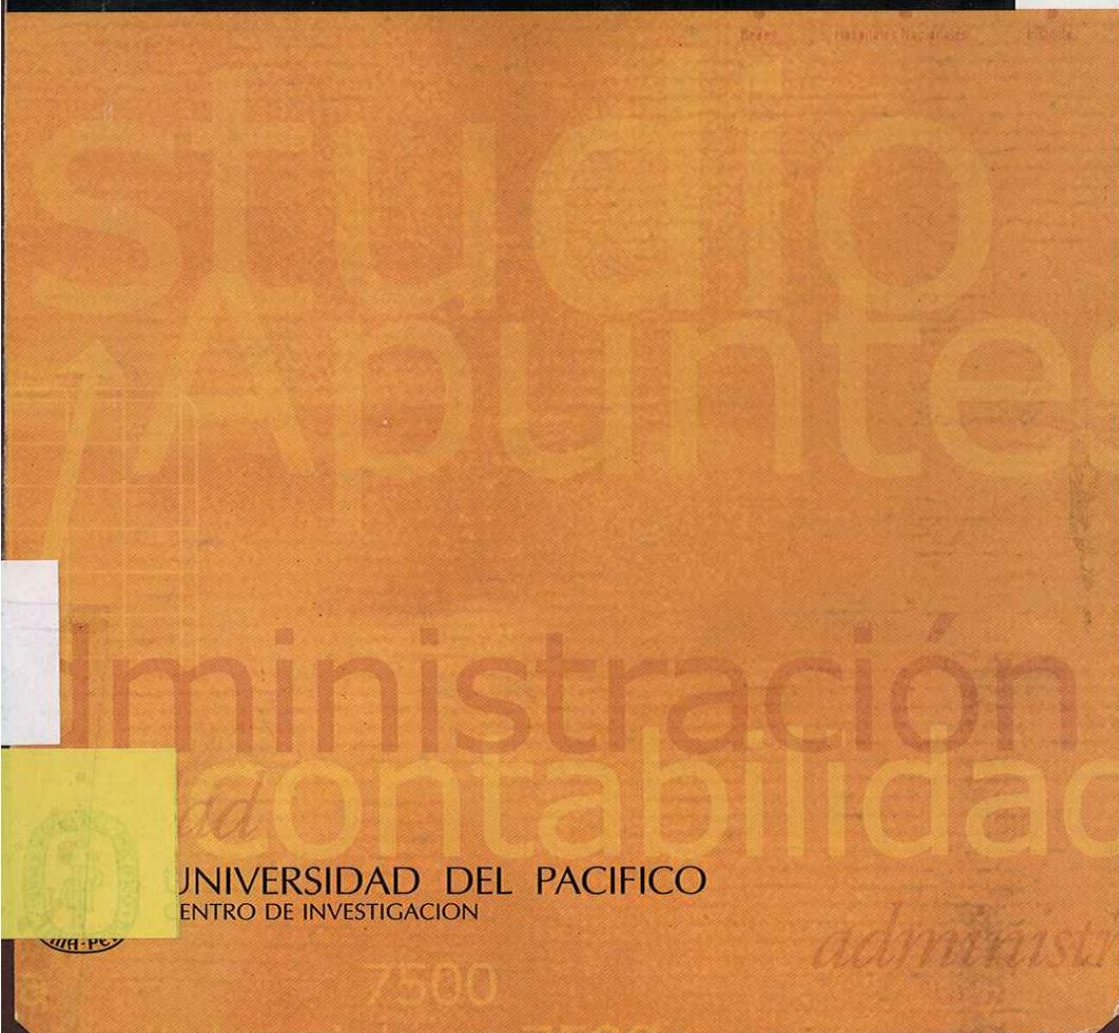


María Matilde Schwalb  
Juan Carlos Casafranca

37

APUNTES DE ESTUDIO

## Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO  
CENTRO DE INVESTIGACION

7500

administr

## Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE



© Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS MAX/EFFIE**

**María Matilde Schwalb**

**Juan Carlos Casafranca**

1a. Edición: marzo 2000

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 9972-603-30-X

**BUP - CENDI**

**Schwalb Helguero, María Matilde**

Casos ganadores de los premios Max Effie / María Matilde Schwalb y  
Juan Carlos Casafranca. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2000. -- (Apuntes  
de Estudio ; 37)

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

658.8(85) (CDU)

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>Presentación a los casos prácticos .....</b>	<b>13</b>
<b>Primera parte: casos relativos al mercado bancario .....</b>	<b>21</b>
I.    El Superdepósito .....	29
II.   Inolvidable: una promoción modelo .....	41
<b>Segunda parte: casos relativos al mercado de las cervezas .....</b>	<b>57</b>
III.  El ingreso de Cusqueña al mercado limeño .....	67
IV.  La promoción del siglo .....	80
<b>Tercera parte: casos relativos a administradoras de fondos de pensiones.....</b>	<b>91</b>
V.    Un Horizonte promisorio .....	99
VI.   Vuelve a Unión, es tu casa.....	111

**Cuarta parte: casos relativos a productos de protección  
femenina ..... 117**

VII. Ingresá Always.....125

VIII. Nosotras: cómo frenar al líder .....136

**Quinta parte: casos relativos a la industria de bebidas  
saludables ..... 145**

IX. Socosani: el agua mineral del Perú .....149

X. Inca Kola Diet: del sabor nacional al gusto de cuidarse .....160

**Sexta parte: casos de marketing en campos especiales ..... 171**

XI. Don Vittorio: cuesta lo mismo que a granel.....177

XII. Páginas Amarillas: precisando el concepto.....193

XIII. La campaña de ahorro de energía .....200

XIV. Los Tips: más que sencillo.....226

**Guía de utilización de casos ..... 235**

# Agradecimiento

En esta líneas quisiéramos expresar nuestro reconocimiento y agradecimiento a los organizadores, el comité consultivo, el comité organizador, el jurado de selección, el jurado de la fase final, los participantes y los ganadores de los Premios MAX/EFFIE PERÚ en sus versiones 1996 y 1997. Agradecemos de manera especial a las instituciones y personas que contribuyeron a la preparación de este compendio. Estamos en deuda con Gonzalo Pizarro de ALICORP, Jorge Matuk Chijner de CERVESUR, Julio César Romaní y Cecilia Salinas del PAE – MEN, Otto Frech Hurtado y Beatriz Perales de AFP Horizonte, Luis Gallareta del Instituto Pro-Educación, Julio César Gutiérrez y Verónica Castro-Mendívil de AFP Unión, Alberto Perales Rejtman del Banco Continental, y Germán Gálvez Toullier y Guido Fernández Pachacama de Telefónica del Perú.

Asimismo, deseamos destacar de manera muy especial la colaboración y el apoyo incondicional brindado durante el trabajo de preparación de esta recopilación por Luis Valdivia Zárate y Gabriela Elgegreen, puesto que sin su invaluable ayuda no hubiera sido posible la realización de esta obra.

María Matilde Schwalb  
Juan Carlos Casafranca





# Introducción

La apertura al mercado global que experimentó el país durante la década de los noventa transformó el ambiente competitivo local. La presencia de nuevos competidores, sumada a la llegada de nuevos productos, llevó a las empresas peruanas a adoptar recursos competitivos novedosos para afrontar con éxito los recientes desafíos.

En este entorno crecientemente competitivo, la efectividad local en el logro de los objetivos merecía un premio de trascendencia global: es así que surge la presencia de los premios MAX/EFFIE.

Los premios MAX/EFFIE fueron instituidos hace más de tres décadas por la American Marketing Association de Nueva York. Estos galardones se entregan actualmente en Estados Unidos, Europa, diversos países de América Latina y desde 1996 en el Perú, como un reconocimiento a la efectividad en el *marketing* y la publicidad.

El comité consultivo de los premios MAX/EFFIE para el Perú está integrado por altos representantes de la American Marketing Association de Nueva York (AMA/NY), la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la Asociación de Agencias de Publicidad (APAP), la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), la International Advertising Association (IAA) y del auspiciador académico del concurso, la Universidad del Pacífico.

A propuesta de los miembros de este comité, se convoca a personalidades de reconocido prestigio en el ámbito del *marketing*, de la publicidad, de la docencia

y de la investigación de mercados, para conformar el jurado de selección y el jurado final.

Al evaluar los casos, los integrantes de los jurados analizan la calidad y la coherencia de las estrategias, así como el aporte creativo y su consistencia con la ejecución realizada. Por último, los miembros del jurado ponderan la magnitud e importancia de los resultados a la luz de la solidez y la confiabilidad de la evidencia presentada.

El compendio que aquí se presenta recopila los casos que merecieron el galardón MAX/EFFIE durante los años 1996 y 1997. El objetivo de esta publicación es que sirva de material didáctico para los cursos de *marketing*, debido a que los casos recopilados constituyen testimonios de eficaces aplicaciones de esta disciplina en el país.

# Presentación de los casos prácticos

## 1. El Superdepósito

El *staff* del nuevo Banco Continental consideró, en el escenario existente a fines de 1995, que se daban las condiciones necesarias para lanzar al mercado productos financieros innovadores que coincidieran con las expectativas de un público insatisfecho con los productos bancarios existentes.

En consecuencia, a fines de 1995 se diseñó el producto denominado Superdepósito, con el fin de incrementar el nivel de captación de ahorros a plazo pertenecientes a personas naturales, reducir los costos financieros en depósitos a plazos y mejorar la imagen y el nivel de recordación del banco, ofreciendo, al mismo tiempo, la posibilidad de ganar atractivos premios todos los meses.

En marzo de 1996, las metas previstas en términos de número de cuentas, dinero captado y nivel de recordación fueron ampliamente superadas. Esta promoción, que contó con el apoyo de Interandina de Publicidad, obtuvo el premio MAX/EFFIE Oro en la categoría Promociones, en el año 1996.

## 2. Inolvidable: una promoción modelo

La conservadora banca peruana se encontraba, desde hacía cuatro años, remediada por drásticos cambios sucedidos en el entorno financiero debido a las inver-

siones foráneas atraídas por la apertura del mercado financiero local. Bancos españoles como el Bilbao Vizcaya y el Santander, así como los chilenos Solventa o Banco de Trabajo, se hicieron presentes y configuraron una nueva estructura competitiva.

El Banco Continental identificó una oportunidad para relanzar su tarjeta de crédito, orientada a más de doscientos mil clientes del sistema bancario que se perfilaban como potenciales usuarios. De esta manera, el Banco decidió desarrollar una campaña promocional entre marzo y abril de 1997 con el apoyo de Interandina de Publicidad.

Esta promoción, bajo el nombre de “Con Conticard Visa, el mundo es tuyo”, recibió el premio MAX/EFFIE Oro en la categoría Promociones del año 1997.

### **3. El ingreso de Cusqueña al mercado limeño**

En el año 1994, Cervesur vio amenazada su supervivencia en el largo plazo, debido a que la adquisición de la Compañía Nacional de Cerveza (CNC) por parte del grupo Backus & Johnston llevó a este conglomerado a controlar el 87% del mercado nacional de cerveza.

Esta estratégica adquisición produjo también singulares oportunidades en el mercado cervecero peruano, tanto por la marcada reducción de la inversión publicitaria en Lima, como por la falta de segmentación de la competencia.

En consecuencia, Cervesur se propuso obtener, para junio de 1996, entre el 8% y 10% del mercado de Lima, partiendo del 2% ya logrado a fines de 1995. Este exitoso lanzamiento, que contó con el apoyo de J. Walther Thompson Peruana, se adjudicó el Gran MAX/EFFIE Oro del año 1996.

### **4. La promoción del siglo**

En setiembre de 1996, la participación de Cusqueña Blanca en el mercado de Lima se había estancado en un nivel próximo al 14%. Para reactivar el crecimiento, y con el objetivo de incrementar la participación a 17% como efecto residual de la campaña, se decidió lanzar una promoción masiva al consumidor según la modalidad de tapas marcadas, que ofrecían simultáneamente tanto la posibilidad de ganar uno de los 100 autos VW Gol “Edición Especial” como premio, como la posibilidad de recibir unidades de producto gratuitas.

Esta promoción fue difundida en el mercado cervecero de Lima, que no tenía antecedentes de una promoción como la planteada, por lo que se esperaba causar un gran impacto, y generar una amplia prueba del producto que finalmente permitiría captar nuevos consumidores más allá del período promocional. Esta campaña, denominada “La promoción del siglo” y que contó con el apoyo de J. Walter Thompson Peruana, mereció el premio MAX/EFFIE Plata en la categoría Promociones el año 1997.

## 5. Un horizonte promisorio

Desde su ingreso al mercado de las administradoras de fondos de pensiones (AFP), Horizonte se ubicó entre las líderes del rubro. Tanto por participación en el fondo de pensiones como por el número de sus afiliados, Horizonte ha venido manteniendo a lo largo de los años posteriores a su aparición una posición expectante siendo, en algunos períodos, la AFP más rentable del sistema.

El posicionamiento de marca resultaba esencial en un mercado de elevada competitividad y que por diversos motivos -entre ellos la inadecuada normativa sobre la publicidad- no se había desarrollado de la manera esperada. En tal sentido, Horizonte, al igual que las demás AFP del sistema, buscó el mejor aprovechamiento de la nueva normatividad -que desde mediados de 1995 había sido promulgada- y que disponía, entre otros puntos, una igualdad virtual entre los montos aportados al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) y al Sistema Privado de Pensiones (SPP).

Por ello, el criterio utilizado para posicionar la marca fue el de mostrarse como la AFP más conveniente para el afiliado debido a la elevada rentabilidad y a la preocupación constante por mejorar la relación con el cliente. Estos beneficios debían ser obvios para el cliente y, por ende, debían mostrarse de una manera más convincente que las hasta ese momento utilizadas.

AFP Horizonte planificó una estrategia de *marketing* que comenzó en setiembre de 1995 y culminó en junio de 1997, con el apoyo de Mayo FCB Publicidad, y ganó el Gran MAX/EFFIE Oro del año 1997.

## 6. Vuelve a Unión, es tu casa

Durante el año 1995, las AFP peruanas afrontaron el reto del surgimiento de un mercado nuevo, con mucho potencial en esta industria, debido a la autorización de traspasos por parte de la Superintendencia de Administradoras de

Fondos de Pensiones (SAFP), con lo cual se desarrolló una intensa competencia entre las diferentes administradoras por captar afiliados a otras AFP vía traspasos.

AFP Unión, consciente de que recuperar los clientes perdidos era más rentable que captar nuevos, y debido a que esa estrategia era poco aprovechada por la competencia, lanzó en 1997 una campaña orientada a explotar esta oportunidad de mercado.

Esta campaña, realizada con el apoyo de Grey Direct S.A., obtuvo el premio MAX/EFFIE Plata en la categoría Servicios el año 1997.

## 7. **Ingresas Always**

Always se introdujo en mayo de 1995 en un contexto altamente competitivo. La estrategia de *marketing* incluyó una campaña publicitaria distinta, con un estilo de comunicación franco y directo, *sampling*<sup>1</sup> masivo en simultáneo con la distribución barrio por barrio, empaques individuales y precios competitivos con los fijados por líderes del momento.

Este exitoso lanzamiento, apoyado por Pragma OMB BB, le permitió a su patrocinador Deterperú ganar el premio MAX/EFFIE Plata en la categoría Lanzamientos.

## 8. **Nosotras: cómo frenar al líder**

El ingreso de Always en 1995 concedió el liderazgo del mercado a su patrocinador Procter & Gamble. Es en este contexto que Productos Sancela decide relanzar en 1996 su toalla Nosotras mediante una campaña publicitaria agresiva, que logró en el año incrementar su participación en el mercado y frenar el crecimiento del líder.

Esta campaña, apoyada por Otoy y Asociados, permitió a Productos Sancela del Perú S.A. ganar el premio MAX/EFFIE Plata en la categoría Productos en el año 1997.

---

1. *Sampling*: Distribución masiva de muestras para estimular la prueba del producto.

## **9. Socosani: el agua mineral del Perú**

Dado que en Lima no existía un posicionamiento definido del segmento de aguas minerales y que las perspectivas de crecimiento de ese mercado en el Sur eran limitadas, Socosani decide ingresar al mercado limeño, ampliamente dominado por la competencia de las aguas carbonatadas San Luis y San Antonio. Este objetivo fue logrado mediante una estrategia orientada a resaltar los beneficios de consumir una verdadera agua mineral.

Este lanzamiento, apoyado por Pragma de Publicidad S.A., le permitió a Socosani S.A. ganar el premio MAX/EFFIE Oro en la categoría Lanzamientos el año 1997.

## **10. Inca Kola Diet: del sabor nacional al gusto de cuidarse**

A mediados de los noventa, el concepto de gaseosa dietética ya seducía a un número significativo de potenciales consumidores. En tal sentido y ante este comprobado deseo, la Corporación José R. Lindley e Hijos S.A. buscó desarrollar una exitosa fórmula dietética.

El éxito obtenido por dicha Corporación, con el apoyo de Properú Publicidad, la hizo acreedora al premio MAX/EFFIE Oro en la categoría Productos el año 1997.

## **11. Don Vittorio: cuesta lo mismo que a granel**

Durante el año 1993, en el mercado nacional de fideos predominaba la venta a granel sobre el embolsado, en una relación de 95 a 5. Por aquel entonces, empezaba el ingreso de productos importados envasados. Es en este contexto que La Fabril se propuso cambiar el arraigado hábito de consumo de fideos a granel e incrementar la participación de la marca Don Vittorio.

En consecuencia, se mejoró la fórmula del producto incorporando a sus ingredientes sémola de trigo Durum; asimismo se desarrollaron presentaciones y variedades adecuadas. Como política de precios, se decidió fijar el mismo precio de venta que a granel.

Esta campaña, realizada por el Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico con el apoyo de J. Walter Thompson Peruana, obtuvo el premio MAX/EFFIE Oro en la categoría Productos en el año 1996.

## **12. Páginas Amarillas: precisando el concepto**

En el año 1994, existía un concepto errado del producto Páginas Amarillas. Se le identificaba como un medio de publicidad masiva que competía con los tradicionales (televisión, prensa y radio) por un mismo presupuesto publicitario, y dirigido a medianas y grandes empresas.

En consecuencia, GUITEL se propuso incrementar el mercado potencial, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, a través de una campaña publicitaria orientada a reposicionar el producto como medio efectivo en ventas.

El éxito de esta campaña, realizada por Telefónica del Perú con el apoyo de Publicistas Asociados, obtuvo el premio MAX/EFFIE Oro en la categoría Servicios en el año 1996.

## **13. La campaña de ahorro de energía**

En 1995 la demanda nacional estimada de energía eléctrica iba a superar la oferta disponible en 80Mw. En consecuencia, el Ministerio de Energía y Minas dispuso que tanto el Proyecto de Ahorro de Energía del Ministerio de Energía y Minas como el Centro de Conservación de Energía y del Ambiente desarrollaran conjuntamente una estrategia integral a fin de reducir la demanda de energía eléctrica, sin frenar el proceso de desarrollo nacional.

Esta exitosa campaña de ahorro de energía requirió el trabajo conjunto que realizaron la siguientes entidades: el Programa de Ahorro de Energía (PAE), el Centro de Conservación de Energía y del Ambiente (CENERGIA), el Ministerio de Educación y sus Direcciones Regionales, la Universidad Nacional de Ingeniería, el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), los Centros de Energías Renovables (CER) de los diferentes departamentos del Perú y diversas organizaciones no gubernamentales (ONG). Es necesario resaltar el trabajo realizado por las Direcciones Regionales de Energía y Minas, que permitió darle un alcance nacional a esta empresa.

La campaña, que conto con el apoyo de Forum & Forum Comunicación Integral, mereció el premio MAX/EFFIE Oro para Fines No Comerciales el año 1996.



## **14. Los Tips: más que sencillo**

En años recientes, la ancestral práctica de otorgar limosna a los niños de la calle encontraba barreras que inhibían las espontáneas donaciones, debido a temores asociados al uso del dinero entregado. La adquisición de drogas, los juegos de vídeo e incluso la posibilidad de estar financiando a inescrupulosos explotadores de menores constituían una barrera para que el benefactor pudiera confiar en el buen destino de su dinero.

Es en este contexto que el Instituto Pro Educación identificó la oportunidad de desarrollar tanto un canal como un medio para dar limosna que fuera seguro, confiable y destinado realmente a la alimentación del menor, propósitos que hizo posibles a través de la fichas de donación Tips.

La campaña de lanzamiento de los Tips, realizada por el Instituto Pro Educación con el apoyo de Forum & Forum, obtuvo el premio MAX/EFFIE Oro para Fines No Comerciales el año 1997.

# Primera parte: casos relativos al mercado bancario

Desde julio de 1987 hasta ya avanzada la década de los noventa, la banca peruana experimentó el periodo más agitado de su historia: lo único constante durante este lapso fue el cambio. El sistema bancario pasó de ser predominantemente estatal al régimen privado. Este proceso estuvo marcado por la presencia de socios estratégicos extranjeros que aportaron capital y nuevas modalidades de trabajo.

Es en este contexto que el privatizado Banco Continental, impulsado por sus nuevos accionistas, fue uno de los principales protagonistas de esta nueva dinámica y destacó especialmente por sus logros en el campo del *marketing*. De esta manera, ganó dos premios MAX/EFFIE durante los años 1996 y 1997.

## 1. La banca tradicional

Las funciones actuales de los bancos, como guardar efectivo, prestar dinero y garantizar préstamos, pueden observarse desde tiempos muy remotos. Durante la edad media, los caballeros templarios, miembros de una orden militar y religiosa, no sólo almacenaban bienes de gran valor, sino también se encargaban de transportar dinero de un país a otro. Las grandes familias de banqueros del renacimiento, como los Medici de Florencia, prestaban dinero y financiaban parte del comercio internacional.

## **1.1 El modelo británico**

Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea: guardaban oro para terceros, a quienes tenían que devolvérselo si les era requerido. Pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era sólo una pequeña fracción del total encomendado. Por lo tanto, podían prestar parte del oro remanente a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal sumado a un interés.

Con el tiempo, estos instrumentos financieros que podían intercambiarse por oro pasaron a reemplazar a éste. Resulta evidente que el valor total de estos instrumentos financieros excedía el valor del oro que los respaldaba.

En la actualidad, el sistema bancario conserva la característica del sistema utilizado por los orfebres, puesto que los pasivos monetarios exceden las reservas. Dicha característica permitió, en parte, el proceso de industrialización occidental y sigue siendo un aspecto muy importante del actual crecimiento económico.

## **1.2 Banca pública y privada**

Dentro del sistema bancario actual, se puede distinguir entre banca pública y banca privada. Dentro de la banca pública se debe destacar, en primer lugar, el banco emisor o banco central, que tiene el monopolio de emisión de dinero y suele pertenecer al Estado.

La banca privada, por su parte, puede ser comercial, industrial (o de negocios) y mixta. La banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados. La industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales: las adquiere y dirige. La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades. En el siglo XIX, fueron muy comunes los bancos industriales; aunque éstos han ido perdiendo fuerza a lo largo del siglo XX en favor de la banca mixta.

## **2. La banca en el Perú**

A mediados de la década de los noventa, el sistema financiero peruano se encontraba evidentemente rezagado respecto a los demás sistemas bancarios de

América Latina. Ello encuentra su explicación cuando se analizan las vicisitudes por las cuales la banca local ha tenido que atravesar desde su formación a fines del siglo pasado.

En el año de 1968, la democracia peruana se ve interrumpida por la asunción al poder del general Velasco, quien inició radicales reformas del sistema social y económico; las más importantes fueron la expropiación de los complejos agroindustriales, las grandes haciendas, los medios de comunicación, la minería, el petróleo y gran parte de la banca.

Años después, en un sistema financiero en transición, donde el estado poseía gran parte de las empresas financieras locales y en un ambiente económico previsiblemente inestable en el corto plazo, el gobierno de Alan García decidió establecer un impuesto sobre los débitos bancarios. Ello tuvo un rápido efecto sobre la recaudación fiscal, pero contribuyó sobremedida a acelerar la desintermediación financiera.

No obstante, el suceso más importante ocurrió en julio de 1987, cuando dicho gobierno decidió estatizar la banca peruana en pleno. Este periodo sumió al sistema bancario en una situación precaria, en un momento en el que las colocaciones totales llegaban a los 810 millones de dólares; casi 27,000 empleados trabajaban en los 21 bancos comerciales del país, con una productividad de 30 mil dólares por empleado en cuanto a colocaciones.

## **2.1 La banca en los noventa**

A inicios de los noventa, la banca local vuelve al primer plano cuando, impulsada por el nuevo gobierno, se da inicio a un relanzamiento de la misma, y empieza un proceso de reordenamiento en el sistema financiero nacional. Como consecuencia, la banca de fomento y algunos bancos estatales dejaron de operar, con la finalidad de sanear el sistema en su conjunto, como primer paso para iniciar la privatización de los bancos en poder del estado.

La década de los noventa se inicia así con una banca nacional en reestructuración, con un país dispuesto a seguir los lineamientos económicos sugeridos por el FMI y el Banco Mundial y, sobre todo, con grupos económicos que mantienen el poder en el ámbito financiero local. Los grupos más sólidos en dicho panorama eran el grupo Romero (con inversiones en banca, textiles, alimentos, seguros, comercio y servicios) y el grupo Wiese (con inversiones en banca, pesca, comercio y transporte).

De otro lado, se conforman empresas bancarias con capital internacional; es decir, se establecen las denominadas *overseas*<sup>1</sup>, con el Grupo Crédito que ya había iniciado esta tendencia en los ochenta creando subsidiarias en Nassau, Nueva York, Miami y las Grand Cayman; seguido por los bancos Mercantil, del Sur y Regional del Norte. El Banco Wiese, por otro lado, también creó sus propias subsidiarias. Esta modalidad permitió la captación de nuevos recursos de mercados internacionales y la elusión de las normas del encaje bancario local.

## 2.2 El marco de la privatización

A pesar de la reestructuración de la banca, hasta 1993 no se podía hablar de una nueva estructura del poder económico en el Perú. Las inversiones de los principales grupos económicos se encontraban concentradas aún en la industria de la extracción -sobre todo en la minería, cuyos precios dependen de la demanda internacional-, las importaciones -que obviamente no constituyen un foco de desarrollo económico- y en el negocio financiero que -debe ser una herramienta y no un fin en sí mismo-.

Ya a inicios de 1993, la participación de los bancos estatales en la captación de depósitos se redujo de 53.4% en 1987 (cuando el estado contaba con ocho bancos, tres financieras y una caja de ahorros) a 23% (fecha en que el estado contaba con cuatro instituciones financieras: Banco Continental, Interbanc, Interfip y Financiera San Pedro; véase el Cuadro No. 1).

**Cuadro No. 1**

### GRUPOS ECONÓMICOS PREDOMINANTES (POR CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS)

Grupos economicos	Bancos	'87	'93
<i>Romero</i>	Crédito	22.7%	30.7%
<i>Estado</i>	Interbanc, Continental, Interfip, Financiera San Pedro	53.4%	23.0%
<i>Wiese</i>	Wiese	8.9%	20.4%
<i>Banca extranjera</i>	Lima, Extebandes, Interamericano, Interandino, Nuevo Mundo	6.8%	11.4%
<i>Picasso</i>	Latino	3.3%	5.6%

(continúa)

1. *Overseas*: Captación de fondos provenientes del mercado internacional.

(continuación)

Grupos economicos	Bancos	'87	'93
<i>Valencia Michell</i>	Del Sur	-	1.9%
<i>Majluf Gildemeister</i>	Mercantil	1.3%	1.7%
<i>Piccini</i>	Financiera Nacional	0.2%	0.5%
<i>Pinasco Tizón</i>	BANEX	0.3%	0.6%
<i>Mohme Miloslavich</i>	Financiero	1.1%	1.2%
<i>De Ferrari</i>	Probank	0.4%	1.3%
<i>Nicolini</i>	Sudamericano	0.4%	0.5%
<i>Otros</i>	Otros	1.2%	1.2%
	TOTAL	100.0%	100.0%

Fuente: *Actualidad Económica*, setiembre 1993.

Es en esta situación que se inicia la privatización de los dos últimos bancos en poder del estado: el Banco Continental y el Interbank.

### 2.3 Nuevas estructuras accionariales

Desde la liberalización económica impuesta por el gobierno en 1990 y hasta 1996, diversos bancos privados peruanos reformaron sus estructuras accionariales. Algunos pasaron a tener como accionistas mayoritarios a capitalistas provenientes del extranjero (véase el Cuadro No.2)

Cuadro No. 2

#### INSTITUCIONES FINANCIERAS Y ACCIONISTAS PRINCIPALES

Banco	Accionista principal	País de origen
Banco Santander <sup>2</sup>	Banco Santander	España
Banco de Lima	Sudameris	Francia
Banco Sur	O'Higgins – Central Hispano	Chile
Sudamericano	Scotiabank	Canadá
Del Progreso	Challenger Finance	Estados Unidos
BANEX	Newcastle Enterprises	Estados Unidos
República	Grupo Errázuriz	Chile
Del Trabajo	Financiera Condell	Chile
Solventa	Financiera Atlas	Chile

Fuentes : *Actualidad Económica* y *Gestión*; elaboración propia.

2. El Banco Santander se constituye bajo ese nombre pero proviene de la fusión de dos bancos privados locales, el Banco Mercantil y el Banco Interandino.

La nueva estructura competitiva que se había generado traía muchas novedades intrínsecas. Los beneficios se apreciaron en todos los ámbitos y la tecnología facilitó el mejor y más rápido control de las actividades bancarias, con las consecuentes mejoras en la atención a la clientela. Las reducciones en costos y el aumento de la eficiencia se hicieron notorias: descendieron los *spreads* bancarios (diferencia entre la tasa pasiva que pagan y la tasa activa que cobran los bancos).

## 2.4 Un nuevo escenario

De otro lado, la atención de los bancos dejó de estar orientada sólo a la banca corporativa<sup>3</sup>. Las grandes corporaciones estaban ahora en capacidad de captar recursos por medio de emisiones propias de capital (venta de bonos, emisión de acciones etcétera); y los bancos se concentraron más bien en la denominada banca de inversión, que brinda servicios de asesoría e intermediación financiera. Además de ello, se prestó mucha atención a otras dos líneas del mercado bancario: el crédito hipotecario y la banca personal.

En un entorno de libre competencia, la denominada banca de consumo tiende a atender los requerimientos de crédito de personas que ganan montos mínimos de hasta 400 nuevos soles.

Para junio de 1997, el total de colocaciones ascendió a poco más de 11,000 millones de dólares, en un sistema con 27 bancos en competencia que daban trabajo a 23,000 empleados; se lograba así una productividad por empleado de 488 mil dólares y un crecimiento de 1,500% en la productividad de las colocaciones con respecto a 1990.

## 3. El Banco Continental

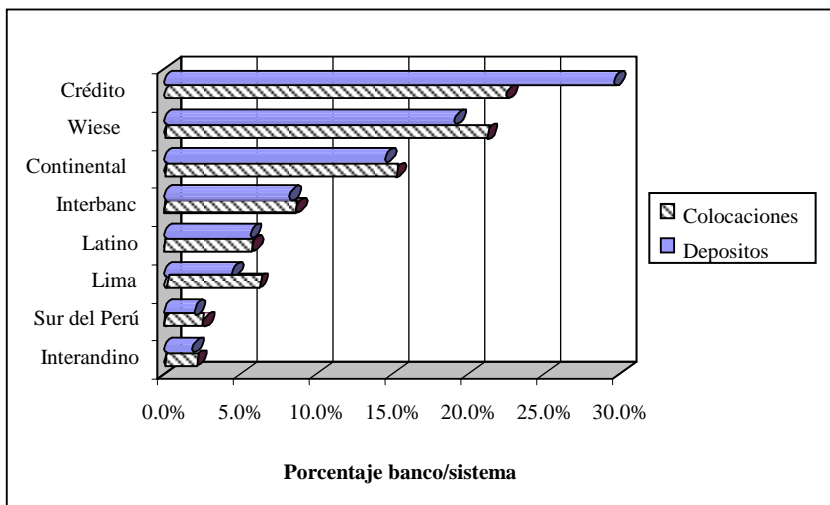
La privatización de uno de los bancos más importantes del medio peruano, el Banco Continental, se dio en 1995. Esta institución financiera fue forjada por capitales peruanos en el año 1951; posteriormente fue adquirida por el Chase Manhattan Bank en los años sesenta, y estatizada en 1970 por el gobierno militar.

---

3. Banca que atiende a las grandes corporaciones o empresas

Gráfico No. 1

**DEPÓSITOS VS. COLOCACIONES**  
(Set. 93)



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.

El Banco Continental, en el momento de su privatización, se constituía como el tercer banco (véase el Gráfico No.1) dentro del sistema financiero, tanto en depósitos como en colocaciones. El primer lugar lo ocupaba el Banco de Crédito, seguido por el Banco Wiese.

Luego de una subasta pública, el ganador de la misma fue un *holding* conformado en un 50% por el grupo nacional Brescia y el otro 50% por el Banco Bilbao Vizcaya (BBV, de España). En conjunto, este *holding* adquirió el 60% de las acciones del Banco Continental y obtuvo el control del mismo, con un desembolso de 255.7 millones de dólares por toda la operación.

### 3.1 Una antigua rivalidad

El plan estratégico del BBV incluía el ingreso del grupo en América Latina como parte de la estrategia multinacional que había emprendido en forma casi



simultánea con su rival más grande en materia bancaria en España, el Banco Santander.

De esta forma, ambos grupos buscaban consolidar su liderazgo en nuestro continente; para lo cual, haciendo uso de estrategias diferentes, se hicieron presentes en el Perú. Precisamente, y a modo de anécdota, cabe destacar que la segunda propuesta de compra más cercana fue la del Banco Santander, por 190 millones de dólares.

La estrategia internacional del BBV se sustentaba en invertir en bancos con amplia participación de mercado, es decir, invertir en bancos con la capacidad de asumir la posición de líder (o bancos ya líderes) en el mediano plazo. En éstos, se buscaba lograr un control de la gestión mediante la participación mayoritaria y a su vez en sociedad con inversores locales, con la finalidad de diversificar el riesgo propio de la operación así como aprovechar el conocimiento que el inversionista local tiene del país meta.

De otro lado, el Banco Santander tuvo que resignarse, al no poder competir con la oferta que el BBV hizo por el Banco Continental, de forma tal que tuvo que comprar y fusionar dos bancos, el Interamericano y el Mercantil.

# El Superdepósito

El *staff* del nuevo Banco Continental consideró que, en el escenario existente a fines de 1995, se daban las condiciones necesarias para lanzar al mercado productos financieros innovadores y que coincidieran con las expectativas de un público insatisfecho con los productos bancarios existentes.

Estimándose factible y deseable incrementar el nivel de captación de depósitos de ahorro a plazo pertenecientes a personas naturales, revertir la alta concentración de depósitos a plazo correspondientes a personas jurídicas que originaban un elevado costo financiero y mejorar el nivel de imagen y recordación del Banco Continental frente al mercado de personas naturales, se decidió diseñar un producto bancario innovador.

En consecuencia, a fines de 1995 se desarrolló el producto denominado Superdepósito, con el fin de lograr los objetivos señalados. Este producto ofrecía, además, la posibilidad de ganar atractivos premios todos los meses. En marzo de 1996, las metas previstas en términos de número de cuentas, dinero captado y nivel de recordación fueron ampliamente superadas.

## **1. Evolución de los depósitos en el mercado local**

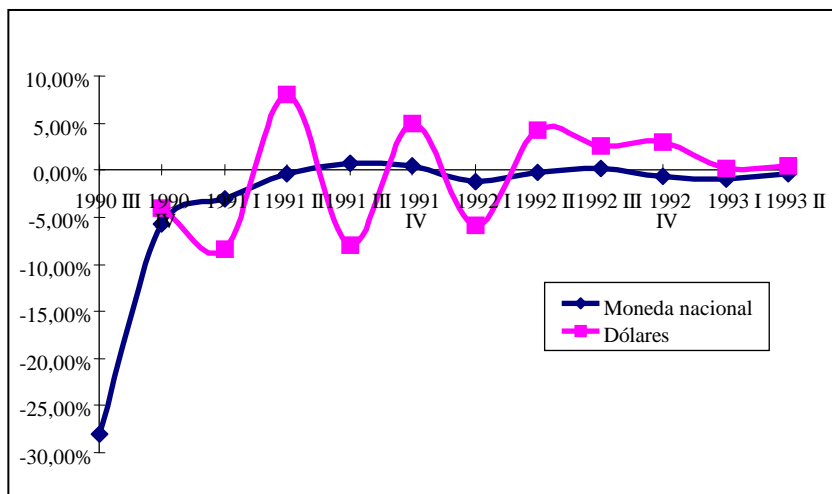
El mercado de captaciones que encontraba el renovado Banco Continental experimentaba un proceso de crecimiento y dolarización, pues los depósitos en el sistema financiero peruano, que se vieron reducidos en 38% en términos reales desde 1985 hasta 1990, se fueron incrementando debido a que la economía local reportó un acelerado proceso de dolarización. Así, en 1995 el

71% de los ahorros del sistema se encontraba en moneda norteamericana; a diferencia del año de 1987, cuando sólo el 28% de la liquidez del sistema se contaba en dólares.

La explicación de este escenario radica en un mecanismo de protección del ahorrista, que veía en el dólar la única manera de protegerse de la galopante inflación que asoló al país a fines de los años '80. En aquellos momentos, el dólar no perdía su poder adquisitivo (o lo hacía en menor medida que el sol o el inti) frente a la inflación. En la actualidad, la dolarización del sistema responde más a expectativas que a un pánico inflacionario. El consumidor-ahorrista ha tomado nota de que, históricamente, le conviene más tener su liquidez en dólares, pues de esa manera se cubre de la inflación ya que ésta es superada por la devaluación del sistema.

**Gráfico No. 1**

**TASAS DE INTERÉS REALES  
(Depósitos)**



Fuente: *Actualidad Económica*, setiembre de 1993.

A inicios de los noventa, conforme los niveles de inflación fueron volviendo a niveles manejables por el estado peruano y mientras la tasa de interés real volvía

a tener comportamiento positivo (véase el Gráfico No. 1), los ahorristas volvieron, en cada vez mayor medida, a confiar en el sistema financiero local. De esta forma, si se toman en cuenta los ahorros en moneda nacional desde abril de 1992 hasta enero de 1996 (antes del lanzamiento del Superdepósito del Banco Continental), se observa que, en cuanto a depósitos en ahorros, el incremento llegó a ser del orden de 112%, en términos reales; mientras que, en depósitos a plazo, el incremento fue de 308% (véase el Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

## DEPÓSITOS DEL PÚBLICO EN BANCA MÚLTIPLE

Tipo de cuenta	Depósitos abr. '92	Inflación abr. '92 – ene. '96	Montos abr. '92 llevados a ene. '96	Depósitos ene. '96	Variación real ene. '96 - abr. '92
Cuenta corriente	606,837	140.58%	1'459,914	3'555,051	144%
Ahorros	1'673,451	140.58%	4'025,950	8'553,678	112%
A plazo	905,846	140.58%	2'179,263	8'883,019	308%
<b>Total</b>	<b>3'186,134</b>	<b>140.58%</b>	<b>7'665,128</b>	<b>20'991,748</b>	<b>174%</b>

Fuente: BCRP, *Nota Semanal*, varios números.

El mayor incremento en cuanto a depósitos a plazo se explica por la relativa estabilidad que, en materia inflacionaria, alcanzó el país en los últimos períodos, lo que llevó a que los depósitos a plazo, que pagaban tasas reales negativas hasta 1992 inclusive, aumentaran una vez retomada la confianza en la economía local.

Hasta 1992, depositar dinero por largos períodos inmovilizados en el banco generaba pérdidas (o riesgo de ellas) por la continua tendencia de generarse tasas reales negativas; es decir, a mayor tiempo de permanencia del dinero inmovilizado, perdía más poder adquisitivo aun cuando el banco “pagaba” intereses: éstos se “licuaban” totalmente frente a la inflación. Por ello no se ahorra para el largo plazo, sino se prefería invertir el dinero en bienes tangibles.

## 2. El plan de los mil días

Con la llegada al Perú de la inversión extranjera en el ámbito financiero, no solamente cambiaron los conceptos de atención al cliente, aplicación de tecnología y reducción de tasas de interés; sino que, además, se desató toda una

“guerra” promocional que tuvo por finalidad captar la atención (y el dinero) de la población peruana.

En tal sentido, el Banco Continental estableció, en mayo de 1995, el llamado “Plan de los mil días”. Según éste, se debían tomar acciones en todos los niveles de la institución con la finalidad de situar al banco a la vanguardia del sistema financiero local. En consecuencia, se decidió revertir una de las debilidades heredadas de la administración estatal: la gran concentración de los depósitos a plazo en pocos clientes, lo que planteaba como un objetivo obvio la ampliación de la base de clientes.

Así, al mejor estilo de las campañas de gaseosas o detergentes, los bancos, y en especial el Banco Continental, emprendieron una lucha sin cuartel por capturar al mayor número de ahorristas posible. Es en este contexto que el Banco Continental lanzó una campaña promocional de sorteos asociada a su nueva cuenta de ahorro a plazo, el Superdepósito.

### **3. El Superdepósito**

El Súperdepósito es un sistema de depósito a plazo con una tasa de interés comparativamente alta, cuya ventaja consistía en poder retirar los intereses de la cuenta cada quince días. Esta modalidad de ahorro permitía además que el titular de la cuenta participe, por el solo hecho de poseerla, en sorteos mensuales de electrodomésticos, autos e incluso dos departamentos anuales. La mecánica consistía en que, por cada 2,500 dólares en cuenta a plazo, los clientes del banco recibían una opción para el sorteo.

Entre los beneficios racionales del nuevo producto, destacaba una tasa elevada de interés comparada con el resto del sistema, pues se pagaba 15% anual en soles y 8% anual en dólares (siempre y cuando el dinero permaneciera en el banco por un período no inferior a noventa días).

### **4. El escenario competitivo**

A finales de 1995, la economía peruana experimentaba una sensible recuperación, que tenía como correlato una mayor actividad bancaria. La intermediación financiera, dotada de un nuevo marco legal, se dinamizaba por la presencia de nuevos competidores.

El mercado de depósitos a plazo pertenecientes a personas naturales, afectado por la caída de entidades informales (como CLAE) y formales (como el Banco Popular del Perú) sufría, por un lado, del síndrome de la desconfianza y, por otro, una profunda insatisfacción. Según una encuesta realizada entre personas naturales en octubre de 1995 por Apoyo, un 45% se encontraba insatisfecho con los productos bancarios existentes.

En este contexto, el Banco Continental, poseedor de una alta concentración de depósitos a plazo pertenecientes a personas jurídicas y, además, aquejado por costos financieros elevados, afrontaba una reducida participación en depósitos a plazo pertenecientes a personas naturales, tanto en número de cuentas como en montos.

Estas características se sumaban a un bajo nivel de recordación y a una débil percepción del mercado de personas naturales como el mejor banco del sistema.

## **5. Los objetivos planteados**

Los principales objetivos que deseaba alcanzar la institución en torno al Superdepósito fueron los siguientes:

- En términos de volumen de cartera de clientes personas naturales, se deseaba incrementar el número de cuentas a plazo: se esperaba contar con 20,000 nuevas cuentas y obtener una captación adicional equivalente a 500 millones de nuevos soles, para el 31 de marzo de 1996.
- Con relación al posicionamiento, se aspiraba posicionar al Banco Continental, en 1996, como la mejor alternativa en este segmento y cimentar una base de clientes que permitiera el desarrollo de productos de banca personal.
- Respecto de la imagen y recordación del Banco Continental, se deseaba mejorar los niveles de las mismas a través del lanzamiento de un producto innovador.
- En relación con la eficiencia, se esperaba reducir el costo promedio de los recursos a plazo del Banco Continental.

## 6. Estrategia de *marketing*

La estrategia de *marketing* estuvo orientada a desarrollar un nuevo segmento y posicionar al nuevo producto. En consecuencia, se desarrolló un *mix* de *marketing* especialmente configurado para este fin.

El desarrollo del nuevo segmento se construyó en torno a un perfil definido de clientes buscadores de productos bancarios dotados de una atractiva relación rentabilidad-premio.

El posicionamiento del producto se basaba en una atractiva proposición de valor: un producto *premium* con valor agregado: el Súper Depósito, un producto innovador en depósitos a plazo, con carácter de líder en el mercado, con nombre apropiado para su identificación, que ofrecía una tasa inicial por encima del promedio del mercado (tasa efectiva anual en soles de 15%, y de 8% en dólares), que permitía disponer quincenalmente de intereses. Adicionalmente, ofrecía la posibilidad de ganar valiosos premios (departamentos, autos, viajes y electrodomésticos).

Este atractivo producto presentaba como único requisito por cumplir, el depositar un mínimo de US\$ 2,500 ó S/. 5,000.

La promoción se efectuó utilizando las oficinas del Banco Continental como únicos puntos de venta; capacitando e impulsando una actitud más "agresiva" en la venta del producto, incorporando un sistema de incentivos a todo el personal del Banco Continental. La información brindada al público debía ser clara y precisa: constancia del depósito, cronograma de pago de intereses, fechas de sorteos, información mensual de opciones para el sorteo, relación de ganadores en prensa y oficinas y comunicación personal a ganadores. Asimismo, se exhibían los premios en las oficinas del Banco Continental y se efectuaba un sorteo público mensual televisado.

## 7. La campaña publicitaria

La campaña publicitaria adoptó el nombre de "Cambia el curso de tu vida".

### 7.1 Objetivos publicitarios

Los objetivos específicos perseguidos por la publicidad realizada estaban orientados a lograr cambios de actitudes en el público objetivo en tres niveles:

- En el nivel cognoscitivo: dar a conocer la posibilidad de un cambio y mejoría en el estilo de vida del beneficiado.
- En el nivel afectivo: reforzar y mejorar la imagen y recordación del Banco Continental.
- En el nivel intencional: convencer al grupo objetivo de los beneficios de ingresar al Superdepósito; entre ellos, ganar una mayor rentabilidad, disponer de los intereses generados quincenalmente y, al mismo tiempo, ganar premios durante todo el año.

## 7.2 Estrategia publicitaria

En la campaña “Cambia el curso de tu vida”, se realizó un tratamiento emocional-racional que mostraba, en las piezas, a un personaje ficticio llamado Daniel, que disfrutaba de los beneficios de haber ingresado al Superdepósito. Es decir, no se revelaban los premios, sino al ganador que los gozaba.

Al mismo tiempo, la locución y las sobreimpresiones apoyaron la imagen explicando los beneficios racionales del producto. En el aspecto sensitivo, la musicalización a cargo de Cat Stevens (años '70) permitía una mejor identificación del grupo objetivo. La etapa de mantenimiento recibió el mismo tratamiento del lanzamiento: se mostraba a más personas felices de haber ingresado al Superdepósito.

Como complemento, la campaña contó con piezas gráficas, tales como avisos de prensa, *brochures* para *marketing* directo, afiches, carteles y folletos, que explicaron en detalle los beneficios y atributos del producto.

## 7.3 Audiencia objetivo

La audiencia primaria ➤ Estuvo compuesta por hombres y mujeres de 28 años a más, pertenecientes a los niveles socio-económicos medio típico, medio alto y alto, con capacidad de ahorro igual o superior a US\$ 2,500 ó S/. 5,000.



La audiencia secundaria ► Estuvo conformada por hombres y mujeres de 18 años a más, pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos, con ahorro igual o superior a US\$ 2,500 ó S/. 5,000.

## 7.4 Estrategia de medios

Para lograr el mayor alcance en el menor tiempo posible y obtener así la respuesta esperada en el grupo objetivo, se favoreció el medio televisivo, puesto que consigue una mayor penetración en el público. Se emplearon como medios de apoyo la radio, la prensa y las revistas, por su cobertura en el nivel nacional en los dos primeros casos, y por su mayor permanencia en el tiempo en el tercer caso.

### 7.4.1 Recursos totales invertidos en medios en el periodo de exhibición

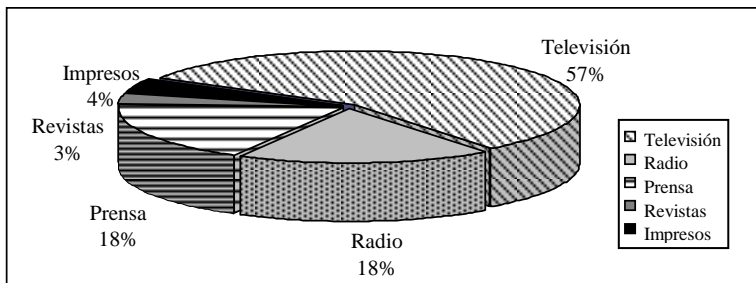
Se invirtieron un millón treinta y nueve mil novecientos sesenta y cuatro dólares americanos (US\$ 1'039,964.00) desde el 14 de enero de 1996 hasta el 31 de marzo de 1996, de acuerdo con datos brindados por el departamento de medios de Interandina de Publicidad.

### 7.4.2 Asignación presupuestaria por medio

En cuanto a los medios elegidos para la difusión de la campaña, el más utilizado fue la televisión, seguido por la radio y la prensa escrita en igual proporción (véase el Gráfico No. 2).

**Gráfico No. 2**

### DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO



Fuente: Banco Continental.

## 8. Los resultados

La agencia de publicidad encargada de la cuenta del Banco Continental, Interandina Bates, asoció la realización de la campaña con la difusión del concepto “el sistema más seguro y rentable”.

La campaña, a la luz de las cifras mostradas, fue un rotundo, éxito como puede desprenderse de los cuadros observados a continuación; en términos de cumplimiento de metas (Cuadro No. 2), posicionamiento del Banco como la mejor alternativa en cuentas a plazo para personas naturales (Cuadro No. 3), imagen percibida (Cuadro No. 4), recordación (Cuadro No. 5) y costo financiero (Cuadro No. 6).

**Cuadro No. 2**

### CUMPLIMIENTO DE METAS DEL SUPERDEPÓSITO

	Meta	Marzo 1996	% cumplimiento de meta
N° de cuentas	20,000	47,118	235.59
Monto (en miles S/.)	500,000	673,844	134.77

Fuente: Banco Continental.

**Cuadro No. 3**

### POSICIONAMIENTO DEL BANCO CONTINENTAL COMO LA MEJOR ALTERNATIVA EN CUENTAS A PLAZO PARA PERSONAS NATURALES

Período	Total número de cuentas		
	Banca múltiple	Banco Continental	Participación % B. Continental
Setiembre 1995	86,412	10,086	11.67
Marzo 1996	129,544	57,281	44.22

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.

**Cuadro No. 4****IMAGEN DEL BANCO CONTINENTAL**

	<b>Abril 1995</b>		<b>Abril 1996</b>	
	%	Ubicación	%	ubicación
Imagen (percepción como la mejor empresa bancaria)	10	3er. Lugar	12	2do. Lugar

Fuente: Apoyo, *Informe de Imagen Comparativa en la Opinión Pública*, abril de 1996.

**Cuadro No. 5****RECORDACIÓN**

		<b>Set. '95</b>	<b>Mar. '96</b>	<b>Variación</b>
		%	%	
"Top of mind"	Crédito	28	28	0
Comparativo de	Wiese	27	23	-4
bancos	<b>Continental</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>+9</b>

Fuente: Apoyo, *Informe Awareness Publicitario*, marzo de 1996.  
(datos de los tres primeros bancos)

**Cuadro No. 6****COSTO FINANCIERO PROMEDIO DE DEPÓSITOS A PLAZO,  
BANCO CONTINENTAL**

<b>Dic. '95</b>	<b>Mar. '96</b>	<b>Variación</b>	<b>Ago. '96</b>	<b>Variación</b>
9.63	9.15	-0.48	8.48	-1.15

Fuente: Banco Continental.

**9. Perspectiva**

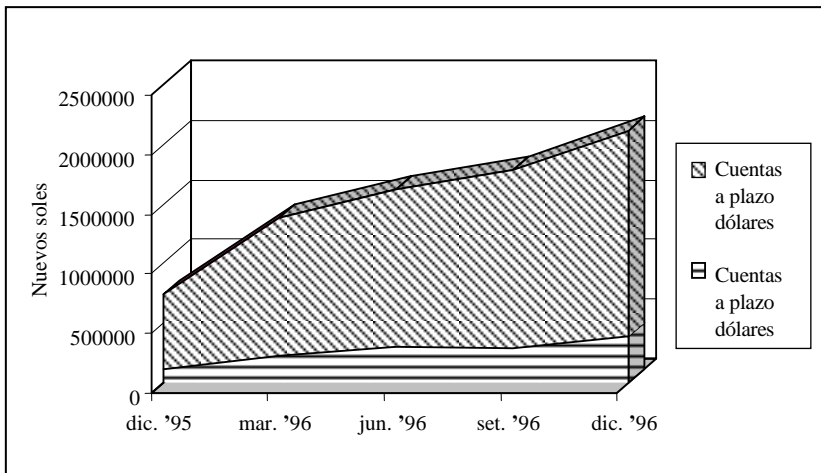
La campaña "Cambia el curso de tu vida" resulta más impresionante si se analizan los movimientos estratégicos de la competencia, que no dejó de responder. Como reseña, se señalan algunas de las estrategias promocionales que adoptó la competencia.

- *Dóblate*, del Banco de Crédito, lanzada el 9 de marzo de 1996, dirigida a los ahorristas, que ofrecía libre disponibilidad de dinero (no plazo fijo), con premios que incluían la duplicación de la cantidad depositada en cuenta, además del sorteo de autos.
- *La Cuenta Millonaria*, de Interbanc, depósito de ahorros que brindaba la posibilidad de ganar premios “millonarios”, como automóviles o viajes.
- *Interesante*, lanzada el 15 de abril de 1996 por el Banco de Lima, dirigida a los depositantes a plazo y cuyo principal atractivo era recibir por adelantado los intereses que generaba la cuenta.

En líneas generales, la campaña Superdepósito y las respectivas campañas implementadas por la competencia contribuyeron a la expansión del segmento de los depósitos a plazo. Sin embargo, el Superdepósito logró un crecimiento más elevado que el del promedio de los demás bancos del sistema (los resultados a fines de 1996 se presentan en el Gráfico No. 3).

**Gráfico N° 3**

**EVOLUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS DEL BANCO CONTINENTAL**



Fuente: SBS.

La campaña "Cambia el curso de tu vida" llevó al Banco Continental a incrementar su participación en el segmento de los depósitos a plazo fijo de personas naturales, al permitirle llegar al 44.2% del total de cuentas dentro de este segmento.

Asimismo, aumentó la recordación de imagen del banco (*top of mind*) y, además, le permitió ganar una serie de reconocimientos en el ámbito publicitario, como el premio MAX/EFFIE a la mejor promoción comercial del año 1996.

# II

## Inolvidable: una promoción modelo

La conservadora banca peruana se encontraba, desde 1993, remecida por drásticos cambios sucedidos en el entorno financiero debido a la apertura del mercado bancario local a las inversiones foráneas. Bancos españoles como el Bilbao Vizcaya y el Santander, así como los chilenos Solventa o Banco del Trabajo se hicieron presentes y configuraron una nueva estructura competitiva.

La banca local se vio obligada a redefinir sus perspectivas de eficiencia interna, costos, imagen, captación de clientes, servicio, innovaciones y beneficios adicionales, porque requería tanto reforzar la lealtad de sus antiguos clientes como captar nuevos usuarios. La intensa actividad competitiva en el mercado financiero obligó a todos los bancos a hacer frente a retos propios, y cada cual encontró la fórmula más acorde con sus requerimientos sintonizando con las expectativas del mercado y las posibilidades económicas de hacer negocios.

Es ante estos acontecimientos que el Banco Continental identificó una oportunidad para relanzar su tarjeta de crédito en Lima, dada la presencia de más de doscientos mil clientes del sistema bancario que eran potenciales usuarios. De esta manera, el Banco decidió desarrollar una campaña promocional para su tarjeta entre marzo y abril de 1997.

## **1. La tarjeta de crédito**

La necesidad de encontrar medios de pago que sean tan bien acogidos como el dinero es tan antigua como el intercambio. No obstante, el concepto de tarjeta de crédito surgió cuando Frank Mc Namara culminaba en el verano de 1949 una cena de negocios en un restaurante en Nueva York y descubrió, consternado, que no llevaba dinero en efectivo. El avergonzado Mc Namara telefoneó a su esposa, quien acudió presurosa al rescate de su cónyuge.

El bochorno de aquel apuro llevó a Mc Namara a pensar en una forma de librar a ejecutivos como él del riesgo de echar a perder una cita de negocios por no disponer de efectivo. Por entonces, ya existían tarjetas de crédito para cadenas de grifos y tiendas de departamentos. Mc Namara ideó una para restaurantes de alto nivel: Diners Club.

### **1.1 Un modelo de creciente demanda**

Para 1950 casi doscientas personas se afiliaron “al Club”. Estos tarjetahabientes podían consumir en cerca de treinta restaurantes de la ciudad de Nueva York y cargar los gastos a sus respectivas cuentas. Los beneficiarios accedían al uso por una cuota anual de cinco dólares, y debían cancelar sus adeudos por completo cada mes.

Los complacidos usuarios se multiplicaron y, antes de terminar 1951, ya habían efectuado un millón de dólares de consumo cargados a sus cuentas. A la fecha, los estadounidenses cargan más de 500,000 millones de dólares anuales a sus tarjetas, debido a que estos medios de pago ya no sólo son admitidos en restaurantes, sino virtualmente en cualquier establecimiento.

### **1.2 Las empresas - tarjeta**

En los años cincuenta, surgieron diversos emisores de tarjetas, entre los que destacaron Carta Blanche y American Express. Estas entidades funcionaban en torno a una razón social y brindaban sus servicios a propietarios de cuentas corrientes en bancos afiliados, quienes autorizaban a su banco a cargar a su cuenta los consumos efectuados por el uso de una determinada tarjeta.

Las tarjetas de los años cincuenta fueron diseñadas para personas de un nivel social más bien alto. Pero, en los albores de los sesenta, los bancos vieron la posibilidad de ampliar significativamente tanto los usos como los usuarios, y empezaron a emitir tarjetas propias. Por aquellos días, en los años sesenta, el Bank of América lanzó Bank Americard, cuyo éxito tuvo un singular efecto multiplicador al firmar alianzas con bancos de otros estados, y se conformó la red conocida hoy como Visa, entidad que emite cerca de 150 millones de tarjetas en los Estados Unidos.

Desde aquel entonces, Visa compite con Master Charge (hoy Master Card, fruto de alianzas estratégicas gestadas en torno al Wells Fargo Bank). Master Card emite más de 100 millones de tarjetas en los Estados Unidos. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito actúan a través de filiales o representantes en todo el planeta.

## **2. El mercado de tarjetas de crédito en el Perú**

La tendencia a minimizar el uso del efectivo para realizar transacciones, reemplazándolo por la tarjeta de crédito, ganaba cada día más locales y usuarios. En un país de comerciantes desconfiados, la tarjeta es un medio de pago cada día más aceptado.

Esta natural inclinación, sumada a una intensa labor de colocación por parte de los bancos, llevo en el año de 1996 a la ampliación de la base de clientes, de manera que se incrementó el número de tarjetahabientes.

Sin embargo, el hecho tangible de que algunos usuarios de las tarjetas las utilizaran como un ingreso adicional al corriente, sin perspectivas inmediatas de honrar dichos créditos, llevó a la banca local a un incremento en los niveles de morosidad, así como a la consecuente anulación de miles de tarjetas de crédito. Esto se debió a que algunos emisores de tarjetas de crédito adoptaron políticas de endeudamiento arriesgadas con costos financieros elevados.

En este sentido, el mercado peruano se presentaba como un mercado pequeño en lo referente al número total de tarjetahabientes, al ser comparado con mercados financieros del resto de Latinoamérica.



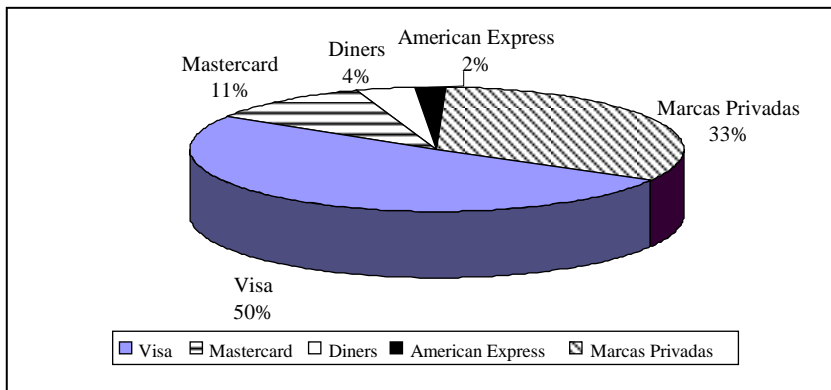
## 2.1 El segmento atendido por Visa

En el caso de la tarjeta Visa, en 1997 contaba con 19 bancos<sup>1</sup> en condiciones de emitir las tarjetas (incluyendo los bancos que conforman la denominada Unibanca), con alrededor de 10,000 establecimientos comerciales afiliados, y la cantidad de tarjetas emitidas alcanzaba los 380,000 a mediados de año.

De esta forma, la participación total de Visa con respecto al mercado alcanzaba un 51%. Sus seguidoras eran la tarjeta Mastercard, con un porcentaje total estimado del 11% del total de tarjetas emitidas y con un número de establecimientos afiliados que alcanzaba los 9,000. Luego seguían Diners Club, con 4% del mercado; American Express con 2%; y las marcas privadas, que alcanzaban el restante 33%<sup>2</sup> (véase el Gráfico No. 1).

**Gráfico No. 1**

### DISTRIBUCIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO POR MARCAS



Fuente: Actualidad Económica, junio de 1997.

1. Banco de Crédito, Continental, Interbank, Santander, Sudamericano, Solventa, Citibank, del Trabajo, Bancosur, de Lima, de Comercio, Norbank, República, del Nuevo Mundo, BANEX, Extebandes, del Progreso, BIF y Financiero.

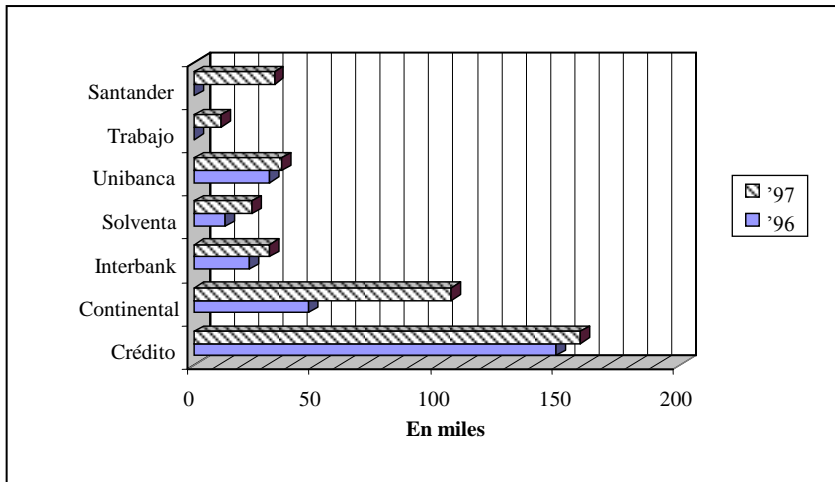
2. Entre las marcas privadas: las tarjetas de CMR Falabella, Orión, Santa Isabel, Credivoglar, Valente, D'Fashion y Ace Home Center.

Las normas de Visa Internacional dejaban abierta la posibilidad de diferenciar las marcas mediante la segmentación (oro, clásica, empresarial) y las promociones.

No obstante, en este mercado en expansión surgió un claro líder: la tarjeta Visa, que tenía al Banco de Crédito como su principal ente emisor, con 149,000 tarjetas de crédito emitidas; seguido por el Banco Continental, con 47,000 tarjetas emitidas (véase el Gráfico No. 2).

**Gráfico No. 2**

**NÚMERO DE TARJETAS VISA EN PERÚ**



Fuente: Visa Internacional.

## 2.2 El escenario competitivo

El mercado de tarjetas Visa estaba liderado por la marca Credibank. Una encuesta realizada por Apoyo en junio de 1996 otorgaba al líder un 48.59% de participación, seguido de Conticard con un 16.80%.

Dentro de este mercado en desarrollo, existían ciertos factores de singular importancia. Así, comenzaban a hacer su aparición las tarjetas de crédito diri-

gidas a grupos de afinidad. De esta manera, surgen tarjetas como la Wong-Interbank, la Credibank-United Airlines o la Santander-Aero Perú, que otorgaban los mismos beneficios que una tarjeta de crédito tradicional, pero en forma exclusiva para las empresas mencionadas, con características y beneficios propios en cada caso.

Por otro lado, establecimientos comerciales diversos lanzan al mercado “tarjetas privadas” que, de algún modo, se convertían en una nueva competencia para las tarjetas de crédito bancarias. Entre estos establecimientos se encontraban Saga Falabella (CMR Falabella), Orión y Ace Home Center (Interbank), entre otros. Se inician además campañas promocionales de las tarjetas de crédito de los bancos “nuevos”, como el Santander y el Citibank.

La citada encuesta realizada por Apoyo en junio de 1996 indicaba la presencia de 215,000 clientes del sistema bancario peruano que deseaban tener una tarjeta Visa: virtualmente dos de cada cinco clientes del sistema bancario que no estaban afiliados a ninguna tarjeta de crédito.

### **3. La gestión de *marketing***

El Banco Continental contaba con su propia tarjeta de crédito, Conticard, desde 1979; en 1982 ésta alcanzaba las 15,000 emisiones. En 1987 firmó un convenio con el fenecido Banco Popular con la finalidad de administrar la emisión de tarjetas de crédito de dicha institución.

Sin embargo, la magnitud del Banco Continental como ente financiero en 1996 era tal que no justificaba un número tan reducido de afiliados a su tarjeta de crédito Conticard Visa (aproximadamente 47,000). El Banco Continental se encontraba bastante rezagado en ese aspecto y había que trabajar en pro de aumentar el número de tarjetahabientes.

El Banco Continental, que contaba ya en 1996 con una incrementada cartera de clientes propios provenientes del Súperdepósito (véase el caso 1), identificó en esta clientela una base accesible de mercado potencial para el desarrollo de otros productos.

Es en este contexto que el Banco Continental decide acrecentar su presencia dentro del mercado de las tarjetas de crédito a través de una promoción en la gran Lima. Se tenían objetivos claramente definidos: la idea central de

la campaña era comunicarle al cliente potencial que la tarjeta de crédito Conticard Visa tenía categoría internacional al unificar las tarjetas nacionales e internacionales, y convertirse en una sola tarjeta internacional. Esta “nueva” tarjeta estaba disponible en tres versiones: clásica, oro y empresarial; y ofrecía, además, el acceso a mayores líneas de crédito y la posibilidad de cargar automáticamente el monto a una cuenta de ahorros o a una cuenta corriente.

El atractivo para el cliente consistía en el sorteo de un auto semanalmente para todos los tarjetahabientes que acumulasen consumos superiores a los 1,000 soles dentro de los 30 días previos a la realización de cada sorteo. Al margen de ello, los beneficios ofrecidos por la tarjeta eran los típicos de una tarjeta de crédito, ya que éstos son definidos, en este caso, por Visa Internacional.

### **3.1 Objetivos y metas**

El Banco planteó metas de diversa índole, tales como obtener una clara percepción de liderazgo en el mercado de las tarjetas de crédito; incrementar el nivel de imagen y recordación espontánea de la marca Conticard Visa; lograr una mayor fidelidad de la cartera de clientes; y cimentar el desarrollo de otros productos de banca personal.

### **3.2 Estrategia de *marketing***

Para alcanzar los diversos objetivos trazados, el Banco Continental diseñó una estrategia de lanzamiento que integraba actividades orientadas a cubrir todos los frentes promocionales en cuanto a las características del producto.

En consecuencia, se decidió dotar al producto de aspectos diferenciales, de manera que resultara de fácil acceso. Entre éstos destacaban su uso internacional, la posibilidad de cargo a cuenta corriente o ahorros, las mayores líneas de crédito, más seguros y un nuevo diseño a fin de ofrecer una tarjeta muy atractiva al público.

De otro lado, se aprovechó el éxito del producto líder Súperdepósito pues, además, se ofreció a los clientes del mismo una tarjeta Conticard Visa con beneficios exclusivos, tales como tasas de interés reducidas y líneas de crédito mayores que las otorgadas a clientes en general.

### 3.3 Actividades de *marketing*

Se involucró a la organización entera del Banco, pues se aplicó un sistema de incentivos a todo el personal para impulsar la venta del producto. En el campo publicitario, se optó por una campaña impactante y sofisticada, que asociaba la nueva imagen del producto con una personalidad internacional de alto nivel como la *top model* Claudia Schiffer, quien participó personalmente en la presentación de la nueva tarjeta y fue el personaje central de toda la campaña publicitaria.

Por último, en el área promocional, se decidió ofrecer un automóvil durante todos los viernes de 1997 en un concurso en el que participaban los clientes de Conticard Visa que tuviesen un gasto mínimo de S/. 1,000 durante los treinta días anteriores a la fecha del sorteo.

## 4. Diseño de la campaña

Con una gran estrategia de comunicación basada en dos pilares, la publicidad y las relaciones públicas, el Banco Continental logró generar todo un acontecimiento alrededor de su campaña. En tal sentido, el Banco buscaba aprovechar esta campaña para mejorar la imagen de la empresa, que había pasado a manos privadas; por lo que se hacía necesario renovar esta imagen frente a los clientes potenciales.

La estrategia contemplaba la búsqueda de la preferencia por el Banco (en particular por su tarjeta de crédito), en un mercado altamente competitivo. Esta campaña de mejoramiento de imagen se había iniciado el año anterior con la promoción del Superdepósito, un exitoso producto, mediante el cual el Banco logró grandes incrementos en su cartera de depósitos.

Con la campaña de la tarjeta Conticard Visa, el Banco buscaba consolidarse con una imagen moderna e innovadora que intentaba convencer al cliente, tanto del Banco Continental como de cualquier otro banco, de la necesidad de acceder al crédito y de las ventajas que brindaba el Banco Continental al presentar una tarjeta de categoría internacional.

El Banco Continental no escatimó esfuerzos en el ámbito organizacional ni en el ámbito promocional, y es de esta manera que se utiliza un elevado presu-

puesto publicitario para dar a conocer la campaña, al margen del costo en sí mismo que implicaba el ofrecimiento de los premios.

La campaña publicitaria venía respaldada en la imagen de la *top model* Claudia Schiffer, a quien el Banco Continental contrató para promover la nueva imagen de la tarjeta Conticard Visa. Se generó un verdadero revuelo en todo el ámbito local, pues era la primera vez que una modelo de esta categoría pisaba suelo peruano.

#### **4.1 El mensaje y Claudia Schiffer**

Se trataba, ante todo, de dotar de imagen al producto ofrecido por el Banco Continental. El mensaje se destinaba a un público que demandaba exclusividad y distinción; por ello la campaña debía denotar elegancia y, en cierto sentido, lujo. En esos aspectos, la imagen de Claudia Schiffer, en el ámbito internacional, encuadraba a la perfección con lo que se buscaba transmitir: no sólo una imagen glamorosa, sino más bien de credibilidad hacia un producto de cierto estatus, como lo es una tarjeta de crédito.

La imagen de Claudia Schiffer, ampliamente conocida en nuestro medio, no sólo serviría para identificar un único producto del Banco, sino más bien se usó para distinguir a la institución en su totalidad. Ello generaba beneficios intrínsecos, no solamente en el aspecto de imagen global, sino también en el ahorro por concepto de publicidad no pagada que obtuvo el Banco con ocasión del arribo de Claudia Schiffer al Perú en abril de 1997.

El Banco Continental conocía de antemano los efectos que podrían lograrse al utilizar no sólo la imagen de la diva alemana, sino además al anunciar su llegada inminente al país. Con un mensaje sencillo, se le daba a conocer al cliente la preferencia de Claudia Schiffer por la tarjeta Conticard. La finalidad iba más allá de lograr sólo una afiliación a un sistema de crédito: se buscaba dar al Continental una imagen de modernidad, elegancia y prestigio por medio de la relación banco-modelo.

El mensaje que el cliente percibía debía ser racional, al comunicar las ventajas tangibles de la posesión de la tarjeta Conticard Visa; y emocional, en cuanto cada imagen publicitada poseía detalles que exaltaban valores como la exclusividad o el prestigio.

Además de ello, la imagen de Claudia Schiffer debía generar una percepción de liderazgo del Banco Continental. Por ello, la campaña fue transmitida a través de medios masivos con la finalidad de lograr una rápida identificación del Banco y generar una respuesta positiva de parte de la opinión pública en general.

## 4.2 El público objetivo

El mercado objetivo buscado por el Banco Continental se conformaba por hombres y mujeres entre los 25 y 50 años, pertenecientes a los niveles socio-económicos<sup>3</sup> A, B y C1, sin distinción de sexo; pero, sobre todo, se trataba de convencer a los propios clientes del Banco (los clientes del exitoso Superdepósito, por ejemplo) y a los clientes del sistema financiero local que aún no poseían una tarjeta de crédito, de solicitarla pues el mercado potencial de personas sin tarjeta de crédito era bastante grande.

## 4.3 Las etapas de la campaña

Para lograr la mayor cobertura y optimizar la inversión, se diseñó una estrategia dividida en dos etapas.

Etapa previa: El objetivo de esta etapa era el de capitalizar la expectativa que crearía el anunciar el lanzamiento de la campaña Conticard Visa. Por esta razón, se planeó realizar una conferencia de prensa unos días antes del lanzamiento oficial de la campaña publicitaria en medios masivos, con el fin de que las noticias periodísticas se encargaran de preparar el ambiente.

Etapa de lanzamiento: Incluye la campaña publicitaria en medios masivos (televisión, prensa y revistas), así como la conferencia de prensa realizada con la participación de Claudia Schiffer para la presentación de la tarjeta. Estas actividades estarían enmarcadas dentro del ambiente generado en la etapa anterior, y la modelo se convertiría en el centro de atención de gran parte de los usuarios de medios de comunicación.

---

3. Esos niveles socioeconómicos siguen la clasificación de Apoyo Opinión y Mercado S.A. y se pueden traducir como los niveles alto y medio alto (A), medio típico y medio bajo (B) y bajo ascendente (C1).

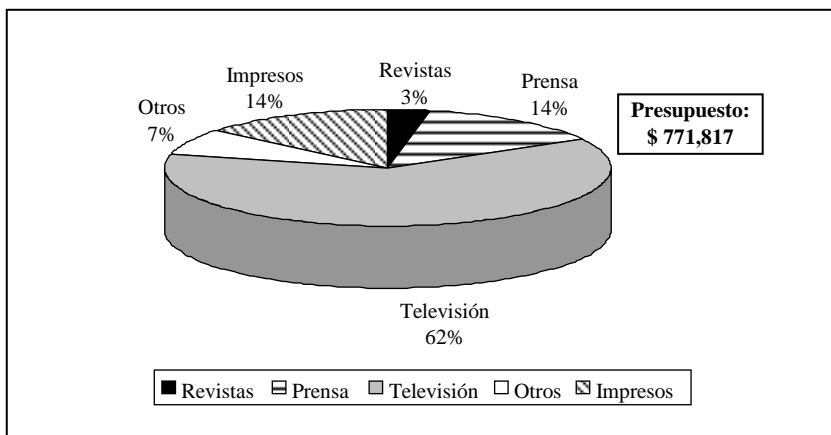
#### 4.4 El presupuesto

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición fueron del orden de US\$ 771,817 (según Interandina de Publicidad).

El período de exhibición se inició el 16 de marzo de 1997 y culminó el 17 de abril del mismo año.

La asignación presupuestaria por cada medio específico fue distribuida como se muestra en el Gráfico No. 3.

**Gráfico No. 3**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO**



Fuente: Interandina de Publicidad

#### 4.5 La ejecución de la campaña

La estrategia de comunicación de la campaña descansaba en la influencia testimonial que podía acarrear la “opinión” de Claudia Schiffer. Desde este punto de vista, la comunicación que buscaba la influencia de la actitud de la modelo sobre otros posibles clientes del Banco siguió una orientación de comunicación personal como un modelo de influencia directa.



La campaña se inició en el mes de marzo de 1997 y buscó relacionar la imagen internacional, que sin duda tenía ya ganada la modelo, con la renovada imagen que el Banco Continental buscaba otorgar a su tarjeta de crédito. Para ello, el eslogan de la campaña fue “Con Conticard Visa, el mundo es tuyo” y mostraba a Claudia Schiffer realizando diversas actividades, en las que se encontraba colmada de atenciones y finalizaba éstas pagando con la tarjeta de crédito. De esta manera, se intentaba vender al público la imagen de los beneficios y ventajas que podrían obtener los poseedores de la tarjeta Conticard Visa.

En cuanto a la estrategia de lanzamiento de la publicidad, ésta cubrió casi todos los medios promocionales: impresos (prensa escrita, revistas, piezas gráficas), de difusión (publicidad televisiva, radio, correo directo) y de exhibición (paneles publicitarios, afiches corpóreos de tamaño natural).

La campaña contempló la realización de actividades como conferencias de prensa, inauguraciones y actos caritativos (ente ellos el desfile de modas a favor de los niños del Hogar Clínica San Juan de Dios). El cierre de campaña contó con la presencia de Claudia Schiffer en el Perú, con la finalidad de acrecentar la difusión de la imagen de la diva alemana y su inmediata asociación con el Banco Continental.

Como puede desprenderse del Gráfico No. 3, el mayor énfasis en cuanto a publicidad se dio en la rama televisiva, con el 62% del presupuesto total, que bordeó los 800,000 dólares. En la realización del comercial televisivo, se proyectó la imagen de Claudia Schiffer de un modo formal, pero sin perder la característica sensualidad que debe acompañar a una modelo. Las locaciones donde se realizaron las filmaciones, en ese sentido, buscaron identificación con la elegancia y la sobriedad.

La campaña se conoció en el ámbito local con el nombre “Inolvidable”, el cual hacía referencia al esfuerzo privado emprendido en su realización y al revuelo público que se esperaba provocar. Por ello, la pieza musical que acompañó a la publicidad fue el tema “Unforgettable” (*Inolvidable*) de Nat King Cole, un tema romántico y a la vez elegante, acorde con el mensaje central de la campaña.

## 5. Las huellas de la campaña

La campaña del Banco Continental fue todo un éxito. Los niveles de recordación así como la participación del banco en los segmentos deseados fueron altamente meritorios.

Para empezar, se estimó (según cálculos del propio Banco) que los espacios obtenidos en los diferentes medios como publicidad no pagada por la presencia de Claudia Schiffer en el Perú llegaron a generar una presencia equivalente al 350% aproximadamente de la inversión publicitaria del Banco.

Las cifras de penetración de la tarjeta Conticard Visa fueron, a su vez, alentadoras. En el primer mes de presencia publicitaria, se generó un aumento del 60.71% en cuanto al número de tarjetahabientes (el estimado fue de 25%). Durante el mes de junio, se superó la meta prevista para el mes de diciembre, al alcanzar un aumento de 105.53 % (se esperaba un 50% en términos reales; véase el Cuadro No.1); y se alcanzó la cifra de 125% de aumento para fines de año.

**Cuadro No. 1**

### **METAS LOGRADAS**

<b>Período</b>	<b>Tarjetas</b>	<b>Crecimiento estimado (%)</b>	<b>Crecimiento real (%)</b>
<b>16.03.'97</b>	44,668	----	----
<b>30.04.'97</b>	71,787	25	60.71
<b>30.06.'97</b>	91,807	50	105.53

Fuente: Banco Continental.

Este incremento en el número de tarjetahabientes significó para el Banco un aumento de casi 9 puntos porcentuales en cuanto al nivel de tenencia de la tarjeta, al pasar del 16.8% del total de tarjetas Visa en el medio al 24.35%. Cabe resaltar que, para este mismo período, el mercado total de las tarjetas Visa aumentó su base de tarjetahabientes en 25%.

De acuerdo con estudios realizados por Apoyo Opinión y Mercado, entre junio de 1996 y julio de 1997 Conticard Visa logró un crecimiento de 7.55% en

su participación del mercado de la tarjeta Visa; mientras que Credibank perdió participación en 12.63% (véase el Cuadro No. 2).

**Cuadro No. 2**

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

Tarjeta de crédito	Junio '96 (%)	Junio '97 (%)	Variación (%)
Conticard	16.80	24.35	+ 7.55
Credibank	48.59	35.96	- 12.63

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado, junio de 1996 y julio de 1997.

Según Apoyo Opinión y Mercado, para agosto de 1997, Conticard Visa alcanzó 71% de la recordación de marca y el porcentaje de tenencia de esa tarjeta fue de 28% (10% más que el año anterior). Asimismo, en 1997 la recordación de la publicidad de la tarjeta alcanzó 50%, frente al 31% de 1996, y el porcentaje de uso de tarjetas Conticard Visa fue de 51% en agosto de 1997 frente al 23% del año anterior.

**Cuadro No. 3**

**INDICADORES DE MERCADO**

	Agosto '96 (%)	Agosto '97 (%)
Recordación de la marca Conticard Visa	63	71
Porcentaje de tenencia de tarjetas Conticard Visa	18	28
Recordación de la publicidad Conticard Visa	31	50
Porcentaje de uso de tarjetas Conticard Visa	23	51

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado S.A., agosto de 1996 y agosto de 1997.

### 5.1 Perspectiva

Con la realización de esta campaña, el Banco Continental no hizo más que reafirmar la nueva perspectiva competitiva a la que accedieron los bancos desde el ingreso de la competencia extranjera al medio. De ahí que surge una nueva forma de vender la imagen de un banco: ya no se espera que el cliente ingrese al banco cuando lo crea conveniente, sino que se le dan alicientes o estímulos tangibles para captarlo.

Desde la campaña del Superdepósito, el Banco Continental demostró que estaba dispuesto a generar un nuevo concepto: la banca que premia al cliente y, con la promoción de la tarjeta Conticard Visa, no hizo más que reafirmar este concepto que le ha deparado tanto éxito.

# Segunda parte: casos relativos al mercado de las cervezas

Suave y chispeante, la cerveza acompaña al hombre hace seis mil años. Blanca o negra, dotada de las más imaginativas texturas, se bebe con deleite en todo el planeta, y genera una de las industrias más extendidas del mundo, cuya producción global se acerca a los mil doscientos millones de hectolitros al año.

La cerveza es consumida principalmente como un vivificante estímulo y, aunque acompaña al hombre hace seis mil años, su dimensión global se ha gestado particularmente hacia finales del siglo XX. Las condiciones que hicieron posible esta masiva difusión empezaron en Europa, al adoptarse como práctica rutinaria ciertas características de elaboración. Tal es el caso del uso del lúpulo, iniciado en el convento de Andech, cerca de Munich, donde los monjes fueron los pioneros del uso de esta flor que aporta el característico sabor amargo de la cerveza. Lo cierto y documentado es que desde el siglo XVII los monjes fabricaban cerveza para consumo propio como una forma de soportar mejor el ayuno de cuaresma.

## **1. Una industria globalizada**

Actualmente, en Europa las cervezas varían mucho en sabor, color y “fuerza”, y cada fase del proceso de elaboración es susceptible de alteraciones, modificaciones e invenciones creativas. Existe una distinción básica en la familia de

las cervezas y ésta la otorga el tipo de levadura que se use. Las cervezas elaboradas con levaduras flotantes -es decir, aquellas que flotan en la superficie del mosto en fermentación- reciben el nombre de tipo *ale* y las cervezas que se elaboran con levaduras que fermentan en el fondo de la cuba reciben el nombre de tipo *lager*.

Las cervezas de tipo *ale* fermentan más rápido, a temperaturas entre los 15 y los 25 °C; mientras que las del tipo *lager* fermentan más lentamente, entre los 5 y los 9 °C. Las cervezas tipo *ale* pueden servirse a los pocos días de finalizar la fermentación. En cambio, las cervezas del tipo *lager* deben almacenarse a 0 °C durante periodos que oscilan entre tres semanas y tres meses, y deben su nombre a este proceso: *lager* significa “almacén” en alemán, y *lager-bier* significaba originalmente “cerveza para almacenar”.

Es costumbre servir las cervezas tipo *ale* más calientes (entre los 12 y los 18 °C) que las tipo *lager* (entre los 7 y 10 °C). Por otro lado, una serie de cervezas lleva nombres de ciudades: la más famosa es la de Pilsen, de la República Checa, cuyo nombre (Pilsener, Pilsner o Pils) alude a una *lager* dorada con aroma a lúpulo y un acabado seco. La Münchener (de Munich, Baviera, Alemania) es una *lager* castaño oscuro; y la Vienna, una *lager* de color ambarino rojizo.

Los diez principales grupos cerveceros del mundo, distribuidos a lo largo y ancho del planeta, se pueden apreciar en el Cuadro No. 1.

### Cuadro No. 1

#### LOS DIEZ PRINCIPALES GRUPOS CERVECEROS DEL MUNDO (1997)

Compañía	Embarques en 1997*	Crecimiento anual
Anheuser Busch	121.3	4.3%
Heineken	54.4	4.4%
Miller Brewing Co.	52.9	0.9%
South African Breweries Ltd.	42.9	10.8%
Companhia Cervejaria Brahma	41.3	7.9%
Interbrew	36.7	7.8%
Carlsberg	33.7	4.3%
Grupo Modelo	30.0	9.5%
Kirin Brewery Co.	29.2	-10.1%
Foster Brewing Group	28.7	5.0%

\* En millones de hectolitros.

Fuente: *Latin Trade*, julio de 1999.

## **1.1 La cerveza en América**

Estados Unidos, por su parte, es el país de mayor producción de cerveza en el mundo, y su cerveza posee características más homogéneas frente a la diversidad apreciada en Europa. Este país, cuyo consumo per cápita supera los 100 litros anuales de cerveza, presenta como característica esencial que el 60% del consumo total se efectúa en latas descartables de aluminio de 12 onzas; mientras que el restante 40% corresponde a las presentaciones en vidrio y otras.

Por otro lado, este país representa un mercado sumamente competitivo, donde las tres principales empresas son Anheuser Busch (con el 46% de la producción), Miller (22%) y Coors (11%). Asimismo, las cerveceras norteamericanas, temerosas de paralizar su crecimiento de mercado, han empezado a volver sus ojos hacia el Sur, con la firma de alianzas estratégicas con diversas cervecerías latinoamericanas. Así, Miller y Brahma (de Brasil) invierten en conjunto, y aquélla tiene además una participación en Cervecería Interamericana de Costa Rica; Anheuser Busch mantiene asociaciones con Modelo (de México), CCU (de Chile) y Antártica (de Brasil).

## **2. La cerveza en América Latina**

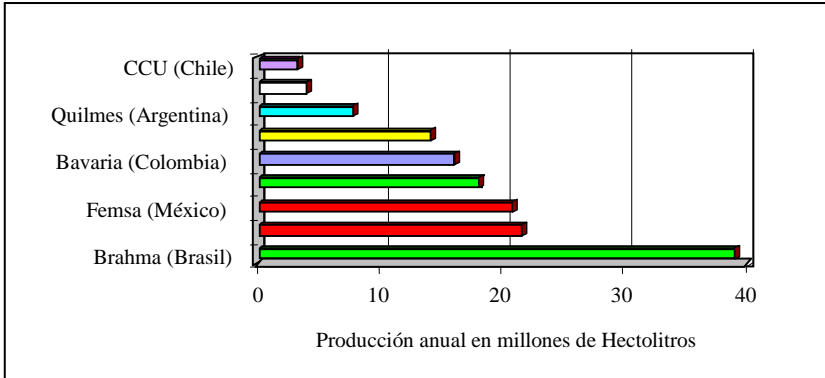
El historiador Gumersindo de Mendoza, en 1540, cuenta que Azototli, hija de Moctezuma, le invitó una suerte de cerveza llamada “serdecho”, cuya fórmula de preparación se perdió. México no sólo aporta este primer preparado autóctono, sino que también es el lugar donde se ubica la primera cervecería de América, instalada por don Alonso de Herrera en 1544, muy cerca de Ciudad de México. Desde entonces, la cerveza se ha ido convirtiendo en uno de los grandes negocios latinoamericanos, particularmente en aquellos países que no producen vinos de reconocida calidad en volúmenes suficientes para un consumo masivo.

### **2.1 Las mayores de América Latina**

Muchas cosas han cambiado desde aquella época. América Latina, en tiempos más modernos, ha sido testigo de cómo las mayores cervecerías de la región han comenzado a abrirse paso y a ganar nuevos mercados, sobre todo dentro de la propia región latinoamericana (véase el Gráfico No.1).

Gráfico No. 1

### LAS INDUSTRIAS CERVECERAS MAS GRANDES DE AMÉRICA LATINA (1992)



Fuente: *Gestión*, 2/05/94.

## 2.2 El consumidor latinoamericano

La cerveza en los países latinoamericanos es un producto con demanda elástica, pues los aumentos de precio afectan significativamente el consumo de la misma, dada la gran variedad de sustitutos que existen. Este comportamiento se explica en países como Chile y Argentina, por la competencia de la cerveza con el vino; en países como Perú, Colombia y Venezuela, su principal rival es el ron; en México compite con el tequila; y en Brasil, con el licor de caña.

El consumidor latinoamericano de cerveza tiene una particularidad especial, diferente de la del consumidor europeo, pues se ha acostumbrado a consumir un solo tipo de cerveza, el denominado *lager*, y las diferencias esenciales de las cervezas de un país a otro radican en las unidades de “amargo” (debidas al lúpulo).

Así, la diferenciación competitiva entre las empresas radica en el tipo de envases utilizados (tamaños, formas, material etcétera), y especialmente en la formulación de cada cerveza. Ello obliga a las empresas cerveceras a mantenerse en un constante proceso de reinversión y a llevar a cabo esfuerzos de posicionamiento, dado que es conocida la tendencia a la lealtad de marca del consumidor latinoamericano.



### 2.3 El consumo

En Brasil, la cerveza es prácticamente una bebida nacional. En cualquier época del año, los turistas y los consumidores locales beben continuamente cerveza, cuyo consumo se incrementa en febrero, cuando se desata la fiebre del carnaval. La empresa Brahma vende cerca de 40 millones de hectolitros anuales, y figura entre las diez primeras del mundo. Por otra parte, la empresa Antártica produce cerca de veinte millones de hectolitros anuales.

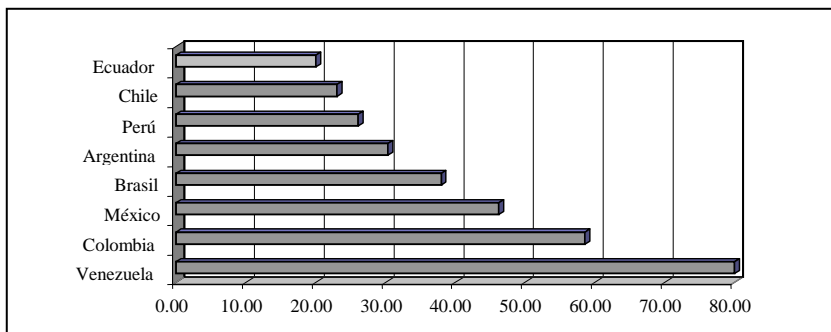
De otro lado, con más quince millones de hectolitros anuales, el grupo colombiano Santo Domingo (con su marca Bavaria) tiene un lugar propio en el *ranking* mundial.

En México, la empresa Modelo factura 1,500 millones de dólares al año, con Corona como su marca principal, comercializada en más de 60 países. Por su parte, FEMSA factura 1,200 millones de dólares anuales, con sus principales ingresos provenientes de sus marcas Sol y Dos Equis, exportadas a Europa.

En Argentina, en cambio, los volúmenes de producción, aunque importantísimos, son de otra escala. Quilmes, el líder local, produce más de seis millones de hectolitros; abastece a más de las dos terceras partes de ese competitivo mercado, en el cual la retadora brasileña Brahma compite. En el mercado venezolano, los consumidores beben cada vez más cerveza, para beneplácito del gigante local Polar y de otros competidores (véase el Gráfico No. 2)

Gráfico No. 2

#### CONSUMO PER CÁPITA DE CERVEZA (LITROS/AÑO)



Fuente: *Gestión*, 2/05/94.

### 3. La cerveza en el Perú

En el mercado peruano, existen dos tipos de cerveza: la blanca y la negra. Ambas son del tipo mundialmente conocido como *pilsener*, con un contenido alcohólico de alrededor del 5%. La diferencia entre los dos tipos se debe al tratamiento que se aplica en el proceso productivo; la cerveza blanca es la de mayor consumo en el país.

La presentación más popular de la cerveza es la botella de 620 ml, envase que es intercambiable entre las distintas marcas. Adicionalmente, existen presentaciones de 355 ml (personales, no retornables), de 1 litro, latas de aluminio de 330 ml y los denominados “chopp”.

Las marcas principales de cerveza en el mercado local son Cristal, Pilsen y Cusqueña. Las dos primeras pertenecen al Grupo Backus & Johnston, y la tercera a la Corporación Cervesur. En el caso del mercado limeño, que representa virtualmente el 45% del mercado nacional, las preferencias se inclinan hacia Cristal (alrededor del 60% del mercado limeño). El resto se distribuye entre Cusqueña y Pilsen.

Los grupos cerveceros locales se caracterizan por estar integrados verticalmente, tanto hacia atrás como hacia adelante. Sobre la base de la actividad principal de la producción de la cerveza, cada grupo cuenta con empresas afiliadas que lo proveen total o parcialmente de cebada, botellas, cajas plásticas, etiquetas etcétera, con la finalidad de darle continuidad en el tiempo a su rubro, asegurar y regular el suministro, tener absoluto control sobre la producción, así como reducir costos.

La competencia en la industria cervecera se sustenta básicamente en la promoción y en la distribución. La publicidad incentiva la creación de la lealtad del consumidor hacia el producto a través del tiempo. La distribución permite hacer efectiva esa lealtad. Por ello, las empresas cerveceras recurren frecuentemente a estrategias de comercialización y *marketing* para aventajar a la competencia.

#### 3.1 El consumo local

En el consumo de cerveza local, inciden dos factores: el poder adquisitivo de las clases populares y los precios de las opciones alternativas -bebidas con

mayor porcentaje alcohólico- que se ingieren mezcladas con gaseosas, con agua o puras. Por esta razones, el consumo ha disminuido respecto de los 40 litros per cápita logrados en el año 1987 (cifra muy próxima al consumo per cápita mexicano, brasileño y colombiano; aunque inferior al canadiense o norteamericano, que superan los 80 litros anuales por persona). En la actualidad, el Perú ocupa uno de los últimos lugares en el ámbito latinoamericano en cuanto a consumo comparativo de cerveza; el año 1997 el consumo per cápita fue de 28.9 litros<sup>1</sup>.

Este descenso en el consumo, y en general los precios elevados, se explican en gran medida por la magnitud de los impuestos que gravan el consumo de cerveza. Específicamente, el tributo que provoca el mayor sobrecosto de la cerveza es el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC).

### **3.2 La estructura tributaria**

La estructura del ISC ha variado a través de los años. Hasta setiembre de 1993 el ISC gravaba al precio ex-fábrica con el 75%, al cual se sumaba el IGV (de 18%). Es en setiembre de dicho año que se introducen ciertos cambios en la tasa del ISC, que se fijó en 30%; pero ahora sobre el precio de venta final del producto, en lugar de gravar el precio de fábrica. El efecto de dicho cambio fue, aproximadamente, un incremento de 13% en el precio de venta al público.

En 1994 el ISC a la cerveza representaba el 80% del valor de venta ex-fábrica, y en 1996 disminuyó hasta el 67% de dicho valor.

En 1997 se introdujo una nueva modificación en el cálculo del ISC: esta vez se estableció una tasa fija por litro producido y vendido.

Finalmente, el 2 de enero de 1998 se estableció que la base imponible para la aplicación del ISC se determinaba multiplicando el factor 0.847 por el precio de venta al consumidor final más todos los tributos que gravaban la operación.

---

1. Información proveniente de Santander Investments.

El precio de venta realmente pagado por el consumidor se determina de acuerdo con encuestas en autoservicios y distribuidores, e indicadores que para tal efecto elabora el INEI.

#### 4. El mercado cervecero peruano

Por muchos años, Backus & Johnston y la Compañía Nacional de Cerveza (CNC) pelearon palmo a palmo por el liderazgo local, básicamente con sus respectivas marcas “estrella”, Cristal y Pilsen, las que competían fuertemente entre sí empleado costosas campañas publicitarias.

La aguda recesión y la hiperinflación que caracterizaron a la economía peruana a mediados de la década de los '80 explican casi en su totalidad la disminución en la magnitud de la venta de cerveza a escala local. En dicha época, la CNC atravesaba una difícil crisis financiera de la cual no pudo recuperarse, y que se vio agravada en 1990, cuando un lote de calidad discutible de Pilsen llegó a los mercados de consumo, con nefastas consecuencias en la demanda del producto. Ello trajo como consecuencia un deterioro de la imagen ganada a lo largo de 130 años. El posicionamiento de Pilsen como cerveza *premium*, de elevada calidad -algo que la distinguía de su rival “popular”, cerveza Cristal- quedó afectado.

Cristal capitalizó la coyuntura y recurrió al concepto de “calidad” para diferenciarse de su alicaído competidor. Pilsen nunca se recuperó de aquel error propio e involuntario, ni siquiera con las millonarias campañas de publicidad que emprendió la CNC como un recurso de última instancia.

Una de estas campañas (quizá la más recordada de la etapa anterior a la compra de la CNC por Backus & Johnston) fue la denominada “Clásico de las Cervezas”, cuya esencia era demostrarle al consumidor que el sabor de Pilsen había vuelto a la normalidad; y no sólo eso, sino que además era preferido a Cristal cuando se sometían ambas cervezas a la técnica del *blind test* (pruebas ciegas de producto)<sup>2</sup>.

La campaña lanzada por CNC desató una verdadera guerra promocional, con comerciales de ambas cerveceras de ataque y defensa mutua; los cuales, mediante mensajes indirectos e incluso claramente alusivos, exponían las ra-

---

2. *Blind test*: Prueba de producto sin conocimiento de marca.

zones (racionales o emocionales) por las cuales se debía preferir Pilsen o Cristal.

#### **4.1 Crónica de una venta anunciada**

Lamentablemente para la CNC, ni la publicidad sobre los resultados del “Clásico de las Cervezas” (que daba como ganadora a Pilsen, con 53% de las preferencias) ni las innovaciones en cuanto a tamaño y presentación, y ni siquiera el lanzamiento de una marca escolta (Cóndor) para que compitiese directamente con Cristal, dieron los resultados esperados.

De esta manera, agobiado por los elevadísimos costos incurridos en el desarrollo de toda la campaña de relanzamiento y por los pagos pendientes al fisco, el grupo Lanatta-Piaggio no tuvo mayor elección al respecto que vender su fábrica al mejor postor; que en este caso, paradójicamente, fue su rival, el grupo Backus & Johnston.

Para Backus & Johnston, la compra le significó un desembolso de 134 millones de dólares, financiados por el grupo Romero (Banco de Crédito, El Pacífico Peruano-Suiza etcétera). Este desembolso fue algo elevado, considerando la cotización de la CNC en la bolsa local (donde el precio por acción era la mitad de lo que se pagó). Sin embargo, la compra era eminentemente estratégica, pues Backus & Johnston evitaba de esta forma que cualquier advenedizo competidor foráneo -entre los cuales se voceaba ya a Quilmes, Brahma, CCU y Bavaria- adquiriese repentinamente a la empresa número 2 del mercado cervecero local, lo que era considerado como una maniobra peligrosa para el líder.

#### **4.2 Un nuevo escenario**

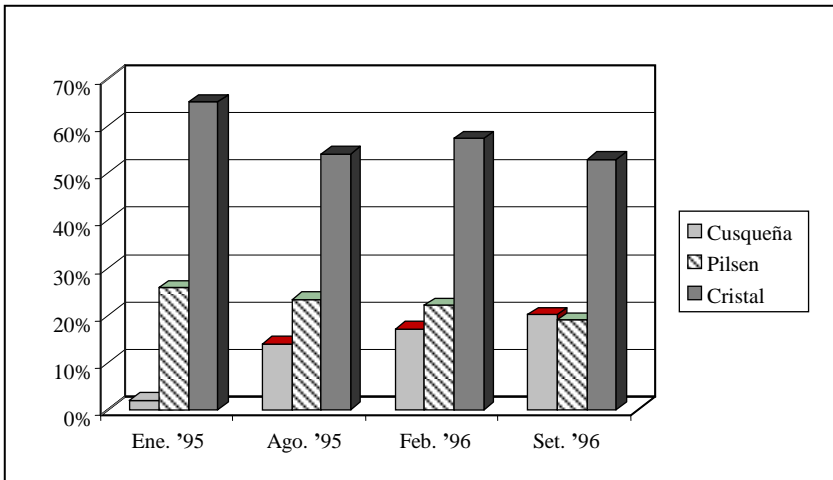
Desde entonces, muchos cambios ocurrieron en el mercado. La dimensión competitiva de las cervecerías alcanzó carácter nacional. La unificación de estas dos marcas fue percibida rápidamente como un potencial peligro para la posición de la indiscutible líder del mercado del Sur del Perú, Cervesur.

Aparentemente, mientras duró la batalla dentro de Lima por el liderazgo cervecero, existía un acuerdo denominado “pacto de caballeros” entre las cervecerías limeñas y Cervesur, mediante el cual se comprometían a no inmiscuirse las unas en el territorio de las otras (ni Cervesur en Lima, ni Backus & Johnston y CNC en el Sur del país).

Una vez “monopolizado” el mercado limeño, se asumió la disolución de ese pacto y, si bien es cierto que no se sabe a ciencia cierta qué ocurrió primero, si la decisión sobre el ingreso de Cristal en el Sur peruano o la decisión de comercializar Cusqueña en Lima, el hecho tangible es que ambos hechos ocurrieron. De esta manera, se puso fin al “pacto de caballeros” y se inició un capítulo más de la aún ardua guerra cervecera; sólo que esta vez Backus & Johnston se enfrentaba a un antagonista diferente (véase el Gráfico No. 3).

**Gráfico No. 3**

**PARTICIPACIÓN POR MARCAS: LIMA**



La presencia de Cusqueña en el mercado capitalino tuvo como réplica la irrupción de Pilsen y especialmente de Cristal en Tacna, Moquegua, Arequipa, Cuzco, Abancay, Juliaca y Puno, que eran tradicionales plazas de Cerve-sur. Esta rivalidad marcó el inicio del último lustro del milenio; durante el cual, al parecer, más allá de las marcas, se consumirá más cerveza.



# El ingreso de Cusqueña al mercado limeño

En el año 1994, Cervesur vio amenazada su supervivencia en el largo plazo, debido a que la adquisición de CNC por parte del grupo Backus & Johnston llevó a este conglomerado a controlar el 87% del mercado nacional de cerveza.

Esta estratégica adquisición, sin embargo, produjo también singulares oportunidades en el mercado cervecero peruano, tanto por la marcada reducción de la inversión publicitaria en el mercado de Lima, como por la falta de segmentación de la competencia. En consecuencia, Cervesur se propuso obtener, para junio de 1996, entre el 8 y 10% del mercado de Lima, partiendo del 2%.

Es en este sentido que diseñó una estrategia de introducción basada en la diferenciación. En consecuencia, Cervesur promovió el posicionamiento de Cusqueña como “la cerveza *premium* del Perú”, y alineó con este propósito a todas las variables de *marketing*: empaque, precio, publicidad, relaciones públicas y promociones. El resultado atribuido a estas actividades se reflejó el mes de agosto de 1996 en una participación en Lima del orden del 14.8%.

## 1. La cerveza del Cusco

La cerveza Cusqueña es virtualmente uno de los símbolos del Cusco moderno. Los cusqueños suelen ofrecer con orgullo “su cerveza” a los visitantes. Esta identificación había tenido tempranamente un reflejo en las etique-

tas de Cusqueña, en las cuales, junto con la bandera peruana, empezaría a brillar el sol de los incas y a lucirse la famosa piedra inca de los doce ángulos.

### **1.1 Cervesur**

La centenaria empresa sureña, desde su fundación bajo la denominación de Cervecería Alemana, se implantó firmemente en el Sur del país.

### **1.2 La larga marcha del Fundador**

El alemán Ernesto Günther, nacido en la localidad de Preez, era, a fines del siglo pasado, un exitoso empresario establecido en la localidad boliviana de Sorata, enclavada en un valle de la Cordillera Real. Sorata era por entonces la puerta de ingreso a las tierras del caucho en la selva de Bolivia.

Durante varios años, la casa progresó sostenidamente; pero uno de los ramos más importantes de su actividad, la exportación del caucho, había sido herido de muerte desde que los ingleses lograron sacar clandestinamente semillas del árbol de goma por el Brasil y sembrarlo en grandes plantaciones en sus territorios coloniales de Malasia.

Como hombre de negocios, Ernesto Günther no tardó en comprender que el caucho americano tenía los días contados y que era necesario expandirse hacia otras áreas. Desde Sorata, adonde siempre regresaba, había recorrido el Sur de los Andes, hasta llegar a formarse una idea bastante completa de la región y de sus posibilidades. Aunque esa villa había sido un magnífico comienzo para un joven emprendedor, encontraría el futuro en una ciudad más grande y en una actividad diferente.

### **1.3 Una fábrica en Arequipa**

Según una estimación realizada por los historiadores, entre 1895 y 1929 se establecieron en Arequipa quince empresas industriales. La fábrica de cerveza de Ernesto Günther fue una de las primeras. La ciudad tenía entonces unos cuarenta o cincuenta mil habitantes.

Fabricar cerveza en el Sur del Perú era una señal de los tiempos modernos. Recientemente conocida, la cerveza había ganado un nuevo público y, a su manera popular, gozaba de una aureola de modernidad y cosmopolitismo. Las fábricas de cerveza habían crecido en número, aunque no en tamaño, por



aquellos años. En la ciudad del Cusco, por ejemplo, llegaron a funcionar cinco cervecerías simultáneamente; en Arequipa, hacia 1887, había tres fabricantes de cerveza.

#### **1.4 La Cervecería Cusco**

Debido al éxito alcanzado en Arequipa y a las posibilidades expansivas de su producto, en 1908 se inició la construcción de la Cervecería Cusco, en la milenaria ciudad del mismo nombre. En 1911, el año en que Hiram Bingham descubrió Machu Picchu, empezó a operar la Maltería Cusco -la primera del Perú-, con lo que se marcó un hito en la evolución de la industria cervecera peruana.

#### **1.5 La Ley de la Pureza o *Reinheitsgebot***

Esta ley fue promulgada en 1516 por el Rey de Baviera y especifica que una cerveza sólo debe elaborarse con malta de cebada, levadura, agua y lúpulo. Hoy es de aplicación general en Alemania; pero en el resto del mundo sólo la siguen las cervecerías que quieren garantizar la impecable calidad de sus productos. La Ley de la Pureza es contraria a la utilización de los llamados “adjuntos”, materiales fermentables que se emplean como sustitutos de la malta en la elaboración de la cerveza. El empleo de los adjuntos busca conseguir una cerveza de menor costo o con menos cuerpo. Los “adjuntos” más frecuentes son los azúcares y los cereales como el arroz, el maíz o el trigo. En la elaboración de sus productos, Cervesur utiliza como único cereal el grano de cebada malteada.

#### **1.6 La cebada Günther**

Entre los aportes brindados por Cervesur a la región, se encuentra una nueva variedad de cebada obtenida luego de doce años de detallados estudios genéticos. Esta variedad, presentada en 1993, tiene la virtud de la completa adaptabilidad a las particulares condiciones climáticas y de altura de los Andes, con un mayor rendimiento y singulares características como cebada cervecera. Se le denominó cebada Günther, en honor al fundador de la compañía, quien destacó como notable científico, que legó a las generaciones del futuro importantes tratados de especies botánicas, algunas de las cuales llevan su nombre.

En lo que constituye la primera exportación de biotecnología peruana en el rubro cervecero, Cervesur suscribió a fines de 1996 un contrato de licencia de semilla de cebada básica, variedad Günther, con la Cervecería Boliviana Nacional S.A. (CBN). El contrato incluye, además de la cesión del uso de la cebada Günther para fines industriales en Bolivia, el compromiso de Cervesur de brindar a la empresa boliviana asesoría técnica para el correcto empleo del material genético entregado.

### **1.7 La expansión local**

Poco a poco, la Cervecería Alemana se fue constituyendo en la industria más importante del Cusco; no sólo por la magnitud de sus operaciones, sino por su proyección en general sobre la sociedad cusqueña.

La maltería, por ejemplo, benefició progresivamente a centenares de familias campesinas; las cuales, desde entonces, sembraron cebada con la seguridad de contar con un mercado estable (con buenos precios) y de recibir asistencia técnica.

### **1.8 Cusqueña para todo el Perú**

No obstante que por muchos años el consumo de Cusqueña estuvo prácticamente restringido a los departamentos del Sur, los ecos de su calidad llegaron a todo el país. Cusqueña fue siempre sinónimo de excelente cerveza.

El prestigio dio sus frutos en la extraordinaria acogida que le dispensó el público cuando, por el natural desarrollo de su proyecto, Cervesur incursionó en gran escala en el mercado nacional durante 1995.

Actualmente, la Cervecería Cusco puede sentirse orgullosa de haber dado origen a un producto que, habiendo surgido de una de las regiones más entrañables del Perú, es disfrutado por todos los peruanos.

## **2. Los retos de un nuevo escenario**

El escenario competitivo de 1993 era relativamente estable pues operaban tres grupos empresariales en el mercado peruano de cerveza: Backus & Johnston, con un 60% de participación; CNC, con un 27% de participación; y Cervesur, con el 13% restante. Estas cifras ponderaban una proporción de presencia de aproximadamente 4:2:1 en todo el país. De otro lado, Cervesur operaba virtualmente sin competencia en el Sur.

En marzo de 1994, Backus & Johnston adquirió el control de CNC, de forma tal que el ampliado grupo pasó así a dominar el 87% del mercado. La comparación de tamaño frente al de Cervesur quedó en una relación de 7 a 1; esto implicaba en el largo plazo una seria amenaza para esta última.

De otro lado, la absorción de CNC por Backus & Johnston puso fin a décadas de intensa competencia entre ambas. Una de las primeras acciones de Backus & Johnston fue reducir drásticamente sus inversiones en *marketing*, tanto para lograr economías de escala como para terminar la “guerra de las cervezas”, y ajustó en igual medida las condiciones de venta al detallista.

Existía también una oportunidad paralela: las marcas de la competencia estaban orientadas a un mercado genérico, con un nivel de segmentación virtualmente nulo en ese momento. Fue en este contexto que Cervesur decidió lanzar su marca Cusqueña en Lima, a fines de enero de 1995.

### **3. La gestión de *marketing***

La vocación de expandir sus actividades al nivel nacional existía desde mucho tiempo atrás en Cervesur. En consecuencia, se investigaba periódicamente al consumidor limeño y se desarrollaban planes de contingencia adecuados a las oportunidades y los riesgos que cada período de tiempo brindaba.

Paralelamente, los mensajes publicitarios de Cusqueña se empezaron a difundir desde Lima a todo el país, como una manera de empezar a transmitir un posicionamiento y concepto de calidad.

Los estudios realizados contribuyeron a desarrollar una segmentación psicográfica del mercado, que permitió identificar, entre otros, al segmento “aspiracional”. Este grupo lo integraban personas que aprecian las marcas, como símbolos tangibles de su aspiración y progreso personal. Verificada la relevancia del segmento, la gestión de *marketing* se orientó a conquistarlos.

#### **3.1 Estrategia de *marketing***

La estrategia de *marketing* de Cervesur, de acuerdo con su menor tamaño relativo, se basó en la diferenciación del producto. En consecuencia, se atacó un flanco débil que se detectó de la competencia. Por ello se eligió como mercado objetivo al segmento que buscaba algo “diferente” en la cerveza.

Así, se recurrió al concepto de la elevada calidad y se situó a la marca como símbolo para quienes deseaban diferenciarse.

De esa manera, la marca se identificaba con un sector específico del mercado: las personas con comportamiento “aspirante”, en busca de símbolos de estatus que les permitan diferenciarse del resto. Este nicho, asociado directamente al producto, estaba conformado por los consumidores de cerveza que valoran la gratificación derivada del concepto *premium*. Así se eligió como consumidor objetivo a los “aspirantes”, un amplio grupo de personas que viven en Lima, de todos los niveles socioeconómicos, caracterizados por una conducta “aspiracional” expresada en su preferencia por bienes y servicios de mayor valor percibido, y que estaban dispuestos a pagar un mayor precio por éstos.

A partir de estas definiciones, se desarrolla el posicionamiento de la marca Cusqueña como “la cerveza *premium* del Perú”. Se eligió a Cusqueña como la marca que encarnaría este posicionamiento, para aprovechar su incipiente pero significativa reputación en Lima, de cerveza de calidad superior.

Las formas de acceder a este vasto mercado diferían en ese entonces: Cristal lo hacía reflejando una imagen juvenil, desenfadada y muchas veces popular; Pilsen recurría al concepto de la cerveza como una bebida social que abarcaba todos los estratos, pues su imagen de mayor calidad se vio devaluada desde hacía una década y aún no conseguía recuperarla.

Cusqueña buscó asociarse con el segmento del consumidor exigente, que prioriza la calidad. Por ello enfatizó el uso de tecnología “de punta” y los procesos de calidad. Esto concordaba con la imagen de un consumidor de nivel social y económico más elevado, y es la que se presentó en la publicidad. A su vez, se relacionaba con la imagen del Cusco, una ciudad mística y por demás fuente de identificación y orgullo para los peruanos.

### **3.2 Un producto *premium***

Se buscó dotar al producto de indicadores del carácter *premium*. En consecuencia, se “vistió” a las botellas pequeñas con elementos no utilizados hasta entonces en el Perú: capuchones, etiquetas y contraetiquetas metalizadas de color dorado, así como *cluster packs* con tomas fotográficas de alta imagen, calidad y exposición de marca.

### 3.3 Objetivos de *marketing*

Cervesur se propuso obtener entre el 8% y el 10% del mercado de Lima en los primeros 18 meses contados a partir del lanzamiento de Cusqueña, tomando como punto de partida el 2% logrado en 1995. Asimismo, se plantearon los siguientes objetivos para el mismo periodo:

**Cuadro No. 1**

Variable	A (%)	Nivel socioeconómico		
		B (%)	C (%)	D (%)
<i>Top of mind</i>	90	90	80	80
<i>Awareness</i> publicitario	40	40	30	10
Preferencia de marca	10	15	10	6

Fuente: Cervesur.

### 3.4 El precio: un indicador de calidad

La estrategia de precio superior a la competencia (alrededor de 10% más) era coherente con el posicionamiento de Cusqueña pues ello le permitió, además, afrontar los mayores costos de venta en que incurriría al traer toda su producción desde el Sur.

Las condiciones de venta al mayorista eran similares a las que ofrecía la competencia. La política de descuentos se daba sólo de manera ocasional; por lo general en supermercados, con el objetivo de incentivar la prueba del producto.

### 3.5 La distribución

La cerveza Cusqueña no se produce en Lima, sino proviene de Cusco. Se almacena y distribuye en la capital, por lo que su sistema de distribución es un punto clave en el éxito económico de la empresa.

Cervesur utilizó un sistema mixto de distribución, mediante el cual abastecía con su propio personal a las zonas donde predominaban los sectores A, B y C1, y empleó a distribuidores independientes para llegar a los niveles C2 y D. En este ámbito Cusqueña pasó, de ser comercializada solamente en una quinta parte de las “bocas de salida” de la capital (diciembre de 1994), a expandirse en el 76% de los puntos de venta capitalinos en un año.

En el caso de los puntos de venta de volumen considerable, Cervesur otorgó a los distribuidores máquinas refrigerantes para la conservación de la cerveza, con la condición de que coloquen en ellos sólo productos de Cervesur. Estas máquinas son muy llamativas y se identifican fácilmente por sus colores amarillo y rojo, que son característicos de la empresa.

## 4. Comunicación

La cerveza Cusqueña buscaba un cambio en la imagen tradicional del producto, acorde con el concepto *premium* que intentaba comunicar al mercado; de allí el énfasis en mostrar el diseño del envase, que otorgaba una imagen de elegancia a la presentación, así como la elevada tecnología empleada en la etapa de producción, en procura de que el consumidor percibiera una real diferencia en esta “nueva” cerveza.

La imagen por exhibir pertenecía sobre todo a su presentación “personal” (botellas de 310 ml), para acentuar de esta forma la diferenciación. El éxito de cerveza Cusqueña se debió en gran parte a su campaña promocional. Desde un inicio, se relacionó a Cusqueña con dos conceptos: elevada tecnología y la ciudad del Cuzco como imagen de marca, de manera que se creaban situaciones ideales de consumo a las cuales cualquier persona “aspirante” desearía llegar.

### 4.1 Objetivos comunicacionales

Los objetivos específicos perseguidos por las tareas de comunicación realizadas fueron:

- Posicionar a Cusqueña como la cerveza *premium* del Perú, para las personas de conducta “aspiracional”.
- Generar la percepción de que Cusqueña iba a convertirse en un importante participante en el mercado limeño.

### 4.2 Público objetivo

Cusqueña buscó afianzarse en el segmento de personas con características “aspiracionales”. Especialmente se enfocaba a los jóvenes de 25 años a más, y con ingresos mayores al promedio, para convertirlos en un “gancho” para los demás segmentos de mercado. En suma, consumidores de cerveza, carac-

terizados por una marcada conducta “aspiracional” y que, por ende, trataban de emular a su grupo objetivo superior y buscaban símbolos de estatus.

### 4.3 Las promociones

Cervesur inició una campaña promocional muy dinámica, para de esta forma hacerse de un lugar en el duro mercado cervecero. Así, un ejemplo de sus actividades promocionales más importantes fue el Festival Internacional de la Cerveza Cusqueña. En éste, durante tres días al año, se presentaban artistas de categoría internacional en la ciudad del Cusco, con lo cual se generaba gran atracción no sólo en el Sur del país, sino en el nivel nacional, y se posicionaba al Cusco como una exitosa plaza para artistas de primer nivel.

Por otro lado, desde su ingreso al mercado capitalino, Cusqueña suscribió un convenio publicitario con uno de los clubes mas representativos del fútbol nacional, Universitario de Deportes, para que luciera la marca como *sponsor* (auspiciador) en la parte delantera de las camisetas. Ello le permitía una clara diferenciación frente a la marca Cristal, que era auspiciadora (y a la sazón también dueña) del club Sporting Cristal; y ante la marca Pilsen, que auspiciaba hasta ese entonces al club Alianza Lima. Así, Cusqueña hizo del fútbol un nuevo motivo de competencia entre las cervezas.

Cusqueña se caracteriza además por auspiciar actividades destinadas a su segmento objetivo primordial, el conformado por los niveles socioeconómicos A y B. Entre estas actividades, sobresalieron las campañas promocionales efectuadas en las playas del Sur de Lima durante la temporada de verano, los auspicios a competencias deportivas “de élite” como los campeonatos de *windsurf* y *badminton*, las carreras de autos y, en cierta medida, las carreras de caballos; los auspicios a discotecas y a actividades orientadas a la diversión del público juvenil.

### 4.4 Estrategia comunicacional o publicitaria

El objetivo de la campaña inicial fue introducir el mensaje de “mayor calidad” y vincularlo con una ciudad mística y muy querida por todos los peruanos, el Cusco. Se pretendió conjugar estos dos elementos en uno solo para relacionar el nombre de marca Cusqueña con el concepto *premium*. Para lograr esto, se elaboró una campaña de relaciones públicas y comunicación, orientada a dos aspectos principales: realzar la imagen de Cusqueña (campaña de marca) y dar a conocer el respaldo tecnológico con que cuenta (tecnología de líderes).

La publicidad, al igual que todas las variables de *marketing*, siguió una estrategia de diferenciación desarrollada a través de estilos de vida y situaciones de consumo a las que el grupo objetivo aspiraba. Asimismo, se seleccionó un conjunto de símbolos que reflejaran el estilo de vida anhelado por los “aspirantes”: la botella de 310 ml para consumo individual; el consumo de cerveza en copa; el tratamiento dorado de las imágenes; las transformaciones del Sol como detalle del producto.

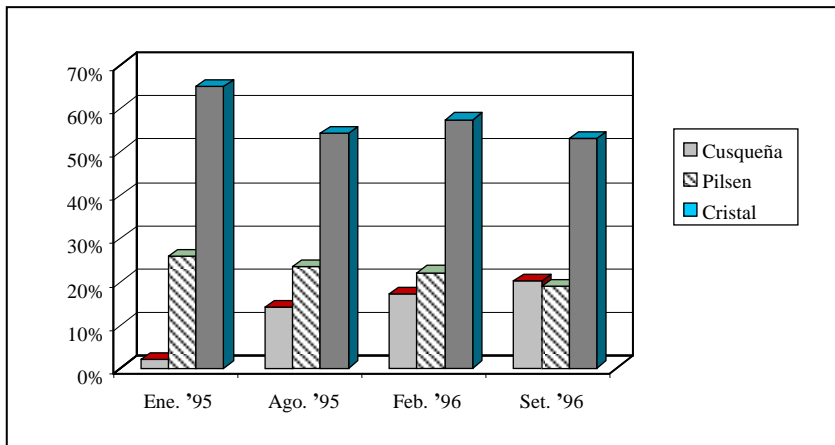
#### 4.5 El mensaje

La imagen del producto se relacionaba con la ciudad del Cusco. De este modo, se buscaba no sólo generar un concepto *premium*, sino se intentaba apelar a la identificación del consumidor con la perspectiva mítica, histórica y plena de admiración que los peruanos sienten por dicha ciudad.

El tono de la campaña publicitaria de lanzamiento reflejó el posicionamiento elegido, a la vez que hizo énfasis en el aspecto distributivo (“Ahora más y más en Lima”), para modificar la idea -justificada hasta ese momento- de que la distribución de Cusqueña en Lima era casi nula.

Gráfico No. 1

#### PARTICIPACIÓN POR MARCAS: LIMA



Fuente: CCR, setiembre de 1996.



Asimismo, Cervesur buscó resaltar su imagen de empresa sólida y ser identificada como una compañía líder ante los consumidores. En este sentido, ha intentado fortalecer una imagen de compromiso social y de responsabilidad, incentivando las relaciones públicas de la empresa mediante auspicios en el ámbito cultural, donaciones y promoción del cuidado ambiental.

#### **4.6 Las etapas de la campaña**

En un comienzo, la campaña promocional enfatizó la publicidad radial, escrita y en paneles publicitarios; pero, sobre todo, la publicidad televisiva. El lema de la campaña de lanzamiento fue "Ahora Lima la disfruta".

La publicidad de mantenimiento enfocaba siempre al Cusco como eje de campaña y la relación con la imagen era lo más importante. Así surgió la frase "Va para tí", como una muestra tangible del posicionamiento buscado y la segmentación "aspiracional". Asimismo, cabe resaltar que dicho eslogan se acuñó debido a la experiencia gratificadamente social que es el beber cerveza, una vivencia que suscita confianza.

Las imágenes siempre resaltaban la sobriedad del consumidor, el arraigo con el misticismo del Cuzco -entre las imágenes más usuales, se relaciona la del Sol o Inti dentro de la perspectiva del Tahuantinsuyo- y la utilización de tecnología "de punta" en el proceso productivo de la cerveza.

#### **4.7 El plan de medios**

La televisión fue el medio principal, y se definió una posición de liderazgo en *share of voice* (50%) durante los primeros seis meses de campaña. Se buscó extender la estrategia de diferenciación a la intervención en los medios a través de cabeceras de tanda; auspicios de las principales películas televisadas, los avances de los noticieros, los bloques deportivos de los noticieros; publicidad en cines cuya pantalla estaba totalmente libre; y publicidad exterior diferenciada.

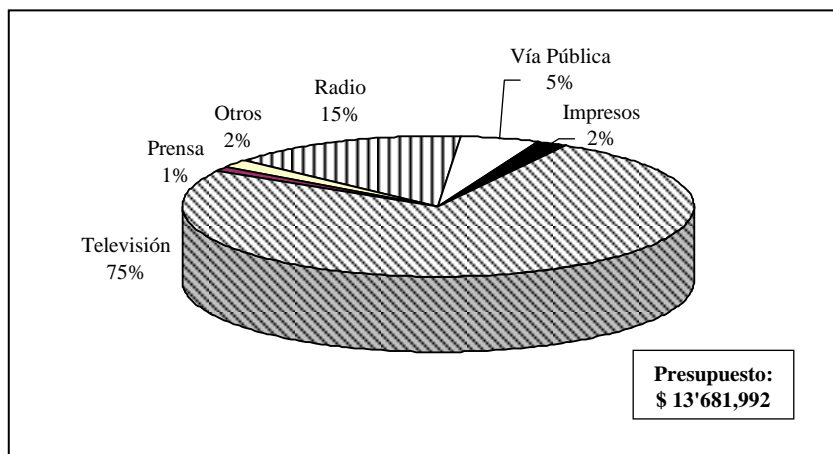
#### **4.8 El presupuesto**

Los recursos totales invertidos en medios durante el período ascendieron a US\$ 13'681,992.00 (cotizados a tarifa impresa por la Supervisora de Medios y Publicidad S.A.). El periodo de exhibición se inició en enero de 1995 y

culminó en diciembre del mismo año. La asignación presupuestaría por medio se desagregó según lo consignado en el Gráfico No. 2.

**Gráfico No. 2**

**ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO**



Fuente: Supervisora de Medios y Publicidad S.A., 1995.

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

En sólo siete meses, Cusqueña pasó de un modesto 2% del mercado limeño, al 14% del mismo en agosto de 1995. Este impresionante repunte se produjo a expensas del descenso de las marcas Pilsen y Cristal (véase el Cuadro No. 2).

**Cuadro No. 2**

**PARTICIPACIÓN**

Marca	Dic. '94 %	Objetivo %	Resultado %
Cusqueña	1.9	8.10	14.8
Cristal	66.4	-	52.9
Pilsen	26.4	-	18.9

Fuente: CCR, setiembre de 1996.

Durante este lapso de siete meses, la aceptación de Cusqueña experimentó un acelerado crecimiento, hasta estabilizarse en aproximadamente el 18 a 20% del mercado nacional. Este crecimiento avasallador de Cusqueña frente al grupo Backus & Johnston generó una gran preocupación del líder frente a un retador con un creciente poder acumulado y que podía encontrarse en un número cada vez mayor de puntos de venta. En tal sentido, su distribución fue una base imprescindible para incrementar la cobertura de la marca (véase el Cuadro No.3). En resumen, se puede apreciar cómo Cusqueña penetró con mayor éxito en los niveles socioeconómicos más altos, de acuerdo con su posicionamiento *premium* (véase el Cuadro No.4).

**Cuadro No. 3****COBERTURA**

<b>Marca</b>	<b>Dic. '94</b> %	<b>Objetivo</b> %	<b>Resultado</b> %
Cusqueña	21.3	60.0	79.7
Cristal	94.7	-	95.7
Pilsen	87.0	-	82.2

Fuente: CCR, agosto de 1996.

**Cuadro No. 4****RESULTADOS**

	<b>Preferencia de marca</b>			<b>Awareness publicitario</b>		<b>Awareness marca</b>	
	Obj. inicial (%)	Result jul. '96 (%)	Result. set. '96 (%)	Obj. inicial (%)	Result. jul. '96 (%)	Obj. inicial (%)	Result. jul. '96 (%)
Cusqueña							
NSE A	10	43	54	40	40	90	96
NSE B	15	35	36	40	42	90	98
NSE C	10	21	23	30	35	80	93
NSE D	6	12	20	10	22	80	86
TOTAL	10	21	26	25	31	80	91
Cristal		57	55		56		98
Pilsen		14	13		54		91

Fuente: Apoyo.

# IV

## La promoción del siglo

En setiembre de 1996, la participación de Cusqueña Blanca en el mercado de Lima se había estancado en un nivel próximo al 14%. Para reactivar el crecimiento, y con el objetivo de incrementar la participación hasta 17% al finalizar la campaña, se decidió lanzar una promoción masiva al consumidor según una modalidad de tapas marcadas, que ofrecían simultáneamente la posibilidad de ganar uno de los 100 autos VW Gol “Edición Especial” como premio y la opción de recibir unidades de producto gratuitas.

Esta promoción fue difundida en el mercado nacional, que no contaba con antecedentes de una promoción como la planteada, por lo que se esperaba causar un gran impacto: generar una amplia prueba de producto que, finalmente, permitiría captar nuevos consumidores más allá del período promocional.

Todas las variables de la promoción (mecánica, premios, comunicación, relaciones públicas) se alinearon con el posicionamiento *premium* de la marca, y se buscó el mayor efecto residual en el largo plazo.

El resultado fue que, a partir de mayo de 1997 -terminadas las promociones de respuesta de la competencia-, se alcanzó la meta de 17% de participación en Lima de Cusqueña Blanca, la que, sumada a la participación de Cusqueña Malta, Ice y Arequipeña, otorgó a Cervesur una participación superior al 20%. Adicionalmente, la campaña de Cusqueña se autofinanció con el incremento sustancial de las ventas durante su vigencia.

## 1. La respuesta al lanzamiento de Cusqueña

La cervecería Backus & Johnston & respondió al lanzamiento de Cusqueña con campañas de fortalecimiento de imagen de sus dos marcas “estrella”, Pilsen y Cristal. Se enfatizó el posicionamiento de esta última como una cerveza joven, informal, social y popular.

Por otro lado, se trataba de revertir el liderazgo alcanzado por Cusqueña en el segmento A, presentando su cerveza Cristal Light, con capuchón dorado y doble etiquetado, en un posible esfuerzo por responder a la demanda de un mercado segmentado.

El grupo Backus & Johnston buscó, además, penetrar en el mercado sureño y, para ello, puso en marcha centrales de distribución en Arequipa, Cusco y Puno. Diseñó publicidad dirigida específicamente a la región Sur del país; se auspiciaron fiestas y actividades propias de la región. Adicionalmente, se realizaron promociones de precio, como las de 3 por 1.

La reacción del grupo Backus & Johnston logró detener el avance de Cerve-sur en el nivel nacional, cuya participación en el mercado se estabilizó en alrededor del 17% para todas sus marcas, cifra explicada sobre todo por su exitosa incursión en el mercado limeño.

## 2. El escenario competitivo

La ciudad de Lima concentra alrededor del 45% del consumo de cerveza en el Perú. La participación de Cusqueña Blanca en ese mercado había mostrado una tendencia continuamente ascendente desde su lanzamiento en enero de 1995, hasta alcanzar niveles de alrededor del 14% en febrero de 1996.

Durante los siguientes meses, como consecuencia de acciones de bloqueo más intensas por parte de la competencia (en especial, descuentos de precios; además del derecho de exclusividad en diversos puntos de venta, mayor *share of voice* en medios etcétera), el crecimiento de Cusqueña tendía a detenerse, de modo que en setiembre de 1995 la participación ascendía al 14.8%, sólo unas décimas de punto porcentual más que a inicios de año.

Los estudios de mercado indicaban que el principal impedimento para el crecimiento de Cusqueña, en particular entre los consumidores jóvenes, era su mayor precio relativo.

## **2.1 La opción promocional**

El rubro cervezas era el que tradicionalmente realizaba mayor inversión publicitaria en el nivel nacional (excepción hecha de los períodos electorales). Sin embargo, no se tenían antecedentes sobre premios instantáneos por consumo ni canjes de productos, como era el caso ya habitual de gaseosas y detergentes.

Por ello, el lanzamiento de una campaña de esta índole no solo traía consigo un concepto nuevo para la categoría, sino que implicaba un riesgo al no existir precedentes válidos al respecto. En consecuencia, el uso de promociones en cervezas era una innovación.

## **2.2 Eventos innovadores**

Cervesur en general, y Cusqueña en particular, son cultores del sutil arte de innovar, y tal fue el caso de los festivales musicales. Dado que la cerveza siempre ha sido sinónimo de alegría compartida, desde 1991 Cervesur organiza, durante la última semana de mayo, un Festival Internacional de música que convoca a los mejores artistas del momento y que se ha convertido en el principal evento musical del país. A éste se suma el Festival del Jardín de la Cerveza, en Arequipa; y ambos son muestras de una vocación innovadora.

## **2.3 Un reto singular**

Por lo general, las promociones son eficientes en el corto plazo pues generan respuestas de consumo más rápidas que la publicidad. La razón estriba en que se ofrecen atributos tangibles, como en es el caso tanto de los autos como de las bebidas gratuitas.

Cusqueña, sin embargo, buscaba generar un consumo más que circunstancial: intentaba ganarse al público limeño, que aún no había realizado pruebas del producto. No obstante, en mercados maduros, como es el caso del mercado cervecero, las promociones no suelen generar un aumento del tamaño de mercado, sino que usualmente atraen consumidores que no tienen un grado alto de lealtad a la marca.

La promoción es un arma de doble filo para quien la aplica. Puede lograr resultados en el plazo inmediato, atrayendo a los denominados *switchers* o personas que cambian constantemente de marcas influenciados por ofertas o moda, quienes generalmente “migran” luego de terminadas estas circunstancias.

### **3. La gestión de *marketing***

Cusqueña, que venía precedida de una exitosa campaña de lanzamiento en Lima, había visto estancada su participación de mercado. Esto se dio, entre otras causas, por la mayor capacidad financiera de la competencia, sumada al efecto del mayor precio relativo de su propia marca.

Ante esta coyuntura de mercado, los ejecutivos de la empresa decidieron lanzar una campaña sin precedentes en el mercado local. Esta campaña debía ser una promoción de elevada recordación e impacto en una rama de mercado que no registraba antecedentes promocionales de gran magnitud.

Entre las consideraciones que se tuvieron en cuenta al tomar esta decisión, estuvo el que la campaña debería ser menos costosa que los esfuerzos publicitarios sostenidos habitualmente por los competidores de mercados masivos, como es el caso de la cerveza (mercado que, tradicionalmente, es el de mayor gasto publicitario en el Perú).

#### **3.1 Objetivos de *marketing***

Los objetivos de la promoción fueron dos: incrementar en 20% la participación de Cusqueña Blanca en Lima a lo largo de la campaña y alcanzar un nivel de 17% como efecto residual al término del periodo promocional. Asimismo, se esperaba que el costo de la campaña en sí debería recuperarse por los volúmenes de venta adicionales generados durante su vigencia.

La promoción de Cusqueña lanzada en el último trimestre de 1996 buscaba incentivar al consumidor de cerveza (en especial al gran segmento de *switchers*, característico del mercado local), a consumir Cusqueña estimulados por los premios sin precedentes ofrecidos: la oportunidad de ganar un auto sólo por el hecho de encontrar una chapa premiada en un envase de cerveza.

### 3.2 Estrategia de *marketing*

La promoción planeada debía romper tanto el estancamiento en la participación en el mercado como la creencia de que las promociones no eran aplicables al rubro cervecero. En consecuencia, se consideró importante realizar una acción concentrada en el tiempo y de alto impacto en el consumidor.

En un mercado sin antecedentes de promociones masivas, era claro que una primera promoción suscitara gran expectativa; existía, en consecuencia, un potencial de crecimiento sustantivo para Cusqueña. Era de esperarse, pues, que la prueba masiva del producto, generada por la promoción, permitiera retener a nuevos consumidores más allá del período promocional.

### 3.3 Actividades promocionales

Para que una promoción alcance los mayores niveles de eficiencia, no solamente debe premiar al consumidor (el eje de la campaña), sino también se debe incentivar a los detallistas a impulsar el producto, haciéndolo resaltar y exhibiéndolo para que el consumidor se sienta atraído. En este sentido, se generaron premios para los detallistas que asegurasen el éxito de la promoción. Así, por cada seis cervezas gratis que el detallista canjeara -es decir, por cada seis chapas marcadas que sus clientes le entregasen-, además de la obvia reposición de la cerveza, se le regalaba una botella adicional de 620 ml.

### 3.4 La mecánica promocional

El concepto de la promoción se definió sobre la base de ciertas consideraciones. En primer lugar, la mecánica debía ser muy **simple** y dotada de la mayor credibilidad posible. Por lo tanto, se descartó la opción del sorteo y se eligió la de tapas marcadas, ampliamente conocida dado su frecuente uso en el caso de las bebidas gaseosas.

Se debían recolectar chapas con la finalidad de formar la frase “Cerveza Cusqueña va para tí” (cada palabra figuraba en una tapa), que, junto con otra chapa con el logotipo de un auto, hacían que el consumidor automáticamente ganase un auto Gol de Volkswagen.



### 3.5 Los premios

Los premios debían, por un lado, generar gran expectativa y, por otro, ser coherentes con la personalidad de la marca. Se eligieron 100 autos VW Gol “Edición Especial”, considerando el impacto del número “100” y la imagen juvenil de ese modelo, dotado de elementos atractivos como teléfono celular, equipo de sonido etcétera.

Asimismo, se incorporaron millones de tapas marcadas con premios instantáneos de cerveza para elevar la credibilidad, evitar el efecto de frustración y mantener el interés en “jugar”.

### 3.6 Alcance y duración

La promoción se debía lanzar a comienzos de octubre 1996 y duraría diez semanas (se preveía el término a mediados de diciembre). De esa manera, se entraría con ventaja a los periodos estacionales de alto consumo de fin de año y de verano.

La campaña debía tener alcance nacional, para generar el mayor retorno sobre la inversión y evitar eventuales resentimientos en mercados excluidos y fugas físicas de *stocks* de cerveza fuera del mercado objetivo de Lima.

## 4. La comunicación

La estrategia publicitaria buscaba llegar a los consumidores de cervezas en general (hombres de 18 a 40 años en particular), que en su mayoría eran fieles a Cristal o a Pilsen, con la finalidad de que realizaran la prueba del producto (Cusqueña); esto, además, les permitiría obtener un gran premio de manera instantánea.

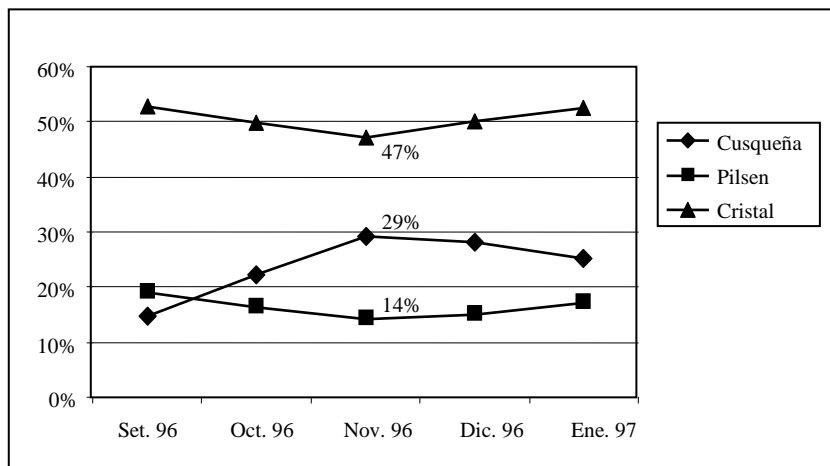
La campaña publicitaria se lanzó en los medios masivos el 2 de octubre de 1996 y se mantuvo por un lapso de 10 semanas. Los espacios contratados fueron los canales de televisión de más *rating* en tal fecha (América, Pantel, ATV y Frecuencia Latina); y se sostuvo mediante publicidad exterior, como afiches en los puntos de venta, paneles y paletas en las principales avenidas de Lima. El monto total de inversión en la campaña promocional de Cusqueña fue alrededor de 2 millones de dólares.

El inicio de la campaña mostraba imágenes del gran número de autos que componían el “regalo” promocional, destacándose la magnitud del premio.

Posteriormente, la publicidad presentó a los ganadores de los autos, con la finalidad de darle credibilidad al mensaje.

Uno de los factores que explican la gran acogida que tuvo la campaña fue la facilidad de la operación del canje -una estrategia de premio automático sin sorteos-; además de la contundencia del mensaje, pues el regalar cien autos le otorgaba a la promoción un rápido aumento en el *share of voice* (véase el Gráfico No. 1).

**Gráfico No. 1**  
**EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LIMA**



Fuente: CCR, enero de 1997.

#### 4.1 Los objetivos comunicacionales

Los objetivos fueron básicamente dos. En primer lugar, generar el interés en participar en la promoción dado el atractivo del premio (una edición especial de autos Volkswagen Gol) así como las altas probabilidades de ganar cien automóviles o miles de botellas de Cusqueña gratis. Por otro lado, reforzar el carácter innovador y de liderazgo de Cusqueña: esta marca fue la primera cerveza en premiar la preferencia de sus consumidores realizando una promoción única de escala nacional. Se pretendía generar un gran impacto por la magnitud y el alcance de la promoción.

## 4.2 Estrategia comunicacional o publicitaria

La comunicación fue diseñada en tres etapas:

Primera etapa: Generar impacto, “ruido” y entusiasmo. La comunicación debía dramatizar visualmente la magnitud del premio: cien autos edición especial, lo cual debía generar en el público la sensación de que las probabilidades de ganar un auto era muy altas. Se trataba de conseguir comentarios respecto a la promoción y a la marca.

Segunda etapa: Generar credibilidad en la mecánica y reforzar el entusiasmo por participar. Para lograr esta confianza, se informó diariamente sobre los ganadores de automóviles en la secuencia contratada en los noticieros nocturnos de los tres principales canales, a manera de *flash* informativo.

Tercera etapa: Reforzamiento de la promoción en la quinta semana. Se empleó a un presentador conocido, que semanalmente comunicaba la nómina de los ganadores de los automóviles. Se enfatizó también en los ganadores de los millones de botellas de cerveza que se regalaban, de manera que se creaba una mayor confianza entre los consumidores.

## 5. Los resultados

En términos de mercado, la eficacia de la estrategia de Cusqueña se puede apreciar en el cierre del año 1996. Al iniciar su campaña, a fines de setiembre de ese año, Cusqueña poseía el 14,8% del mercado limeño<sup>1</sup>; y en los dos últimos meses del año virtualmente duplicó su participación (véase el Cuadro No.1).

El planteamiento de un premio automático fue bien acogido por el público consumidor, quien no respondió con igual interés a la campaña promocional paralela de cerveza Cristal, por ejemplo. Esta última consistía en la acumulación de chapas (sin marcar), las cuales debían ser introducidas en un sobre para ser enviadas a un sorteo. A pesar de que la campaña de Cristal fue más ambiciosa que la de Cusqueña (las estimaciones le otorgaban un 50% más de inversión a la campaña de Backus & Johnston), los resultados fueron favorables a la marca del Sur. Esto último se vio favorecido por el impacto que causó en el consumidor la percepción de cien autos como un volumen muy grande de premios, más impor-

---

1. Fuente: CCR.

tante que los premios que Cristal otorgaba (un premio de 500 mil soles, ocho de 100 mil soles, ochenta de 20 mil soles etcétera). El consumidor prefería la “campaña de los carros”, ya que percibió que ésta lo premiaba con un mayor valor agregado y tenía más oportunidades de ganar.

### 5.1 Las promociones de la competencia

La denominada “promoción del siglo” fue lanzada el 2 de octubre de 1996 y se extendió hasta el 15 de diciembre de ese año. Aproximadamente tres semanas después de iniciada la campaña de Cusqueña, Backus & Johnston lanzó una promoción para Cristal según la mecánica de cupones de sorteo y con premios en efectivo por un total de US\$ 1'400,000, además de 1,200 artefactos eléctricos; esta promoción se extendió hasta el 21 de diciembre de 1996.

**Cuadro No. 1**

Período (1996)	Cusqueña	Cristal	Pilsen
Setiembre	14.8%	52.9%	18.9%
Octubre	22.2%	49.9%	16.3%
Noviembre	29.2%	47.2%	14.1%
Diciembre	28.1%	50.1%	15.0%

Fuente: CCR.

A mediados de enero de 1997, habiendo finalizado las promociones de Cusqueña y Cristal, Backus & Johnston hizo una nueva inversión en promociones y lanzó la campaña “Pilsen Callao vuelve con todo”. Se utilizaban tapas marcadas, con premios consistentes en cuarenta departamentos y, adicionalmente, un descuento de precios al consumidor equivalente a 25% (“la cuarta la pone Pilsen”). Esta promoción se extendió hasta fines de marzo de dicho año.

Las participaciones en Lima de Cusqueña Blanca (no se incluye Cusqueña Ice, lanzada en enero), Cristal y Pilsen Callao, además de Bremen (lanzada a mediados de julio), durante los ocho primeros meses de 1997, se muestran en el Cuadro No. 2.

Como se aprecia, Cusqueña Blanca logró su objetivo de alcanzar niveles de 17% en el mercado de Lima más allá del periodo de su promoción; de este modo, rompió el estancamiento observado en 1996. Adicionalmente, se mantuvo el liderazgo en el segmento de cervezas negras.

Cuadro No. 2

Período (1997)	Cusqueña	Cristal	Pilsen	Bremen
Enero	25.2%	52.6%	17.1%	-
Febrero	16.0%	43.7%	36.2%	-
Marzo	15.6%	48.1%	31.4%	-
Abril	16.4%	50.9%	27.1%	-
Mayo	17.2%	53.1%	22.6%	-
Junio	17.7%	55.3%	19.3%	-
Julio	17.1%	56.8%	17.6%	0.9%
Agosto	16.7%	57.1%	15.8%	2.8%

Fuente: CCR.

De otro lado, el crecimiento alcanzado durante la promoción, no sólo en Lima sino en todo el país, permitió a Cuzqueña solventar holgadamente la inversión realizada.

## 5.2 El mercado después de la “promoción del siglo”

La campaña millonaria de Cusqueña provocó una respuesta de Backus & Johnston a través de sus dos marcas “estrella”: Cristal inició la promoción de acumular sus chapas (“las chapas de Cristal valen oro”) para ingresar a sorteos millonarios, en tanto que Pilsen ofreció departamentos en las mejores zonas de Lima.

Estas campañas mostraron que los *switchers* -consumidores no leales o de ocasión- son un amplio segmento dentro del mercado cervecero (este segmento se estimaba entonces en un 23% del mercado total)<sup>2</sup>.

El resultado final de la promoción de Cusqueña es que será recordada como una de las más ambiciosas campañas lanzadas en el medio local. Le dio una fuerte sacudida al mercado cervecero, y demostró que la empresa que se impone, más allá del tamaño relativo, es la que se adapta mejor a las preferencias del consumidor.

---

2. *Marketing estratégico*, No. 151.

# **Tercera parte: casos relativos a administradoras de fondos de pensiones**

La puesta en marcha en junio de 1993 del sistema privado de pensiones (SPP) tuvo un significado importante dentro de la nueva perspectiva de evolución de la economía nacional. Mediante este sistema, la empresa privada se haría cargo de los fondos correspondientes a los trabajadores con la finalidad de otorgar, en un determinado plazo, pensiones de jubilación decorosas a los afiliados al sistema.

El mecanismo del sistema es el siguiente: el afiliado realiza aportes periódicos (generalmente mensuales), que constituyen la base para el ejercicio de sus posteriores derechos sobre las prestaciones que el SPP otorga. Estos aportes se dirigen a dos receptores: las administradoras de fondos de pensiones (AFP) y las compañías de seguros; con la finalidad de generar un fondo de ahorro post-jubilación y un mecanismo de cobertura de invalidez y sobrevivencia, respectivamente.

## **1. El rol de las AFP**

En tal sentido, las AFP tienen por función la administración del dinero recibido como aporte por parte de sus afiliados y, por ello, invierten el conjunto de los fondos recibidos en alternativas que permitan obtener rentabilidades, para compensar al afiliado una vez que éste se jubile. Las aseguradoras intervie-

nen en este modelo en caso de que el afiliado sufra algún tipo de invalidez o fallezca, brindando coberturas y otorgando pensiones de invalidez o sobrevivencia, en cada caso.

El objetivo de esta nueva regulación sobre los fondos aportados por todos los pensionistas del país fue, esencialmente, garantizar a los afiliados pensiones decorosas que les permitan vivir con dignidad su etapa post-laboral, gracias a un sistema de ahorro de finalidad específica; todo ello sin descuidar la atención de los riesgos imprevistos que constituyen la invalidez o la muerte. El dinero administrado por los fondos de pensiones privados debería generar un círculo virtuoso al ser invertido en alternativas rentables que generen nuevas empresas y con ello nuevos empleos, donde los trabajadores aporten parte de sus sueldos a este nuevo sistema, el mismo que los volvería a invertir y generaría efectos multiplicadores en la economía.

A diferencia de los bancos, las AFP no se dedican a colocar los fondos de los depositantes en forma de préstamos, sino invierten el dinero en activos financieros disponibles en el mercado de capitales (acciones, bonos y otros instrumentos financieros). De este modo, las AFP contribuyen a la dinamización de los mercados de valores locales, en la medida en que aumentan la rentabilidad de los mismos. Por lo general, las inversiones en valores aptas para ser elegidas por las AFP son instrumentos domésticos especificados por las normas legales propias de cada país.

## **2. El sistema privado de pensiones en América Latina**

En Latinoamérica, los mecanismos previsionales que ofrecían garantizar el futuro de los trabajadores jubilados se deterioraban por la ineficiente administración estatal del sistema, que se traducía en pensiones de jubilación cada vez más reducidas. Un continente inmerso en problemas económicos, políticos y sociales era testigo y culpable de un sistema que clamaba por una reforma orientada a que las pensiones individuales pagadas dejaran de ser misérrimas y, a su vez, no generasen en conjunto una creciente brecha en las reservas de cada nación.

Partiendo del supuesto de que la empresa privada, por el mecanismo del libre mercado, tiene una mayor capacidad de asignación de gastos que el estado (por motivaciones eminentemente económicas, es decir, generación de utilidades), se planteó una primera aproximación al modelo privado. Al margen

de la búsqueda de la eficiencia, otro factor esencial para la apuesta privada fue evitar el gasto adicional que los sistemas de pensiones estatales generaban en los ya sobredimensionados estados latinoamericanos.

De esta manera, también la reforma en los sistemas de seguridad social no sólo se hacía necesaria, sino imprescindible para economías deficitarias como las latinoamericanas. Cualquier intento por mejorar los estados financieros “en rojo” de esos países era bienvenido. Además, se esperaba que un sistema privado generase mayores réditos para los pensionistas, fruto de una administración eficiente y rentable; este sistema, asimismo, liberaría al estado de una carga bastante pesada.

De esta forma, el primer país latinoamericano que dio impulso a un sistema privado fue Chile, que en 1981 implantó el sistema de capitalización individual para el dinero de sus pensionistas. Sin embargo, el éxito del modelo chileno no fue incorporado por las demás naciones latinoamericanas sino hasta el año 1992. A partir de este momento, Perú, Colombia, México, Argentina y Uruguay, entre otros, toman conciencia de que el SPP puede ser beneficioso para sus economías (véase el Cuadro No.1).

**Cuadro No. 1**

**DATOS SOBRE LOS SPP EN AMÉRICA LATINA**

Países	Afiliados (millones)	Fondos (millones US\$)	Administradoras	Fondos/PBI (%)
Argentina	6.3	8,827	18	2.8
Bolivia	0.3	1,597	2	20.2
Chile	5.7	30,863	13	41.8
Colombia	2.5	1,366	8	1.5
México	11.2	8,994	17	2.8
Perú	1.7	1,510	5	2.4
Uruguay	0.4	190	6	0.8

Fuente: *Salomon Smith Barney, FIAP*, diciembre de 1997.

Si se quiere hablar de un modelo exitoso de SPP en Latinoamérica, se debe citar el caso chileno como modelo. Uno de los pilares en que se sustenta el éxito del SPP es la política de inversión en el mercado de capitales. Chile, cuyo sistema a la fecha cumple ya 17 años de exitosa aplicación, es una muestra plausible de ello. Con fondos de pensión que equivalen al 41.8% del PBI, un nivel de ahorro



total incrementado de 8.2% a 25% en este lapso de 17 años, un mercado asegurador cuyos ingresos provienen en un 75% de los aportes que canalizan las AFP en seguros de vida e invalidez y una legislación que le permite invertir parte de los fondos en inversiones foráneas, Chile marca una diferencia tangible frente a los SPP del resto de América Latina.

### **3. El sistema privado en el Perú**

El SPP fue creado a fines de 1992 mediante el Decreto Ley 25897. Según éste y la norma de reglamentación (el Decreto Supremo 206-93-EF), se inician las operaciones del SPP en junio de 1993.

En un comienzo, la acogida del nuevo sistema fue menor a lo anticipado; influyeron en esta reserva tanto los retrasos al emitir los bonos de reconocimiento<sup>1</sup> de los nuevos aportantes al sistema, quienes hacían su traslado del sistema nacional de pensiones (SNP) al sistema privado, como la disparidad existente entre los aportes al SNP y al SPP. Asimismo, influyó en esta disminuida respuesta el impedimento a las AFP de realizar inversiones diversificadas en bonos o acciones privadas, todo lo cual generó un evidente malestar en las propias administradoras.

Al crearse el sistema, los trabajadores debían aportar el 10% de su remuneración en forma mensual, además de pagar las comisiones y seguros por invalidez o muerte (que diferían en monto de acuerdo con la AFP), así como un aporte del 1% como cuota de solidaridad al IPSS (véase el Cuadro No. 2).

Esta situación era percibida con poco agrado por los pensionistas y las propias administradoras de fondos que, literalmente, venían perdiendo dinero por la rigidez de las regulaciones dadas. Por ello, los niveles de captación de afiliados fueron considerablemente bajos durante 1994 y 1995, con promedios de solamente 3,000 trabajadores afiliados mensuales.

Por aquella época se dan las primeras fusiones de AFP, forzadas en cierta medida por la coyuntura económica y competitiva, y estimuladas asimismo por las aparentes ventajas de unirse. De esta forma, Horizonte absorbe a Megafondo en agosto de 1994; mientras Nueva Vida hace lo propio con Proviencia en noviembre de ese mismo año.

---

1. Constituye una especie de aporte especial que trae consigo el trabajador cuando se traslada del SNP al SPP.

**Cuadro No. 2****COMISIONES Y PRIMAS COBRADAS POR LAS AFP EN MARZO DE 1994**  
(Además del 10% de ley)

<b>AFP</b>	<b>Comisión fija (S/.)</b>	<b>Comisión variable (%)</b>	<b>Prima de seguros (%)</b>
Integra	1.50	1.96	2.30
Profuturo	1.00	1.95	2.24
Horizonte	1.00	1.60	2.39
El Roble	1.00	1.60	2.30
Unión	0.75	1.60	2.28
Megafondo	0.90	1.60	2.12
Nueva Vida	1.40	1.80	2.12
Providencia	0.80	1.90	2.24

Fuente: SAFP.

**4. El nuevo marco legal**

Los cambios que paulatinamente se fueron dando en materia legislativa sobre la reglamentación de las AFP permitieron un incremento posterior en los niveles de afiliación. Todo se inicia con la Ley 26504, promulgada en julio de 1995, que igualaba los costos entre el SNP y el SPP. Luego de esto, ocurre la última fusión de AFP, cuando Profuturo absorbe a El Roble en setiembre de 1996.

Este nuevo panorama, que presentaba dos sistemas en competencia, impulsó el crecimiento del sistema privado, al igualar los costos de los dos sistemas; se propició un crecimiento en el índice de afiliaciones al SPP que alcanzaba, en promedio, a 30,000 trabajadores mensuales.

Posteriormente, a finales de 1996, se introdujeron cambios en el D.L. 874, que legisla sobre el SPP. Estos cambios buscaban promover la competencia entre las AFP, de modo tal que se beneficié al afiliado. La normatividad se dio sobre temas como los siguientes:

- Traslado de fondos entre las AFP.
- Cambios en tasas de morosidad y cobertura.
- Eliminación de la comisión fija.
- Establecimiento de comisiones diferenciadas.

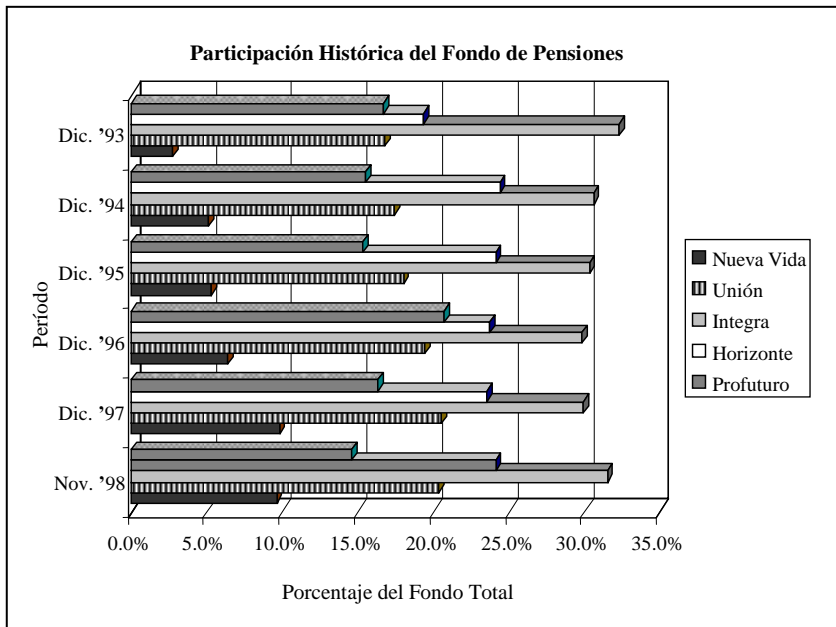
- Ampliación de las opciones de inversión de las AFP en cuanto a instrumentos financieros.
- Exoneración de la clasificación de riesgo a los valores de renta variable
- Permiso para la publicación de la participación de mercado de las AFP, así como de los niveles de rentabilidad neta.

### 5. El sistema se consolida

En el año 1997, se encuentra un mercado mejor normado, que promovía la competencia y la eficiencia de las entonces cinco competidoras: Horizonte, Integra, Nueva Vida, Profuturo y Unión. La situación de cada una de ellas en los últimos años se aprecia en el Gráfico No. 1.

Gráfico No. 1

#### EL MERCADO DE LAS AFP



Fuente: SAFP, *Boletín Semanal*, No. 47, 1998.

Las AFP, en un inicio, veían muy reducido su ámbito de inversión. Las limitaciones que la reglamentación imponía al sistema y la escasa oferta de instrumentos financieros líquidos y rentables ocasionaron que las inversiones se canalizaran básicamente hacia los depósitos a plazo fijo y los bonos del estado peruano emitidos por el gobierno aprista (1980-1985).

Poco a poco la legislación fue incorporando nuevos instrumentos financieros autorizados para las inversiones de las AFP, como los certificados de depósitos del Banco Central de Reserva (BCR), las letras hipotecarias, las operaciones de reporte y algunas acciones que se cotizan en el mercado secundario.

Adicionalmente, se estimula en forma indirecta la creación de nuevos instrumentos financieros que les permitan a las AFP invertir dentro de los límites de la norma, y facultan a diversas compañías del medio a “desintermediarse” financieramente ya que recurren a la emisión de bonos corporativos (grandes empresas) o bonos subordinados (empresas financieras).

## 6. Epílogo

Con el paso de los años, las alternativas de inversión para las AFP se han diversificado e incluyen en la actualidad pagarés y papeles comerciales. Asimismo, se ha incrementado el número de acciones aptas y se han creado los fondos de inversión. Por último, se brinda a las AFP la oportunidad de invertir en activos titulizados y en bonos Brady peruanos. En tal sentido, el Cuadro No. 3 permite analizar la diversificación, cada vez más notoria, de las inversiones de las AFP.

**Cuadro No. 3**

**EVOLUCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE LOS FONDOS**  
(Por instrumentos financieros)

<b>Instrumento</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Acciones comunes	8.4%	11.8%	24.1%	26.2%	26.9%
Depósitos a plazo	34.6%	27.0%	25.2%	24.9%	25.8%
Bonos corporativos	3.3%	9.5%	22.1%	20.8%	20.1%
Bonos subordinados	9.7%	12.7%	13.3%	10.3%	10.2%
Acciones del trabajo	5.7%	6.3%	7.8%	8.5%	8.1%
Bonos <i>leasing</i>	10.5%	9.0%	4.9%	6.5%	6.4%
Pagarés avalados	0.0%	0.8%	1.5%	1.5%	0.9%

(continúa)

(continuación)

<b>Instrumento</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Gobierno central y BCR	26.1%	22.2%	0.6%	0.3%	0.6%
Letras hipotecarias	1.3%	0.6%	0.6%	0.5%	0.4%
Operaciones de reporte	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Papeles comerciales	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.1%
Fondos de inversión	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%

Fuente: SAFP, diciembre de 1998.

El número de afiliados crece a un ritmo constante. Las permanentes mejoras y adecuaciones de la normativa se traducen en una mayor libertad para que las AFP inviertan el dinero de los pensionistas; todo ello redundando en mejoras en cuanto al uso eficiente de los recursos.

Las AFP son ahora competidoras dentro de un mercado libre de traspasos y afiliaciones, lo que permite una competencia plena en cuanto a la pugna por los pensionistas. Es en este escenario de cambios que se dan los casos que se analizarán a continuación: el de AFP Horizonte y el de AFP Unión, ganadoras de sendos premios MAX/EFFIE el año 1997.



# Un horizonte promisorio

Desde su ingreso al mercado previsional, AFP Horizonte se ubicó entre las líderes del rubro. Tanto por participación en el fondo de pensiones como por el número de afiliados, Horizonte ha venido manteniendo a lo largo de los años posteriores a su aparición, una posición expectante; en algunos períodos, ha llegado a ser la AFP más rentable del sistema.

Desde el inicio del SPP, el esfuerzo de las AFP se orientó a presentar un enfoque del sector privado. En medio de una gran expectativa, se inició la pugna por controlar la mayor parte del mercado; sin embargo, al comienzo todos los esfuerzos se orientaron a un mismo tipo de cliente: joven, con visión innovadora y de buena posición socioeconómica. La idea tras la publicidad era sencilla: enfocarse al mercado con mayores perspectivas de afiliación, que tuviera los medios suficientes para garantizar las condiciones de cobranza. Además, todas las AFP recurrieron a la imagen de sus socios estratégicos para posicionar el tema de la seguridad de los fondos.

El posicionamiento de marca resultaba esencial en un mercado de elevada competitividad y que, por diversos motivos -entre ellos la inadecuada normativa sobre la publicidad-, no se había desarrollado de la manera esperada. En tal sentido, AFP Horizonte, al igual que las demás administradoras, buscó el mejor aprovechamiento de la nueva normativa -promulgada desde mediados de 1995-, que regulaba, entre otros aspectos, una igualdad virtual entre los montos aportados al SNP y al SPP.

AFP Horizonte, como las otras AFP, conocía la fecha de inicio para los traslados entre administradoras. Así, se permitiría el libre tránsito de los fondos de los pensionistas y, en tal sentido, AFP Horizonte se preparaba para lanzar una campaña de *marketing* destinada a generar un crecimiento de su cantidad de afiliados. Por ello, el criterio utilizado para basar el posicionamiento fue el de mostrarse como la AFP más conveniente para el afiliado, por factores como la elevada rentabilidad y la preocupación constante por las mejoras en cuanto a las relaciones con el cliente. Estos beneficios debían ser obvios para el afiliado potencial y, por ende, tenían que mostrarse de una manera más convincente que las hasta ese momento utilizadas.

AFP Horizonte planificó una estrategia de *marketing* iniciada en setiembre de 1995 y que culminó en junio de 1997. La idea central de la campaña denominada “Horizonte Líder” fue mantener una posición mercadológicamente ofensiva, al buscar el aumento de la participación marginal en el mercado de afiliaciones de 20% a 25% y obtener una participación en el mercado de traslados del 25%. Por otro lado, Horizonte asumió una posición de defensa al trazarse el objetivo de lograr una recordación de marca mínima de 30%, además de lograr una lealtad de cartera de 95%.

## **1. AFP Horizonte**

AFP Horizonte inició sus actividades comerciales el 21 de junio de 1993. Se trata de una iniciativa de los empresarios peruanos Alfonso Brazzini, Bernardo Rehder y Carlos Rodríguez-Pastor M., apoyada por el concurso de socios estratégicos (AFP Provida de Chile, el IFC del Banco Mundial y la Corporación Andina de Fomento).

## **2. El escenario competitivo**

En la gestión de *marketing* realizada, se tomaron en cuenta cuatro hechos relevantes del entorno: dos oportunidades y dos obstáculos, que fueron considerados conjuntamente con las fortalezas propias para diseñar la estrategia.

Entre las oportunidades que se tomaron en cuenta estuvieron, por un lado, la nivelación de los costos entre los dos sistemas de pensiones -el nacional y el privado-, lo que permitiría el relanzamiento del SPP en julio de 1995 y el crecimiento del mercado de afiliaciones. Por otro lado, una segunda oportunidad

fue el inicio del proceso de traspasos entre las AFP en noviembre del mismo año, hecho que generaría un nuevo mercado.

Entre los obstáculos relevantes destacaron los siguientes. El primero fue el control previo de la publicidad por parte de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (SAFP), lo cual limitaba la oportunidad de la comunicación y dificultaba el diseño de las piezas publicitarias por la inclusión obligatoria de información estadística oficial, en especial en lo referido a la publicidad comparativa. Asimismo, un segundo obstáculo residió en que la fecha de inicio de los cambios era conocida por todos los competidores, los que también pudieron prepararse para disputarse el mercado.

La plataforma de AFP Horizonte, basada en un servicio reconocido por el mercado y en el hecho de ser una empresa dotada de una cultura organizacional con gran vocación de servicio, profesionalismo y transparencia, constituía una fortaleza que contribuiría al éxito de la campaña.

### **3. La gestión de *marketing***

La línea de acción primordial de los gestores de *marketing* de Horizonte fue el trazar estrategias específicas para cada objetivo: una estrategia de marca para generar confianza y preferencia; una estrategia de servicio para hacer tangible el producto; y una estrategia relacional para transmitirle al afiliado su valor individual para AFP Horizonte. Paralelamente, se incrementó el número de agencias y vendedores durante el periodo de la campaña.

#### **3.1 Objetivos de *marketing***

Los objetivos de *marketing* fijados por la AFP Horizonte procuraban generar valor para la empresa y se tradujeron en cuatro metas específicas:

1. Aumentar la participación marginal en el mercado de afiliaciones: pasar del 20% obtenido en agosto de 1995 a un 25% en junio de 1997.
2. Obtener y mantener una participación en el mercado de traspasos del orden del 25%.
3. Lograr una lealtad de cartera superior al 95%.
4. Obtener una recordación de marca mínima de 30% en el nivel nacional.



### 3.2. Estrategia de *marketing*

AFP Horizonte buscaba implementar una estrategia de *marketing* integrada que le permitiese obtener los beneficios esperados luego de los dos años que duraría la campaña, procurando adaptarse y adelantarse eficazmente a las condiciones cambiantes del mercado. En tal sentido, se desarrolló una serie de estrategias que podrían considerarse paralelas:

1. Desarrollo de *marketing* de marca: Presentar a AFP Horizonte como líder en diferentes ámbitos (número de afiliados, ganancias, nivel de respaldo etcétera). Esto tenía la finalidad de generar confianza en el público objetivo y preferencias por AFP Horizonte.
2. Desarrollo de *marketing* de servicios: Mostrar elementos tangibles destinados a proporcionar un mejor servicio al cliente de AFP Horizonte, así como atraer a los afiliados de otros fondos de pensiones.
3. Incremento del *marketing* relacional: Incentivar los vínculos con el cliente, para lo cual se ensanchó la fuerza de ventas y se inauguraron nuevas agencias en escala local.
4. Incremento de agencias y fuerza de ventas para ampliar la cobertura del mercado total.

### 3.3 Las actividades de *marketing*

Para lograr los objetivos de crecimiento, a través de las estrategias mencionadas en el mercado de afiliaciones, y el desarrollo en el mercado de traspasos, se ejecutaron las siguientes acciones en cada uno de los puntos citados con antelación.

1. Desarrollo del *marketing* de marca, para transmitir confianza y crear preferencia. Con este fin, se realizaron dos campañas de televisión basadas en las ventajas reales de AFP Horizonte, como ser líder en número de afiliados, poseer la mayor red de agencias y el mayor patrimonio de respaldo. Esta campaña fue apoyada por publicidad exterior, avisos en diarios y notas de prensa.
2. Desarrollo del *marketing* de servicios, para hacer tangible el producto, mediante las siguientes acciones:
  - a) La atención al primer jubilado del SPP.
  - b) El desarrollo de nuevos productos de información para el afiliado, como Horisoft, Bonohorizonte, Horisat y el Informe Personal de Inversiones.

- c) El desarrollo de productos de apoyo e información para el empleador, como el Manual del Empleador, Legahorizonte, Infohorizonte, así como *software* para el de pago de aportes, entre otros.
3. Desarrollo del *marketing* relacional, para lograr lealtad de marca a través de lo siguiente:
  - a) El incremento en un 50% del número de ejecutivos de servicio encargados de la atención personal en empresas.
  - b) El desarrollo de piezas publicitarias, distribuidas personalmente o por correo, en ocasiones importantes para el afiliado, como son su cumpleaños, el aniversario de su ciudad natal, el nacimiento de un hijo, la celebración de las fiestas patrias, la navidad, las elecciones presidenciales de 1995 y el aniversario de su empresa. Estas dos últimas fueron las más destacadas.
4. La inauguración de once nuevas agencias en nivel nacional y el incremento de la fuerza de ventas de 590 a 1100 vendedores (ésta luego se reducirla a 700 vendedores, al disminuir el mercado potencial de afiliaciones en 1997).

### 3.4 Los nuevos productos

Para las personas que ya se encontraban afiliadas al sistema, se crearon nuevos productos. La finalidad de ello era aumentar y consolidar la posición de AFP Horizonte en el mercado de traslados, a la vez que se buscaba generar fidelidad de marca en los ya afiliados. En este ámbito, Horizonte creó productos y los difundió, de modo tal que el público percibió a esta AFP como líder en innovaciones, y obligó a la competencia a seguirla.

En este sentido, se crearon productos como Horisoft, en agosto de 1995, que era un *software* que permitía al afiliado calcular sus aportes actuales para obtener determinados niveles de pensiones en el futuro, y que se repartió por correo directo a todos los afiliados. En el segundo semestre de 1996, se creó el servicio Bonohorizonte de tramitación de bonos de reconocimiento al afiliado en cualquier momento del día, los 365 días del año.

Además de ello, se implementó el sistema Horisat de información por vía telefónica de cuentas individuales. Finalmente se introdujo, en febrero de 1997, el Informe Personal de Inversiones, mediante el cual se ponían en conoci-

miento del afiliado ciertos detalles sobre la inversión de su dinero y sobre la AFP Horizonte en general.

#### **4. La comunicación**

El eje central de la campaña fue obtener una significativa sinergia al combinar estratégicamente la publicidad y el *marketing* directo. El objetivo era llegar al público masivo, el mismo que todavía no estaba afiliado al sistema. A este público se destinaron las piezas publicitarias novedosas de Horizonte. La reforma del D.L. 874, que norma la publicidad de las AFP, permitía ahora presentar información sobre los niveles de rentabilidad, el valor de los fondos depositados y otras cifras al público en general. Basados en las investigaciones de mercado, que señalaban que los beneficios esperados por el público objetivo eran la seguridad y el servicio, se desarrollaron piezas publicitarias que recogían estos conceptos.

En tal sentido, las campañas desarrolladas por AFP Horizonte fueron tres a lo largo de este período. “El primer jubilado”, lanzada en octubre de 1995; “Únase al equipo ganador”, puesta al aire en noviembre de este mismo año; y “Lo que importa son los resultados”, desde setiembre de 1996. Estas campañas mostraron a una AFP líder, confiable por el respaldo de sus accionistas, y encontraron en la publicidad comparativa una de las mejores herramientas para captar la atención de los aún no afiliados al SPP. En tal sentido, la campaña diseñada consideró la presentación didáctica y atractiva de los cuadros informativos, con la intención de captar la atención del espectador, que de un momento a otro se encontró aturdido por la publicidad de todas las AFP del sistema.

Al mismo tiempo, AFP Horizonte impulsó el *marketing* relacional, al tratar de brindar un trato más personalizado al cliente. La etapa del desarrollo del *marketing* relacional buscaba generar un contacto más personalizado con el cliente, al comunicarle que él le preocupaba a la empresa como individuo más que como aportante. De esta manera, se crearía un lazo afectivo con el futuro pensionista y se conformaría uno de los bienes intangibles más importantes de Horizonte: la relación entre la empresa y el cliente. Bajo dicha premisa, Horizonte distribuyó por correo directo una serie de productos con dicho fin; por ejemplo, tarjetas de saludo por navidad, cumpleaños, día de la secretaria, día de la madre y fiestas patrias.

#### **4.1 Objetivos comunicacionales**

Los objetivos específicos hacia los que se orientaron las actividades de comunicación realizadas fueron los siguientes:

1. Liderar la preferencia de marca y mantener una recordación en el mercado no menor al 30%.
2. Fomentar el beneplácito en los afiliados de AFP Horizonte por pertenecer a esta AFP y suscitar el deseo en los afiliados de las otras AFP por recibir los mismos beneficios.
3. Comunicar a los clientes, afiliados y empleadores, los servicios y productos que ofrecía AFP Horizonte.
4. Desarrollar un lazo afectivo con el afiliado de AFP Horizonte con la finalidad de reforzar la lealtad de marca.

#### **4.2 Estrategia comunicacional**

Para crear preferencia de marca, mantener recordación en el mercado y fomentar el beneplácito de los afiliados de AFP Horizonte, se diseñó una campaña que mostraba a una AFP líder sobre la base de sus resultados (“el equipo ganador de AFP Horizonte”). El planteamiento creativo se centró en mostrar los gráficos de resultados de manera original, novedosa y entretenida, para evitar el rechazo del público hacia este tipo de publicidad. Asimismo, se trató de mostrar en todo momento a una AFP ganadora, dinámica y en permanente crecimiento.

Con el fin de generar el interés en los afiliados de otras AFP y comunicar los servicios que ofrecía AFP Horizonte, se diseñaron campañas específicas para el lanzamiento del producto. El planteamiento creativo se basó en un esquema problema-solución y se mostró, además, a una AFP al servicio de sus afiliados, innovadora y moderna.

Finalmente, para desarrollar un lazo afectivo entre Horizonte y sus afiliados, se desarrolló una serie de productos de *marketing* relacional, con un planteamiento creativo, sencillo, original y basado en los valores del individuo y en su necesidad de autoestima.

#### **4.3 Público objetivo**

La campaña estuvo dirigida a dos audiencias: los empleados y los empleadores. Se utilizaron medios y productos específicos para cada uno de estos gru-

pos objetivos. El primer grupo lo conformaban trabajadores dependientes mayores de 25 años, en una proporción de 70% hombres y 30% mujeres en el nivel nacional. En el segundo grupo, se encontraban tanto el empleador como su representante.

#### **4.4 El plan de medios**

Para lograr los objetivos de comunicación, se utilizaron principalmente, y por primera vez en el sector de las AFP, la televisión de señal abierta y la televisión por cable, así como *marketing* directo por correo y comunicación personal a través de la fuerza de ventas y las ejecutivas de servicios. Como apoyo, se utilizaron prensa y publicidad exterior.

La campaña se inició en 1995 con el comercial de televisión del “primer jubilado del SPP”; y luego “el equipo ganador de AFP Horizonte”, con el apoyo de prensa.

En 1996 se inició la campaña de *marketing* relacional por correo y en persona, así como el lanzamiento de productos utilizando televisión y *marketing* directo, en el marco de una segunda campaña de imagen con el comercial “los resultados lo demuestran”.

La publicidad exterior de marca se mantuvo durante toda la campaña.

#### **4.5 El presupuesto y su asignación**

Los recursos totales invertidos en medios durante el período de exhibición (de setiembre de 1995 a junio de 1997) fueron del orden de US\$ 2'095,000 (véase el Gráfico No. 1).

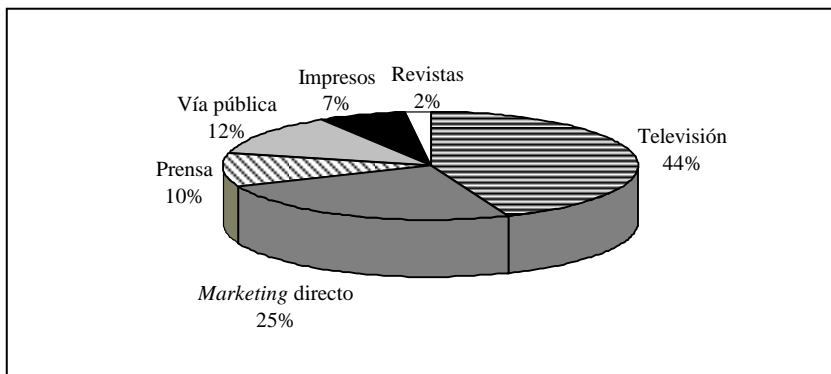
Del presupuesto manejado a lo largo de los dos años de campaña de *marketing*, un 44% se destinó a realizar publicidad televisiva. Ésta enfocó el aspecto de desarrollo de marca, mediante la presentación de las cifras y las estadísticas de AFP Horizonte dentro del sistema privado; y el aspecto de desarrollo de productos.

La primera parte de la campaña enfocó la difusión de un conocimiento global de la AFP; por ello se elaboró para darse a conocer de manera masiva. Con esto se buscaba la difusión del nombre de Horizonte y asociar al mismo con los resultados positivos obtenidos por la AFP hasta ese momento. Se le co-

municaba al público la posición de liderazgo alcanzada, para generar su confianza y motivar su afiliación a Horizonte.

**Gráfico No. 1**

**DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO**



Fuente: AFP Horizonte.

Cabe resaltar que, con el transcurrir de los meses, la inversión publicitaria fue diversificando sus canales de difusión; y se apoyó en la prensa escrita, medio al que se destinó el 10% de la inversión publicitaria total (véase el Gráfico No. 1).

Un 25% del total presupuestado se destinó para el *marketing* directo. El monto restante (21%) se utilizó para realizar publicidad exterior (paneles publicitarios, afiches en paraderos etcétera) y para la impresión de material distribuido en el nivel de las agencias.

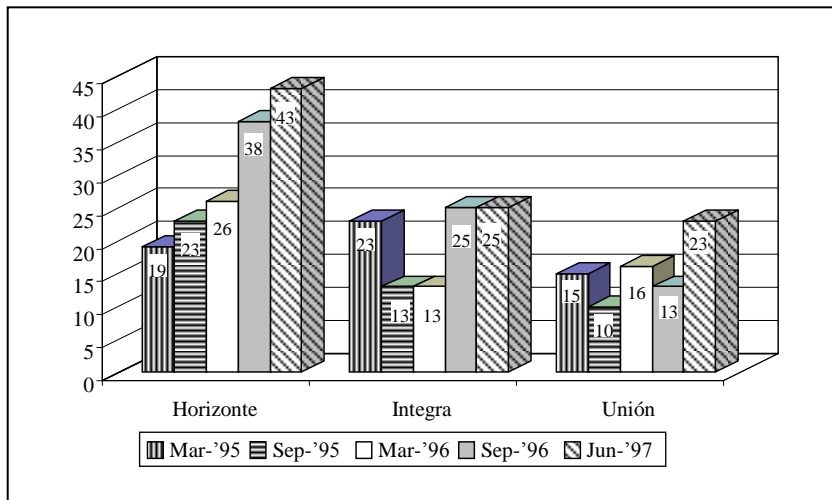
## 5. Los resultados obtenidos

En líneas generales, los resultados de la campaña publicitaria que AFP Horizonte realizó, a lo largo de los 2 años en que ésta se mantuvo, fueron altamente favorables para la empresa.

En lo que se refiere al mercado de afiliaciones, Horizonte superó su meta inicial, pues alcanzó en 1996 una cifra de 30% de este mercado, y de 29% del mismo en 1997. Ello resultaba más elevado que su meta inicial de 25%.

**Gráfico No. 2**

**AWARENESS AFP**



Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado

Asimismo, AFP Horizonte cumplió en 1996 con el objetivo de lograr la afiliación del 25% del total de personas traspasadas de otras AFP; y mejoró este ratio en 1997, cuando llegó al 27% del total de ese año.

En cuanto a la recordación de marca, Horizonte logró, a finales de 1997, un *awareness*<sup>1</sup> de 43%: 18 puntos porcentuales por encima de su competidor más cercano, AFP Integra (véase el Gráfico No. 2). Así, Horizonte consiguió

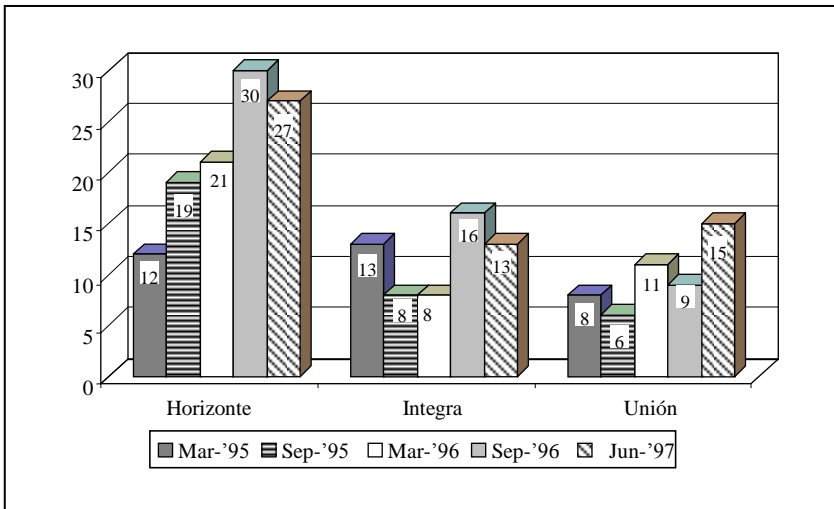
1. Estudio de mercado que evalúa la respuesta a una pregunta de múltiples opciones no excluyentes entre sí. El encuestado menciona una o más respuestas espontáneamente, de acuerdo con su grado de recordación, y los resultados son tabulados sin importar el orden de precedencia o de mención de los mismos.

una ventaja de más de 10% en el *top of mind*<sup>2</sup> (Gráfico No. 3) de este negocio con respecto al segundo lugar. Además, el público en general logró percibir a Horizonte como la mejor AFP del medio.

De otro lado, Horizonte obtuvo un sostenido incremento de la percepción como mejor empresa en su actividad y logró su objetivo “defensivo” puesto que, para 1997, alcanzó un nivel de lealtad de marca de 97.9%.

**Gráfico No. 3**

**TOP OF MIND AFP**



Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado.

En resumen, la campaña de AFP Horizonte representó una inversión que rindió los beneficios esperados. El público recibió con beneplácito la campaña publicitaria, como lo demostraron las cifras posteriores sobre afiliación. La campaña le permitió a la empresa posicionarse como la mejor AFP a ojos del

2. Estudio de mercado que evalúa la cantidad de personas que dan una única respuesta espontánea a una determinada pregunta de múltiples opciones. Busca medir el nivel de preferencia personal por una opción particular frente a otras; por esto, se menciona una sola respuesta.



público en general; y se logró, además, el mayor nivel de recordación publicitaria en el rubro.

El resultado final más importante fue el valor generado para la empresa, el cual se mide en este caso por el incremento de la cotización de sus acciones: de S/. 1.37 en agosto de 1995, a S/. 5.30 en marzo de 1997.

<b>Fecha</b>	<b>Cotización apertura S/.</b>	<b>Cierre S/.</b>	<b>Número de acciones negociadas (S/.)</b>	<b>Monto efectivo negociado (S/.)</b>
18 ago. '95	1.37	1.37	1'538,160	2'107,279.20
24 mar. '97	5.3	5.3	1'710,218	9'054,155.40

Fuente: Boletín BVL.

Elaboración: AFP Horizonte.

# VI

## Vuelve a Unión, es tu casa

Durante el año 1995, las AFP peruanas afrontaron el reto del surgimiento de un mercado nuevo con mucho potencial en esta industria, a través de la autorización de los traspasos por parte de la SAFP. A raíz de esta medida, se desarrolló una intensa competencia entre las diferentes administradoras por captar afiliados provenientes de traspasos. AFP Unión, consciente de que recuperar clientes perdidos era más rentable que captar nuevos y de que dicha estrategia era poco aprovechada por la competencia, lanzó en 1997 una campaña orientada a explotar esta oportunidad de mercado.

Mediante una campaña de mercadotecnia, que utilizó como instrumentos el *marketing* directo y la venta personal, AFP Unión logró mejorar la calidad de su cartera y recuperar en sólo dos meses el 13% de antiguos afiliados. Si bien no se trataba de una campaña publicitaria en televisión con inversiones altas, “Vuelve a casa” ha sido una de las campañas más exitosas de *marketing* directo que ha desarrollado AFP Unión.

El contexto de alta competencia en traspasos y la segmentación de los potenciales clientes (en nuevos y recuperados) fue la oportunidad que decidió aprovechar la empresa.

### 1. AFP Unión

AFP Unión inició sus actividades a mediados del año 1993. Sus accionistas eran Inversiones Crédito del Perú con 19.99%, Inversiones Peruanas Backus y Johnston con 19.99% e Inversiones Interamericana S.A. con el 40%.

## 2. El escenario competitivo

A partir de noviembre de 1995, la SAFP autorizó la posibilidad de traspasos entre las diversas administradoras. Esta disposición constituyó un cambio fundamental en el mercado de afiliaciones, y se generó un esfuerzo de las AFP para captar afiliados de la competencia, en especial aquellos de remuneraciones altas.

En el mercado de los fondos de pensiones, es sabido que es más rentable conservar a un cliente que captar uno nuevo. Pero también es más rentable recuperar un cliente perdido que captar uno nuevo. Por esta última razón, y viendo que el esfuerzo de recuperación era una estrategia poco aprovechada, AFP Unión decidió explotar esta oportunidad de mercado.

## 3. La gestión de *marketing*

AFP Unión afrontó el reto de recuperar clientes perdidos recurriendo a actividades de *marketing* personalizadas tales como el correo directo, el *telemarketing* y la fuerza de ventas.

### 3.1 Objetivo de *marketing*

AFP Unión buscaba recuperar el 10% de afiliados que se retiraron entre noviembre de 1996 y junio de 1997; así como mejorar la calidad de cartera recuperando afiliados con remuneraciones altas, para lo cual la campaña comunicacional debía generar interés en por lo menos el 20% del grupo objetivo.

### 3.2 Estrategia de *marketing*

La decisión de mejorar la calidad de cartera, recuperando afiliados con rentas mensuales superiores a US\$ 500, se debía hacer viable diseñando una campaña de *marketing* directo y ventas sumamente personalizada, dirigida a los exafiliados (identificados por su nombre y sabiendo de antemano sus rentas).

## 4. La comunicación

Para lograr estos objetivos, se diseñó una campaña personalizada, que se dividió en tres etapas: correo directo (*mailing*), *telemarketing* y visitas de ven-

tas. El *mailing* estuvo orientado a generar interés y sensibilizar a los posibles clientes recuperados mediante el concepto “vuelve a casa”; se acompañó la correspondencia de un llavero. Asimismo, se recurrió al *telemarketing* para concertar citas con los interesados, las que fueron seguidas por visitas de ventas para concretar el traspaso.

Es importante mencionar que el esfuerzo de *telemarketing* y ventas continúa incluso después de la campaña, con la finalidad de buscar que se concrete un mayor número de recuperaciones.

#### **4.1 Objetivo comunicacional**

El objetivo primordial fue sensibilizar a los potenciales recuperados, despertando su interés de regresar a AFP Unión. La meta fijada fue lograr que un 20% se interese en una cita en durante el período comprendido entre junio y agosto de 1997.

#### **4.2 Estrategia comunicacional**

Para desarrollar la campaña, se decidió priorizar un mensaje centrado en el beneficio principal: la tranquilidad familiar. En consecuencia, la campaña se desarrolló dentro de la línea de la AFP Unión, es decir, se destacó el beneficio de la tranquilidad familiar, con el sustento del respaldo nacional. La ejecución cumplió su objetivo de sensibilizar al grupo objetivo, y luego concretar el traspaso de recuperación.

Teniendo en cuenta que se esperaba lograr un posicionamiento serio, sobrio y familiar, se enfatizaron los conceptos de familia, tranquilidad y seguridad, asociados a los atributos de respaldo nacional, inversiones y servicio.

La agencia desarrolló el material con fotografías que reforzaban los conceptos antes mencionados; por ejemplo: un sillón representaba el respaldo, con la frase “un respaldo familiar” (juego de palabras que alude a la familia y a empresas conocidas).

Otro elemento de impacto fue el llavero en forma de casa, que fue entregado físicamente y que además formó parte del *mailing*. También se utilizó la “taza de papá” para representar los servicios.

En el *mailing* se alude a la familia, cuya sombra proyectada se convierte en el isotipo de AFP Unión, con lo que se refuerza nuevamente el concepto de respaldo familiar.

### **4.3 Público objetivo**

Las características básicas de los exafiliados fueron que contaran con una remuneración asegurable superior a US\$ 500 mensuales y que estuvieran en posibilidad de regresar a AFP Unión, es decir, que cumplieran con el requisito legal establecido por la SAFP.

Las características sicográficas de estas personas sugerían un estilo sobrio, con una clara orientación hacia la familia y la búsqueda de seguridad en las empresas locales accionistas de la AFP.

### **4.4 Medios y presupuesto**

Se determinó que los medios más apropiados eran el *mailing*, las llamadas de *telemarketing* y las visitas de venta; para lo cual se invirtieron US\$ 9,658 en impresos en un periodo de exhibición comprendido entre junio de 1997 y agosto del mismo año.

## **5. Los resultados obtenidos**

La estrategia utilizada por Unión -que se apoyó en una ejecución básicamente emocional que transmitía con claridad el beneficio principal de tranquilidad familiar, con el sustento del respaldo nacional y la seguridad de las inversiones y del servicio otorgado- permitió que las metas se cumplieran en el periodo esperado, entre junio y agosto de 1997. En efecto, el 37% de los potenciales recuperados contactados por *telemarketing* manifestó interés en la cita; el 13% de ellos firmó la solicitud y el libro de traspasos, requisitos fijados por la SAFP. La síntesis de resultados y medios se muestra en el Cuadro No. 1.

**Cuadro No. 1**

**RESULTADOS DE LA CAMPAÑA DE RECUPERACIÓN**

<b>FECHA DE ENVIO DEL MAILING:</b>	Primera semana de junio de 1997		
<b>GRUPO OBJETIVO:</b>	Afiliados que se traspasaron de AFP Unión entre nov.'95 y jun.'96 hacia otra administradora y que al mes de mayo cumplieron el requisito de los 11 meses para "volver a casa".		
<b>AFILIADOS POR RECUPERAR: (Universo Total al que se envió mailing)</b>	5,377	100 %	
<b>AFILIADOS CONTACTADOS POR TELEMARKETING:</b>	2,205	41 %	(Del total de afiliados por recuperar)
<b>AFILIADOS QUE DIJERON RECIBIR MAILING:</b>	1,410	64 %	(Del total de contactados por telemarketing)
<b>AFILIADOS INTERESADOS EN RECIBIR VISITA:</b>	81	58 %	(Del total de afiliados que recibieron mailing) (37% si consideramos el total de contactados por telemarketing)
<b>AFILIADOS VISITADOS:</b>	869	92 %	(Del total de afiliados interesados en recibir visita) (El 8% restante no se logró ubicar dentro del periodo evaluado)
<b>AFILIADOS RECUPERADOS:</b>	693	13 %	(Del total de afiliados que se fueron)
<b>PERIODO EVALUADO:</b>	junio - agosto de 1997		
<b>ELEMENTOS DEL MAILING:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta indicando las razones por las que queremos que "Vuelva a casa".</li> <li>- Folleto explicativo de las razones mencionadas en la carta.</li> <li>- Llavero en forma de casita.</li> <li>- Sobre especial con el mensaje "Vuelva a casa"</li> <li>- Cupón de respuesta.</li> </ul>		
<b>ESTRATEGIA UTILIZADA:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envío de mailing bajo el concepto "Vuelva a casa".</li> <li>2. Llamada de telemarketing solicitando cita para visita.</li> <li>3. Visita de Asesor Previsional para concretar el traspaso.</li> </ol>		

# Cuarta parte: el mercado de productos de protección femenina

La introducción del concepto de toalla higiénica sintética se produjo en la década de los '40. En un inicio, la adopción de dicho concepto fue difícil debido a la resistencia al cambio que suscitó esta innovación. Esta actitud se puede explicar por las arraigadas costumbres establecidas en el uso de toallas de tela, así como por la escasa calidad de los primeros productos ofrecidos.

La facilidad de uso que brindaban las toallas de tela radicaba en el hecho de ser confeccionadas a la medida exacta de cada mujer. Asimismo, podían ser lavadas con la finalidad de ser reutilizadas. Estos factores contribuyeron a una introducción lenta que, en países como el Perú, esta aún inconclusa.

## **1. Los nuevos roles femeninos**

Los nuevos roles que comenzaba a desempeñar la mujer desde antes de mediados de siglo marcaron el surgimiento de nuevas necesidades. Con el devenir del actual escenario mundial -con un ritmo de vida cada vez más agitado-, la necesidad de adoptar nuevas prácticas contribuyó a la masificación del concepto de protección femenina.

La mujer actual desempeña funciones similares a las del hombre, puesto que ya no sólo se dedica a las tareas hogareñas, sino se desenvuelve en el campo

laboral. Este hecho le permite llevar una vida mucho más dinámica y activa, en comparación con la del ama de casa tradicional.

### **1.1 Las nuevas actividades**

Por otro lado, la mujer ha encontrado en el deporte un pasatiempo saludable y estimulante; por ello, muchas mujeres realizan gran actividad física para el cuidado de su salud. Antaño, cuando no existían productos de protección femenina como la toalla higiénica, la mujer debía prescindir muchas veces de ejecutar algunas actividades en los días de la menstruación.

La mujer que debe realizar actividades fuera del hogar necesita prevenir cierta clase de accidentes, y a la vez desea sentirse limpia y segura. De otro lado, la mujer actual no cuenta con tiempo disponible para lavar los paños de tela, que constituyen la opción alternativa.

Las molestias que el lavado genera, así como el aumento del poder adquisitivo de la mujer, le permiten solventar el gasto de utilizar una toalla sintética u otra forma alternativa de protección femenina.

### **1.2 Las alternativas de protección femenina**

El mercado de la protección femenina ha ido logrando a través de los años un crecimiento dinámico, fruto del cual han surgido nuevos productos y marcas. En este contexto, ya establecidos los hábitos, aparecen novedosos artículos con distintas presentaciones e innovaciones, orientados a diferentes segmentos del mercado.

Es así como en el mercado peruano de hoy compite una amplia gama de productos, tales como toallas higiénicas, protectores diarios, tampones; cada uno de los cuales cuenta con múltiples marcas, dotadas de distintos atributos que actúan como elementos diferenciadores. Estas opciones ofrecen a la mujer diversas alternativas de elección para alcanzar la protección deseada.

Las toallas higiénicas constituyen la protección femenina desechable más empleada. Mas aún, de los diferentes tipos existentes en el mercado, las que tienen mayor aceptación son las normales o regulares delgadas, las cuales son utilizadas por la gran mayoría de las mujeres. Los protectores diarios aún no tienen un nivel de uso muy generalizado, debido a que son considerados como innecesarios y la mayoría desconoce su existencia. Los tampones aún no se han difundido



do y es muy probable que el desarrollo de su mercado encuentre muchos obstáculos tanto de índole cultural como por falta de información; así, se convierten en poco probables las expectativas de crecimiento del mercado de este último producto en el corto plazo.

En suma, toda esta profusa oferta obliga a los encargados de comercializar estos productos a seguir muy de cerca las preferencias de las consumidoras, debido a las expectativas que surgen en un público femenino que se torna cada día más exigente.

### **1.3 Las barreras de difusión**

Si bien es cierto que los factores antes mencionados explicarían la difusión del uso de las toallas higiénicas, existen otros tantos que obstaculizan su masificación. Uno de ellos es la magnitud de la pobreza en el Perú, en el cual los niveles socioeconómicos menos favorecidos constituyen más de la mitad de la población.

A ello se suman problemas asociados a la falta de difusión cultural, reflejada en altos niveles de analfabetismo y carencia de información. Cabe destacar que estos problemas se producen con mayor gravedad en el ámbito rural que en el urbano. Esto se debe a que en las zonas rurales existe, en ocasiones, desconocimiento del concepto de toalla higiénica sintética o, en todo caso, hay una información errada al respecto. Esta situación puede verse acentuada por la existencia de algún tipo de protección alternativa, como es el caso de la cultura selvática, en la cual algunas mujeres previenen la intensidad del periodo mediante el uso de diferentes hierbas naturales.

## **2. El caso peruano: un mercado insatisfecho**

El mercado de las toallas higiénicas en el Perú es comparativamente menor que el de otros países de América Latina. Aun cuando la cifra parezca ser sorprendente, sólo alrededor del 40% de las mujeres peruanas utiliza toallas higiénicas de modo habitual. El 60% restante utiliza algún otro tipo de protección, entre las cuales las toallas de tela son la opción preferida.

Este comportamiento se explica fundamentalmente por dos razones. La primera es estrictamente económica: las toallas higiénicas son descartables y,

dado su precio, resultan comparativamente mucho más caras que un producto posteriormente reutilizable, como las toallas de tela.

La segunda razón se fundamenta en que aún no se forman hábitos y costumbres de uso en muchos sectores de la población. A ello se suman las opiniones de muchas mujeres sobre lo problemático e incómodo que puede resultar el uso de las toallas sintéticas, lo cual ha llevado a muchas mujeres a continuar con lo tradicional, es decir, las toallas de tela.

Por lo tanto, si bien la difusión del concepto es muy amplia en un ambiente urbano como lo es la Gran Lima, el reto se produce ahora en el ámbito rural. En este último se debe desarrollar y difundir un “nuevo” concepto que permita aumentar la penetración del rubro de toallas higiénicas en el nivel nacional.

### 3. El mercado antes de 1995

El período de análisis que comprende los años precedentes a 1995 presenta al mercado peruano en una situación competitiva extremadamente dura, aunque relativamente estable en cuanto a las preferencias de las consumidoras. El Perú, hasta aquel momento, era testigo de la competencia de cinco marcas que dominaban el mercado (véase el Cuadro No. 1).

**Cuadro No. 1**

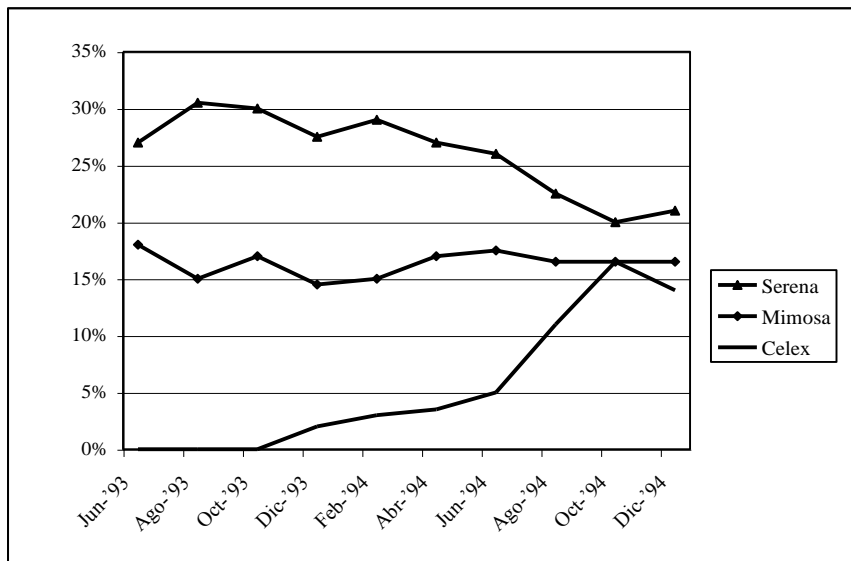
<b>Marca</b>	<b>Fabricante</b>
Mimosa, Minni y Celex.	Mimo S.A.
Serena	Codiex (Johnson & Johnson)
Mi Lady	Sancela (Química Suiza)
Kotex	Unicel (Kimberly Clark)
Confident	Protection & Cleaness S.A.

Fuente: SAMIMP.

Como puede observarse en el Gráfico No.1, el liderazgo de Serena fue claro desde 1993 hasta 1994; sin embargo, si se aprecian las cifras con mayor detenimiento, se nota que las diferencias son cada vez menores. Ello se explica a finales de 1993 por el crecimiento de las ventas de toallas como Mi Lady o Kotex.

Gráfico No. 1

**EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN  
DE LAS TRES PRINCIPALES MARCAS**



Fuente: SAMIMP, diciembre de 1994.

En el año 1994, la situación fue particularmente diferente para Mimo S.A. puesto que, después de ser la segunda en el mercado por mucho tiempo, logró adueñarse del primer lugar como fabricante de toallas higiénicas y desplazó (con sus tres marcas sumadas) a Serena, de Codiex.

Serena seguía siendo líder en el mercado en cuanto a marcas se refiere; pero su liderazgo se veía cada vez más deteriorado frente a la arremetida de las nuevas toallas higiénicas. Entre éstas se tiene a Celex, sin duda la marca que más daño le causó a Serena en su posición de líder. Celex fue relanzada al mercado por Mimo S.A. en 1994 tras largos años de haber sido descuidada en lo que a publicidad se refiere. Dicho relanzamiento tuvo por objetivo penetrar en los mercados de consumidoras con mayores restricciones presupuestarias. Se presentó de esta forma una toalla higiénica a un precio módico, cuidadosamente calculado por Mimo S.A., hecho que fue resaltado en la campaña publicitaria.

El éxito de Celex radicó en que efectivamente logró convencer a cierto sector de la población femenina de cambiar de toalla por razones económicas. Esto contribuyó, a su vez, al crecimiento del mercado total ya que se incorporaron nuevas usuarias a dicho mercado.

Mimo S.A. consiguió que Celex obtuviese 13.8% de participación de mercado a fines de 1994. Frente a estos resultados, Codiex (Johnson & Johnson), con su versión económica de toalla higiénica, Modess, sólo logró el 0.2% de participación. El lanzamiento de Celex no solamente le otorgó el primer lugar a la empresa, sino que incluso le permitió una expansión en la categoría (la penetración de las toallas higiénicas pasó de 48.2% a inicios de 1994 a 51.2% a finales del mismo año).

#### **4. El mercado en 1995**

A inicios de 1995, la empresa Mimo S.A. lideraba el mercado como fruto de la excelente performance de Celex. Alcanzó el primer lugar con un 38.4% de participación frente a Johnson & Johnson, que descendió a 24.9%, aun cuando Serena seguía siendo la líder de marcas del mercado con 21.8% de participación.

##### **4.1 La generación de las toallas “con alas”**

La competencia en 1995 se libró en todos los frentes. Mimo S.A. y Codiex (Johnson & Johnson), ambas en constante preocupación por superar su performance, le otorgaron gran importancia a las consumidoras de los niveles socioeconómicos más elevados, a quienes se dirigió la nueva generación de toallas higiénicas “alas”, súper delgadas.

Para esta campaña, tanto Mimo S.A. como Codiex utilizaron a sus marcas más fuertes en un intento por destacar el prestigio de marca, y así asociarlo a estos nuevos productos considerados como *premium* dentro de la categoría. En este contexto se tiene a Mimosa Plus Alas y Serena Alas Ultra Delgada, las cuales surgían como alternativa para una mujer joven de gran actividad y dispuesta a pagar un precio más elevado para sentirse más segura, sin que nadie lo notase.

En un intento por acrecentar el tamaño de mercado y de expandir la difusión del concepto “alas”, Mimo S.A. lanzó en octubre de 1995 su versión Mimosa

Alas. A diferencia de la versión *plus*, no contenía el denominado *permasec* o *mallasec* (material sintético de elevada absorción), por lo que apeló a la naturalidad de la tela suave y estableció un precio comparativamente más bajo que la competencia, S/. 2.10.

Por su parte, la Química Suiza relanzó su toalla Mi Lady. Para este fin, realizó algunos cambios de versión y diseño en los empaques y en las cantidades contenidas en los mismos. Asimismo, con la finalidad de captar nuevas usuarias, implementó modificaciones en el producto en sí, como mejoras en el sistema de absorción y en los bordes de la toalla.

#### **4.2. Ingresar una nueva competidora**

A mediados de 1995, hizo su ingreso al mercado la multinacional Procter & Gamble (que ya era líder en el Perú en otras categorías como champúes o detergentes) con su toalla higiénica Always en múltiples presentaciones.

La intención de Always era alcanzar el liderazgo del mercado en corto tiempo, para lo cual desarrolló una estrategia integral que le permitió copar todas las necesidades de las mujeres con una oferta variada que se amoldaba a cada necesidad particular.

# VII

## Ingresa Always

Always fue introducida en el mercado en mayo de 1995, en un contexto altamente competitivo. La estrategia de *marketing* incluyó una campaña publicitaria distinta, con un estilo de comunicación franco y directo, *sampling*<sup>1</sup> masivo simultáneamente con la distribución barrio por barrio, presentación en empaques individuales y precios competitivos con los líderes del momento.

### 1. Always

Always llegaba al mercado peruano precedida de su éxito latinoamericano y con la intención de repetir su excelente performance lograda en otros mercados como Argentina y Brasil donde, en contados meses, obtuvo el 17% de participación; México, donde poseía ya el 35% de mercado; Venezuela, con el 45%; y Chile, con el 80%.

Always se comercializó inicialmente en tres presentaciones: regular, extra y alas. Cada una de ellas respondía a una necesidad específica de la usuaria, en relación con el nivel de protección deseada. Los precios con los que ingresó a competir fueron de S/. 2 en versión regular, S/. 2.40 en la versión extra y S/. 3 en su versión alas.

### 2. El escenario competitivo

Always se introdujo en un mercado en el cual existían más de quince marcas de toallas higiénicas y alrededor de cuarenta versiones. Tenía como principa-

---

1. Distribución gratuita de muestras para estimular la prueba del producto.

les competidores tanto a marcas con muchos años en el mercado como a marcas con precios bastante más bajos.

Con Always se brindaba a las consumidoras un producto que satisfacía sus mayores necesidades, puesto que se ofrecía una mejor protección a un precio competitivo. Se debía convencer al público objetivo, comunicando de una manera directa y franca, que Always realmente protegía mejor que las otras toallas.

### **3. La gestión de *marketing***

Always se introdujo en mayo de 1995, en un contexto altamente competitivo, con marcas líderes que tenían muchos años en el mercado. La gestión de *marketing* incluyó una campaña publicitaria distintiva que estableció un nuevo estilo de comunicación en el mercado de toallas higiénicas: franco, honesto, sin tabúes, y una promoción de regalo de muestras masiva, simultánea a la distribución barrio por barrio.

El reto era ofrecer al mercado una innovación relativamente discontinua<sup>2</sup>, la tela protectora *mallasec*, superior a las demás. Esta novedad, sumada a los empaques individuales, no vistos antes en toallas higiénicas, que eran vendidos a precios de paridad con los entonces líderes, resultó en un récord mundial en la categoría de toallas higiénicas; se alcanzó, en diez meses, el liderazgo del mercado e imagen.

#### **3.1 Objetivos de *marketing***

El objetivo de Always en Perú, al igual que en otros países latinoamericanos, era alcanzar el liderazgo en el mercado de toallas higiénicas en dos años. Se buscaba posicionar a la marca como el mejor producto que ofrece la mejor protección.

#### **3.2 Estrategia de *marketing***

Always no sólo procuró lograr un ingreso ventajoso, sino que, preocupada por copar el mercado, comunicó con éxito sus ventajas diferenciales y presentó nuevas versiones del producto original para satisfacer a todo tipo de usuarias.

---

2. Innovación que altera relativamente los hábitos del consumidor.

La estrategia de *marketing* buscó posicionar a Always -a través de la publicidad y los eventos masivos de prueba y distribución- como la mejor toalla higiénica del mercado.

### **3.3 El producto**

Always ingresó al mercado con una toalla higiénica que ofrecía a la consumidora ciertas diferencias con respecto a lo que hasta ese momento se ofertaba en el mercado. Presentó la tela *mallasec*, con cualidades como una mayor capacidad de absorción del flujo, la que impedía el regreso de éste. Así, se mantenía la piel más seca, con una toalla que no incomodaba a la usuaria ni irritaba la piel.

Asimismo, Always introdujo al mercado su toalla de forma anatómica, en la cual el beneficio principal era su cualidad de amoldarse al cuerpo de la mujer de manera natural, con mayor capacidad absorbente en el centro.

Además de ofrecer la mejor tecnología, se innovó presentando por primera vez la venta de toallas higiénicas por unidad. También se introdujo al mercado una presentación en paquetes individuales bajo la denominación Always Práctica, con un precio de introducción de S/. 0.30 por unidad.

### **3.4 El precio como indicador de calidad**

Always se posicionó en el rango de las toallas líderes más caras, en relación con la calidad de la marca.

### **3.5 Distribución**

Se implementó un sistema de camionetas exclusivamente para vender directamente a las bodegas (como referencia, solamente en Lima se cubrieron 24,000 puntos de ventas directamente). Cabe destacar que la estrategia de distribución-muestreo usada no tenía antecedentes en el Perú. Es decir, el mismo día que se muestreaba una manzana o barrio, se vendía a la vez directamente a las bodegas respectivas de dicha manzana o barrio.

Esto configuró un esquema de distribución y rotación que se mantuvo en el tiempo. Igualmente, se utilizó amplio material de mercadeo (afiches, *sti-*



ckers, folletos etcétera). El producto se “testeó”<sup>3</sup> a manera de prueba repartiéndolo más de dos millones de toallas Always en forma gratuita en trece ciudades.

#### 4. La campaña de Always

La campaña de lanzamiento de Always fue muy exitosa. El mensaje fue bien recibido por el público objetivo; la novedad del concepto, sus características, la gran publicidad y el apoyo promocional fueron los factores claves para la masificación del uso de Always.

En tal sentido, los niveles de recordación de la campaña publicitaria de Always llegaron a ser del 94% y se logró un 64% en prueba de producto, lo que fue todo un récord mundial en la categoría.

La campaña promocional no escatimó esfuerzos. La presencia y el prestigio de la casa matriz en el Perú, Procter & Gamble, ofrecía una ventaja competitiva para el lanzamiento, ya que se contaba con un conocimiento cercano del mercado peruano y con el constante apoyo de la matriz.

La campaña empleó tácticas como el ofrecimiento de muestras gratis en el nivel nacional, programas de charlas escolares acompañadas de un agresivo plan de muestreo en este mismo ámbito y la presencia constante en medios de comunicación. Se utilizó sobre todo la comunicación televisiva, enfocada a cuatro puntos esenciales que ayudaron al éxito de la campaña:

1. La comunicación directa (de mujer a mujer), tratando de establecer empatía instantánea, para generar un sentimiento de confianza.
2. La comunicación del beneficio esencial, el cual es la protección comparativamente superior a cualquier otra toalla por mantener la piel más limpia y seca.
3. La demostración real de la efectividad de la nueva tela *mallasec*.

---

3. *Testeo*: Acción de aplicar estudios de mercado.

4. La utilización de un lenguaje claro y directo sobre las características de la menstruación.

De esta manera, en menos de un año, Always logró el liderazgo de marcas con 16% de participación del mercado nacional. Superó a marcas como Serena y Mimosa, de larga data en el mercado local, pero que no podían ofrecer los mismos beneficios que Always brindaba a sus consumidoras potenciales.

#### **4.1 Objetivos comunicacionales**

Los objetivos comunicacionales para el primer año eran alcanzar un 85% de recordación de marca y un 50% de prueba de producto. Estos objetivos se lograrían al convencer a las mujeres de que Always ofrecía la mejor protección y que al usarla se sentirían más limpias, más secas y más protegidas que con cualquier otra toalla.

#### **4.2 Audiencia objetivo**

La audiencia objetivo estuvo conformada por todas las mujeres menstruantes de 12 a 49 años, de todos los niveles socioeconómicos, con énfasis en las más jóvenes y en los niveles socioeconómicos B y C.

#### **4.3 Estrategia comunicacional**

La publicidad debía convencer a las mujeres menstruantes de que la línea de productos Always brindaba la mejor protección haciéndolas sentir más limpias y secas que con cualquier otra toalla. Ello se sustentaba en enfatizar en primer orden que la exclusiva tela *mallasec* absorbía mejor el flujo y evitaba que regrese. Adicionalmente, en Always Alas, la *mallasec* se extiende hasta las alas y protege los lados de la ropa interior; y en Always Práctica, la mejor protección se puede comprar por unidad.

Estos conceptos se vertieron en una serie de comerciales filmados localmente para una campaña publicitaria que, por primera vez en esta categoría, utilizó un lenguaje coloquial y directo sobre los problemas de la menstruación. Esto tuvo como resultado comerciales distintos de todos los que se habían producido hasta el momento. Igualmente, se hicieron demostraciones en vivo en autoservicios sobre la superioridad de Always, las mismas que se transmitieron por televisión en el nivel nacional.

#### 4.4 Estrategia de medios

La estrategia de medios constó de los siguientes puntos:

1. Concentración en el medio televisivo, en los cuatro principales canales (2, 4, 5 y 9).
2. *Pauteo*<sup>4</sup> continuo de un comercial “madre”, que promovía los beneficios de la línea completa; asimismo, *pauteo* alterno de los comerciales que presentaban versiones específicas (Alas, Práctica).
3. Se aseguró que la distribución de canales de TV proporcione un soporte aproximado de 60% y 40% para Lima y provincias, respectivamente, en línea con la distribución estimada del mercado.

#### 4.5 El presupuesto

Los recursos totales invertidos en medios durante el periodo de exhibición alcanzaron los US\$ 4'681,042 (tarifa impresa de acuerdo con la Supervisora de Medios y Publicidad S.A.).

El periodo de exhibición se inició en mayo de 1995 y terminó en junio del mismo año.

La asignación presupuestaria estuvo concentrada en un sólo medio, la televisión.

### 5. Resultados atribuidos a la campaña

#### 5.1 Liderazgo

Se alcanzó el liderazgo absoluto del mercado en diez meses: récord mundial en esta categoría, un año antes de lo previsto. En tal sentido, los Cuadros No. 1 y No. 2 resultan ilustrativos.

---

4. *Pauteo*: Cadencia de emisión publicitaria.

Cuadro No. 1

## PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LIMA (%)

	1995				1996		amj '96 vs. amj '95 (puntos porcentuales)
	efm	amj	jas	ond	Efm	amj	
Always	0.0	0.6	11.8	17.9.	21.1	21.3	+20.7
Mi Lady	11.8	14.6	13.1	11.9	11.2	10.9	-3.7
Celex	16.3	16.5	16.8	14.6	11.9	11.7	-4.8
Serena	21.0	19.7	15.6	13.6	13.4	10.9	-8.8
Mimosa	15.7	16.0	12.0	12.1	12.8	14.7	-1.3
Nosotras	3.4	3.6	4.9	6.2	8.3	8.5	+4.9
Kotex	10.7	8.8	7.6	6.4	7.7	8.2	-0.6
Minni	6.6	5.5	5.0	5.2	4.0	4.2	-1.3

Fuente: *Samimp*, enero de 1995 - junio de 1996.

Cuadro No. 2

## PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL (%)

	1995				1996		amj '96 vs. amj '95 (puntos porcentuales)
	efm	amj	jas	ond	efm	amj	
Always	0.0	0.4	9.6	15.2	19.5	20.8	+20.4
Mi Lady	18.4	20.5	19.3	17.9	16.8	15.7	-4.8
Celex	17.0	18.4	18.3	16.6	14.2	13.1	-5.3
Serena	19.6	18.0	15.1	13.1	12.5	10.5	-7.5
Mimosa	12.5	12.9	10.1	10.4	11.1	12.5	-0.4
Nosotras	2.6	3.0	3.9	4.9	6.4	6.6	+3.6
Kotex	8.1	6.5	5.4	1.5	5.7	6.6	+0.1
Minni	7.2	5.9	5.1	5.5	4.4	4.8	-1.1

Fuente: *Samimp*, enero de 1995 - junio de 1996

Ponderado de Lima y de ocho ciudades del Interior (Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Arequipa, Cuzco, Huancayo, Iquitos).

## 5.2 Posicionamiento

La marca logró posicionarse como el producto líder en imagen, como puede observarse en los Cuadros No. 3 y No. 4.

**Cuadro No. 3**

**ASOCIACIÓN DE ATRIBUTOS**  
(Puntos porcentuales de diferencia frente a la competencia)

	vs. <b>Serena</b>	vs. <b>Mimosa</b>	vs. <b>Mi Lady</b>	vs. <b>Kotex</b>	vs. <b>Celex</b>
Evaluación general	+15	+18	+10	+11	+23
Valor de la marca	+11	+11	+6	+7	+11
Mantiene limpia	+32	+36	+25	+34	+36
Mantiene seca	+27	+34	+29	+42	+45
Brinda una real protección	+32	+38	+32	+36	+47
Absorbe mejor el flujo menstrual	+39	+37	+42	+39	+53
Viene en empaques individuales	+57	+58	+63	+37	+63
Efectiva protección lateral (alas)	+39	+42	+54	+61	+67

Fuente: Estudio realizado por Apoyo exclusivamente para Deterperú (junio 1996).

**Cuadro No. 4**

**RECORDACIÓN Y PRUEBA DE PRODUCTO**

	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Diferencia</b>
Recordación de producto	85%	93%	+8%
Prueba de producto	50%	64%	+14%

Fuente: Estudio realizado por Apoyo exclusivamente para Deterperú (junio 1996).

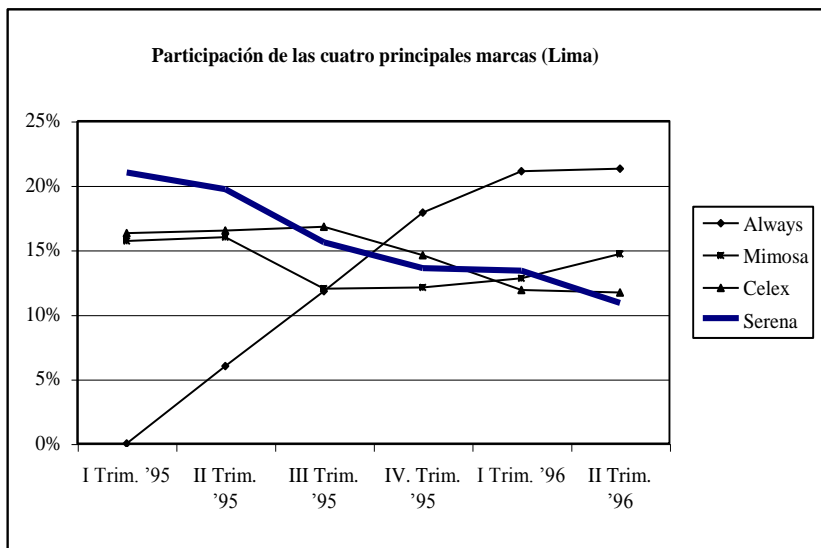
## **6. El legado de Always**

Desde el lanzamiento de Always, las marcas competidoras se han vuelto más dinámicas y han ido introduciendo mejoras tecnológicas, tales como los canales de flujo, las toallas ultradelgadas y las alas, como nuevos beneficios diferenciales.

A partir del ingreso de Always al mercado local, éste ha cambiado sensiblemente (véase el Gráfico No. 1). Este producto, traído por la internacional Procter & Gamble, logró el liderazgo por marcas en solamente seis meses de lanzado al mercado. Always desplazó a Celex, la exitosa marca de Mimo S.A., del liderazgo que había obtenido en Lima tras su astuto posicionamiento en los sectores económicamente menos pudientes y que la había llevado a superar a su vez a la otrora líder de mercado, la tradicional Serena, de Codiex.

Gráfico No. 1

EL “GOLPE” DE ALWAYS



Fuente: Samimp, julio de 1996.

Por consecuencia, el ingreso de Always desplazó a Serena a un expectante tercer lugar de mercado. A fines de 1995, Always había incorporado la versión Normal a su oferta de toallas, y ofrecía así cuatro presentaciones diferentes de la misma marca. Según cifras de Samimp de noviembre de 1995, el liderazgo de Always se daba con el 15.8% de participación (sumadas sus cuatro presentaciones), frente a un 15.3% de Celex (con su presentación única), 13.8% de Serena (con sus ocho presentaciones) y 11% de Mi Lady en el cuarto lugar.

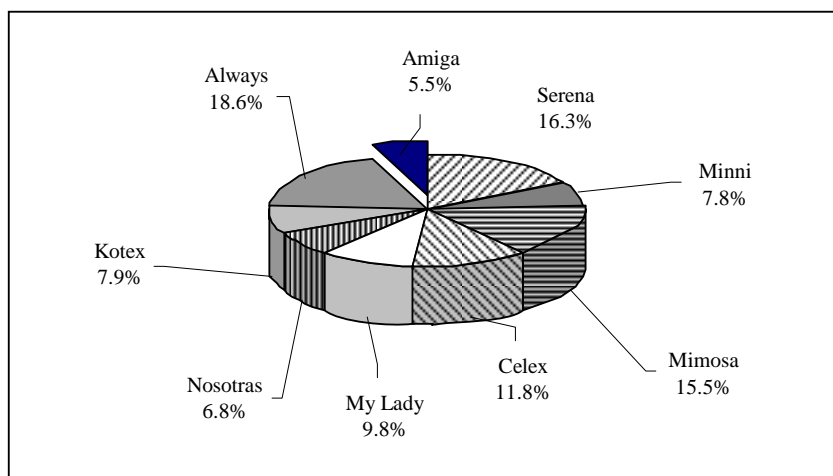
Desde junio de 1995, fecha del ingreso de Always, y hasta noviembre del mismo año, las cifras indicaban que la participación de Always afectó a Serena restándole 6.9% del mercado; a Mi Lady, con 4.2%; y a Mimosa, con

2.7%. Celex, destinada a un mercado distinto del de Always, sólo perdió el 0.1% del mercado en este mismo período.

Sin embargo, de acuerdo con cifras de CCR, en el nivel de empresas, Mimo S.A. continuó durante 1996 en primer lugar, con 35.9% de participación, gracias a sus marcas Mimosa, Minni, Celex y Panti Fresh. Ese mismo año, Codiex siguió en la segunda ubicación, con 17% del mercado, gracias a sus marcas Serena, Modess, Stayfree, Siempre Libre y Carefree. Química Suiza durante 1996 ocupó el tercer lugar con Mi Lady y Nosotras, que juntas sumaban 16.3% de participación (véase el Gráfico No. 2).

**Gráfico No. 2**

**ACUMULADOS DE VENTAS POR MARCA 1996**

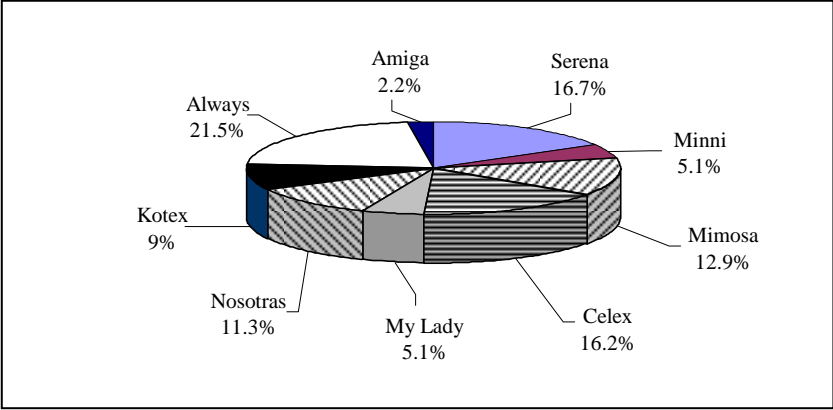


Fuente: CCR.

A finales de 1997, las diferencias de participación en el nivel marcas se acentuaron. Always ocupaba el primer lugar, con 21.5%; seguida por Serena, con 16.7%; el tercer lugar le correspondió Celex, con 16.2%; en cuarto lugar, la sorprendente Nosotras, de Química Suiza, con 10.7%; y en quinto lugar, Serena, de Codiex, con 11.3% (véase el Gráfico No. 3).

Gráfico No. 3

ACUMULADOS DE VENTA POR MARCA 1997



Fuente: CCR.



# VIII

## Nosotras: cómo frenar al líder

El ingreso de Always en 1995 concedió el liderazgo del mercado a su patrocinadora Procter & Gamble. Es en este contexto que Sancela decide relanzar en 1996 su toalla Nosotras, mediante una campaña publicitaria agresiva que logró en un año incrementar su participación en el mercado (de acuerdo con cifras provenientes de CCR) de 6.8% a 11.3%.

### 1. Una historia reciente

Nosotras había sido introducida al mercado peruano con relativo éxito en el año 1994: ocupó ese año el octavo lugar en cuanto a participación por marcas. Asimismo, Nosotras junto con Mi Lady era la abanderada de Química Suiza, en la categoría toallas higiénicas dentro del mercado peruano (Cuadro No. 1).

**Cuadro No. 1**

#### **PARTICIPACIÓN DENTRO DEL MERCADO LIMEÑO**

<b>Marca</b>	<b>Dic. '94</b>	<b>Jun. '95</b>
Mimosa	16%	16%
Serena	21%	20%
Confident	10%	8%
Mi Lady	11%	13%
Kotex	12%	10%

(continúa)

(continuación)

Marca	Dic. '94	Jun. '95
Minni	7%	6%
Nosotras	4%	5%
Celex	15%	16%
Always	0%	2%
Otras	4%	4%

Fuente: Samimp.

En 1995 Procter & Gamble introdujo al mercado a Always, un novedoso producto apoyado por una creativa campaña promocional, que le permitió alcanzar el liderazgo del mercado durante 1996. Este exitoso lanzamiento causó muchos problemas en los demás competidores, quienes, impotentes, veían cómo Always lograba cada vez más y más participación de mercado.

### 1.1 El estudio del mercado

Es en este contexto que Sancela decidió estudiar el mercado con la finalidad de conocer, directamente de usuarias del producto, las opiniones, los juicios y las actitudes que suscitaban las diferentes marcas de toallas higiénicas existentes, así como las ventajas y desventajas que encontraban en ellas.

El principal hallazgo de la investigación de mercados fue la identificación de la creencia de algunas usuarias, de que las toallas de malla causaban irritación, razón por la cual algunas dejaron de utilizarlas.

Esta información permitió formular la estrategia por desarrollar. Se debían destacar los beneficios que proporcionaba la toalla de tela suave de Nosotras frente a los supuestos inconvenientes de las toallas de malla.

Se trataba de combatir la debilidad aparente de la tela suave para competir con las toallas con malla, resaltando características como la suavidad de la tela, los bordes y las alas; empleando el argumento de que se irritaba la piel.

## 2. El escenario competitivo

La firma de productos Sancela del Perú introdujo su marca Nosotras en septiembre de 1994. Durante los dos primeros años, la publicidad que apoyó al

producto en televisión era parte de la campaña global hecha en Colombia para el mercado latinoamericano.

En 1995, Always (Procter & Gamble) ingresó al mercado con una campaña publicitaria global muy agresiva y con un producto novedoso (toalla con *mallasec*) y logró liderar rápidamente el mercado. (Para mayor información, véase el caso 8: Ingresa Always.)

### **3. La gestión de *marketing***

En setiembre de 1996, Sancela decide hacer publicidad con creatividad local para Nosotras. Los productos eran los mismos que se lanzaron dos años antes: Nosotras Plus y Nosotras Invisible, que tenían como principales atributos ser toallas de calidad, fabricadas con tela suave (sin malla de material sintético), diseñadas en forma anatómica; características que las hacían diferentes de las demás.

#### **3.1 Los objetivos de *marketing***

Los objetivos que fijó Sancela fueron los siguientes:

- ↯ Incrementar la participación de Nosotras en el mercado de toallas en general, y en el mercado de toallas con alas en particular.
- ↯ Neutralizar el crecimiento de Always, su principal competidor.

#### **3.2 La estrategia de *marketing***

Como parte de la estrategia general de la marca, para esta etapa, se trató de obtener información que pudiese utilizarse con éxito como argumentos en la comunicación por realizar y que contribuyese a consolidar la posición de Nosotras en el mercado.

Para ello, se realizó una serie de *focus groups* con la finalidad de conocer, a través de las mismas usuarias, las fortalezas y debilidades de los competidores e indagar en torno a las razones y motivaciones que las llevaron a optar por una marca en particular y desestimar otras.

Un tema importante que surgió de la investigación fue la aparente irritación que producían las toallas con malla en algunas usuarias, y que había conducido a que éstas cambiaran de marca.

En Colombia, Sancela había lanzado en 1996 su toalla Rapisecc (malla al centro, con bordes y alas suaves). Por lo tanto, la estrategia trataría de mostrar las bondades de la malla central (que Nosotras también tendría el siguiente año) y a la vez aprovechar la tela suave de la toalla actual para enfatizar especialmente en los bordes y alas suaves de la toalla con el objetivo de vender la “no irritación” de la piel.

## **4. La campaña**

Con la campaña publicitaria, Nosotras pretendía frenar el crecimiento de la marca Always y en general de las toallas con malla; así como incrementar la participación de su marca dentro del mercado local.

### **4.1 El mensaje**

El mensaje debía ser muy claro y directo, pues la categoría de toallas higiénicas estaba siendo claramente dominada por una marca y su participación de mercado era creciente. Se buscó generar la imagen de dos personas que actuaran como líderes de opinión al manifestar su preferencia por Nosotras frente a las toallas higiénicas con malla. En el mensaje se explicaba, con un lenguaje claro y en tono coloquial, las ventajas del uso de Nosotras.

### **4.2 Los objetivos comunicacionales o publicitarios**

El objetivo fue claro y preciso: posicionar a Nosotras en los segmentos medio-alto y alto, como una marca moderna, de excelente calidad en toallas con alas.

### **4.3 Estrategia comunicacional o publicitaria**

En los *focus groups* realizados, se confirmó que la compra de una toalla higiénica se realizaba sobre la base de juicios racionales por parte de la usuaria y que ésta le otorgaba mayor credibilidad a un reporte testimonial o a una demostración de producto.

Se decidió, por lo tanto, emplear a dos mujeres para dar un testimonio, de tal forma que se refiriesen a sí mismas como “nosotras”. Esto ayudó a la recordación y la diferenciación de la marca frente a la competencia, que empleaba testimonios individuales y a una modelo sin movimiento (sentada). En el caso de Nosotras, las dos mujeres eran *top models* y actuaban como líderes de opinión, en un diálogo abierto y fluido, confesándose usuarias de la marca.

El producto era el mismo que se había lanzado en 1994: tenía *sensasec*, que es una tela suave que cubre toda la toalla; a diferencia de las toallas con malla, que habían tenido éxito por su beneficio de mantener siempre seca la superficie de la toalla. Sin embargo, un sector de usuarias de este tipo de toalla manifestó que las cubiertas irritaban su piel, especialmente los bordes. Ésa era la debilidad de la competencia que se convertiría en la fortaleza de Nosotras.

La campaña realizada fue difundida sólo por televisión y se utilizó la estrategia testimonial. El mensaje tenía un corte racional, ya que se le comunicaba a la usuaria los beneficios de la toalla *sensasec* (Nosotras) y se apelaba a su raciocinio para que la prefiera frente a las toallas con malla.

La forma de la toalla, adicionalmente, era novedosa y respondía a lo nuevo en comodidad, basándose en la anatomía de la mujer en esa zona (ancha por adelante, angosta por atrás).

#### **4.4 Audiencia objetivo**

Dentro de su mercado objetivo, Nosotras buscaba posicionarse, con una toalla de excelente calidad, en el mercado de mujeres pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, entre las edades de 18 y 35 años.

#### **4.5 Plan de medios**

La campaña utilizó exclusivamente televisión, por considerarla el medio más importante por el tipo de campaña propuesta. Se emplearon todos los canales de televisión (a excepción del 7 y el 11), en los horarios más rentables para el grupo objetivo. Se auspiciaron además los concursos Miss Perú y Miss América Latina.

## 4.6 El presupuesto

Los recursos totales invertidos en medios en el periodo de exhibición -de acuerdo con la Supervisora de Medios de Publicidad- fueron de US\$ 446,000 (tarifa impresa), todo ello destinado a la publicidad televisiva puesta en el aire desde setiembre de 1996 hasta junio de 1997.

## 5. Los resultados atribuidos a la campaña

Mientras duró la campaña, Nosotras fue la única marca, además de Always, que logró crecer en cuanto a su participación de mercado: pasó de 7% a 11.5% del mercado nacional. En ese mismo período, Always creció solamente 1.5%.

Nosotras incrementó sus ventas, de 7 a 11.5 puntos de participación en el total del mercado de toallas higiénicas (incremento de 64% en su participación en un año). Fue la marca de mejor performance entre julio de 1996 y julio de 1997 (según CCR, *Auditoría de toallas higiénicas*). En este mismo periodo, Always disminuyó significativamente su crecimiento, que fue de sólo 1.5 puntos de participación, lo cual representó un incremento de 7% en el último año. A tal respecto, las cifras otorgadas por Samimp para los años 1996 y 1997 en promedio no difieren representativamente de las de CCR. Las primeras se presentan en el Cuadro No. 2.

**Cuadro No. 2**

### **PARTICIPACIÓN POR MARCA (Promedio anual)**

<b>Marcas</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>Variación %</b>
Always	20.7%	22.9%	2.2%
Mimosa	14.8%	14.7%	-0.1%
Nosotras	<b>10.2%</b>	<b>14.6%</b>	<b>4.4%</b>
Celex	12.3%	12.3%	0.0%
Serena	11.3%	10.9%	-0.4%
Mi Lady	10.4%	7.5%	-2.9%
Kotex	7.9%	7.1%	-0.8%
Minni	4.1%	3.2%	-0.9%
Modess	0.6%	0.1%	-0.5%
<i>Otras</i>	7.7%	6.7%	-1.0%

Fuente: Samimp.

En junio de 1997, Nosotras se convirtió en la marca de mayor venta en auto-servicios, con una participación total de 24.1%. De este total, 14.0% corresponde a toallas; y la diferencia de 10.1%, a protectores. Esta participación fue superior a Serena (12.8%), Always (12.6%) y Mimosa con 12.2% (datos provenientes de Sancela).

## 6. Epílogo

De acuerdo con INDECOPI<sup>1</sup>, el 15 de noviembre de 1996, Procter & Gamble interpuso una denuncia ante la Comisión de Competencia Desleal contra Productos Sancela, por presuntas infracciones al Decreto Legislativo No.691 - Normas de Publicidad en Defensa del Consumidor. Mediante Resolución No. 012-97-C.C.D., del 18 de marzo de 1997, la Comisión declaró infundada la denuncia presentada por Procter & Gamble contra Productos Sancela. El 1 de abril de 1997, la empresa denunciante interpuso un recurso de apelación.

Como fundamento de su denuncia, Procter & Gamble manifestó que la empresa denunciada venía difundiendo un anuncio televisivo denominado “Camerino”, en el cual hacía una comparación entre su producto -la toalla higiénica de marca Nosotras- con las toallas higiénicas con cubierta de malla, entre las cuales se encontraba la toalla higiénica identificada con la marca Always, fabricada y comercializada por la empresa denunciante. Según Procter & Gamble, a través de las afirmaciones realizadas en dicho anuncio, se aludía de manera directa a la toalla higiénica de marca Always. También se daba a entender que la toalla higiénica Nosotras brindaba más protección que las demás toallas y que a diferencia de las toallas con cubierta de malla, no producía irritación. Procter & Gamble argüía que todo esto era falso.

Como sustento, Procter & Gamble presentó un análisis respecto al nivel de protección de las toallas en cuestión y un estudio realizado por la empresa Apoyo Opinión y Mercado en materia de satisfacción-insatisfacción. Ambos documentos permitían concluir, según la compañía denunciante, que los beneficios de “mayor protección” y “no irritación”, en el caso de las toallas higiénicas, podían y debían ser comprobados de manera objetiva y no subjetiva, como se había hecho.

---

1. INDECOPI, *Precedentes de observancia obligatoria en materia de defensa de la competencia*, febrero de 1999, pp. 375 – 406.

En la Resolución No. 012-97-CCD, la Comisión de Competencia Desleal consideró que el anuncio en cuestión constituía un supuesto de publicidad comparativa, por lo que debía cumplir con lo dispuesto en el artículo 8° del Decreto Legislativo No. 691. En ese sentido, indicó que las frases “más protección” y “sin irritación” constituían una apreciación subjetiva lícita del anunciante sobre los beneficios de su producto, que no contenía información concreta que pudiera ser susceptible de comprobación y que, en ese sentido, no inducía a error o confusión a un consumidor razonable. Asimismo, se señaló que, en atención a lo expuesto anteriormente, las frases e imágenes difundidas no resultaban contrarias al principio de libre y leal competencia “ya que las toallas con malla no habían sido presentadas en forma generalizada como productos que irritaban la piel”.

Con fecha 1 de abril de 1997, Procter & Gamble interpuso un recurso de apelación ante el Tribunal de Indecopi. De los antecedentes expuestos y de lo manifestado por las partes, esta sala debe determinar si el anuncio infringe las normas de publicidad (Decreto Legislativo No. 691).



# Quinta parte: las bebidas saludables

En el contexto de las tendencias de consumo de final del milenio, ocupa un lugar destacado la creciente preferencia que suscitan los alimentos saludables. Esta incrementada predilección ha generado el surgimiento de diversas industrias dedicadas a brindar productos alimenticios no dañinos para la salud.

Entre las diversas empresas dedicadas a satisfacer este requerimiento, están los fabricantes de bebidas saludables, entre las cuales destacan las aguas de mesa, las aguas minerales y las bebidas dietéticas.

## **1. El agua como mercadería**

Entre los nuevos productos de mayor venta en la actualidad, se tiene uno “alimenticio”, que no contiene calorías, aditivos ni colorantes artificiales y, además, es esencial para cualquier dieta. Este producto milagroso es el agua.

El agua “del caño”, como bebida, tiene un costo relativamente bajo. No obstante, algunos consumidores pagan cerca de cien veces el precio por litro de esta agua, para comprar agua envasada en botellas o en bidones.

### **1.1 Los motivos: claros como el agua**

Al parecer existen tres grandes motivos que explican la compra de aguas de mesa. El primero es la preocupación existente tanto por la nutrición como

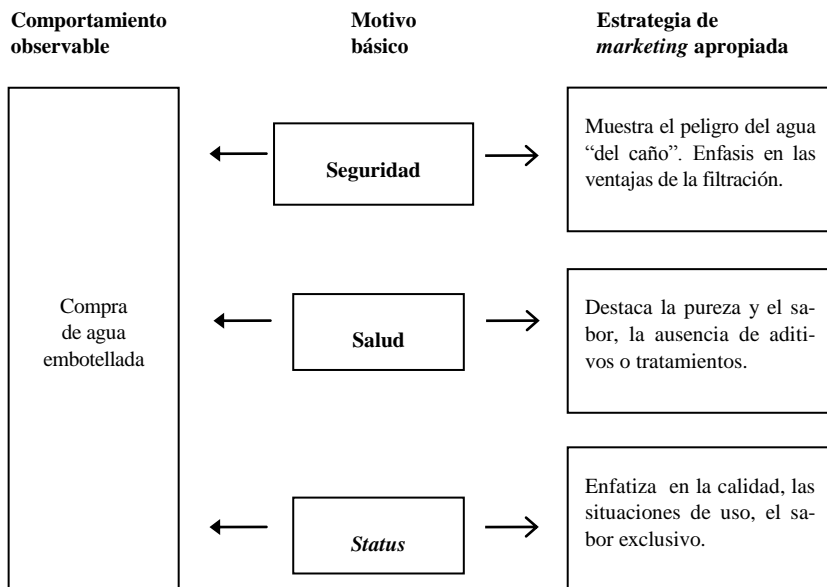
por la condición física, que parece motivar a algunos usuarios. Estos individuos quieren agua natural, no tratada, pura (véase el Cuadro No. 1).

El segundo es la seguridad. Desde antes del brote del cólera, muchos consumidores ya se preocupaban por la contaminación del agua y los informes de deterioro de los niveles de salubridad del agua potable.

Un tercer factor motivacional es el de obtener *status*. Pedir y servir agua de mesa es más elegante y otorga ese toque de distinción que no da el agua simple, “del caño”.

**Cuadro No. 1**

**COMERCIALIZACIÓN DE AGUA CARBONATADA**



Fuente: Hawkins, Best y Coney, *Comportamiento del consumidor*. Elaboración propia.

## 1.2 El agua mineral

Pertencientes a un selecto grupo de bebidas no alcohólicas, las aguas minerales han existido desde hace muchos años como una alternativa de consumo

masivo frente a las ya tradicionales gaseosas y a los más modernos refrescos en polvo.

Mientras que, para muchos, el agua mineral aún se considera como un rubro incluido dentro de las denominadas “aguas de mesa”, la verdad es que ambos conceptos son totalmente diferentes.

El agua mineral proviene de manantiales, que afloran de fuentes que se encuentran bajo la superficie terrestre, hecho que la categoriza como “mineral”, debido a que en su composición se encuentran presentes diversos elementos naturales (sales minerales) que son beneficiosos para la salud humana.

Las aguas minerales se han empleado como remedio desde la más remota antigüedad, y eran familiares para los antiguos griegos y romanos, quienes las clasificaron en alcalinas, salinas, ferruginosas, sulfurosas, aciduladas y arseniosas.

El tomar agua mineral es uno de los métodos para balancear los electrolitos en el cuerpo. No sólo es una de las mejores formas de reemplazar los minerales y líquidos que el cuerpo pierde con los ejercicios y la intensa actividad, sino ayuda también a eliminar toxinas y residuos.

Algunas aguas minerales tienen cualidades terapéuticas: alivian o previenen ciertas enfermedades. Las aguas de mesa, en cambio, se caracterizan por ser completamente puras, es decir, sin ningún tipo de elemento adicional, y se “purifican” mediante un proceso químico.

### **1.3 Las bebidas carbonatadas**

A mediados de 1700, el diario Royal Society of London hizo públicas las primeras investigaciones realizadas en el ámbito internacional, desarrolladas por el clérigo inglés Joseph Priestley, quien, al mezclar dióxido de carbono con agua, hizo posible la aparición de la nueva industria de bebidas carbonatadas

Joseph Priestley había descubierto en 1767 lo que él llamó la “fijación del aire”. El agua artificialmente carbonatada se vendía como un tónico y una medicina, una variante más económica de las aguas minerales naturalmente carbonatadas (que ya en la antigua Roma se habían considerado saludables).

De esta forma, se hizo posible que el agua, elemento indispensable para la vida, pudiese embotellarse. No se está hablando precisamente del agua potable de consumo masivo, sino de las aguas carbonatadas gasificadas; es decir, tanto de las aguas de mesa puras, como de las aguas minerales envasadas; ambas conforman el mercado de aguas envasadas. Dicho mercado se desarrolla cada vez más en el Perú y ha crecido, según datos de CCR, casi un 30% en los últimos cinco años.

#### **1.4 Las bebidas gaseosas**

El descubrimiento de Joseph Priestley dio vida a grandes industrias. Así, entre 1789 y 1821, proliferaron las embotelladoras de agua en Europa y Estados Unidos.

En 1839 un emprendedor inmigrante francés, Eugene Roussel, fue el primero en agregarle sabores a la soda que vendía en su negocio de Filadelfia. En seguida surgieron bares donde se servía agua carbonatada con sabor a naranja, cereza, limón, jengibre, durazno y sabores surtidos. Habían nacido las gaseosas.

#### **1.5 Las gaseosas dietéticas**

Entre los nuevos productos de mayor venta en la actualidad, están los alimentos de bajo contenido de calorías. Esta tendencia, iniciada en países del hemisferio Norte, se ha extendido a lo largo y ancho del mundo.

Ante esta coyuntura de mercado, las industrias de bebidas gaseosas tomaron en cuenta la oportunidad de aprovechar las nuevas tendencias de comportamiento del consumidor, y empezaron a ofrecer productos que satisficiesen a las personas adherentes a este nuevo estilo de vida.

#### **1.6 El reflejo de las tendencias**

La creciente preferencia por las bebidas saludables se ha visto reflejada tanto en el mercado nacional de bebidas gaseosas como en el mercado de aguas de mesa. En ambos mercados, se identificaron dos segmentos de clientes preparados para adoptar nuevos hábitos, a quienes se les brindó productos especialmente configurados para ellos.

Es en este contexto que en los próximos capítulos se presentan los casos de Inca Kola Diet y Socosani, ganadores de sendos premios MAX/EFFIE el año 1997.

# IX

## Socosani: el agua mineral natural del Perú

En el año 1995, el agua mineral Socosani ingresó al mercado limeño y logró, aproximadamente en dos años, desarrollar entre los consumidores de aguas carbonatadas un subsegmento propio: los consumidores de aguas minerales.

La estrategia de *marketing* configurada para tal fin le permitió posicionarse como la principal marca de agua mineral en nuestro país. A la fecha cuenta con una sólida imagen de marca local, pero aún incipiente en el nivel internacional.

Dado que en Lima no existía un posicionamiento definido del segmento de aguas minerales y que las perspectivas de crecimiento de ese mercado en el Sur eran limitadas, Socosani decidió ingresar al mercado limeño, ampliamente dominado por la competencia de las aguas carbonatadas San Luis y San Antonio. Este objetivo fue logrado mediante una estrategia orientada a resaltar los beneficios de consumir una verdadera agua mineral.

### **1. Los manantiales de Socosani**

El bucólico valle de Socosani, cuyo nombre proviene de dos vocablos quechuas que significan “abundante carrizo” (*socos* o carrizo es una caña hueca abundante en el lugar, y *sani* hace referencia a abundancia), está situado a 39 kilómetros de Arequipa, a una altura de 2,055 m.s.n.m.

El valle de Socosani cuenta con valiosos manantiales de agua mineral natural, provenientes de los deshielos de los nevados más cercanos, principalmente del Chachani. Dichos deshielos, al recorrer las distintas capas de subsuelo, recogen a su paso las más variadas sales minerales necesarias para el buen funcionamiento del organismo.

### 1.1 Los minerales como fuente de vida

Los minerales son nutrientes que existen naturalmente en el cuerpo humano desde su concepción; es así que los principales tejidos del organismo están formados esencialmente por estos minerales.

Es por esto por lo que, al perder minerales como consecuencia de actividades físicas y mentales, es necesario recuperarlos. El calcio, el magnesio, el potasio y el sodio son los más importantes y los que se pueden encontrar en los alimentos naturales (no procesados) y en el agua mineral natural, tal como se muestra en el Cuadro No. 1.

**Cuadro No. 1**

Minerales	Alimentos
Calcio	Lácteos, soya, pasas, verduras de hojas verdes.
Magnesio	Verduras de hojas verdes, mariscos, nueces, almendras, higos.
Potasio	Verduras de hojas verdes, pescado, papa (especialmente con cáscara), plátano.
Sodio	Mariscos, pollo, carnes.

Fuente: Socosani S.A.

Una arraigada convicción popular sostiene que tres cuartas partes de nuestro cuerpo están compuestas de agua. En realidad, es agua más sales y minerales.

### 1.2 El agua mineral

El agua mineral 100% pura y natural proviene de manantiales naturales, donde no interviene la mano del hombre, y es esa fuente natural la que contiene las sales y los minerales esenciales para mantener el equilibrio perfecto del organismo.

La comparación entre agua natural y agua mineral, presentada en el Cuadro No. 2, ilustra la diferencia entre ambos líquidos.

**Cuadro No. 2**

	<b>Agua mineral 100% natural</b>	<b>Agua “no” mineral</b>
<b>Componentes</b>	Contiene sales y minerales que el cuerpo necesita reponer, como magnesio (Mg), potasio (K), calcio (C), sodio (Na).	Es simplemente agua: hidrógeno (H) y oxígeno (O).
<b>Origen</b>	Proviene de manantiales naturales.	Se extrae del subsuelo a través de pozos.
<b>Proceso</b>	No es manipulada químicamente: es 100% pura y natural.	Requiere tratamientos químicos y un exhaustivo proceso de manipulación.
<b>Envasado</b>	Es envasada en su fuente de origen, única en el mundo; ejemplos: Socosani, Perrier.	Es envasada en el lugar donde se ubican sus fábricas; ejemplos: San Luis, San Antonio.

Fuente: Socosani S.A.

### 1.3 El empresario

La historia de Socosani comienza cuando don Manuel Aurelio Vinelli, peruano de ascendencia italiana, realizó un viaje de Arequipa a Yura, donde conoció un hermoso valle y sus manantiales. Al ser de profesión químico farmacéutico, dedujo que el agua que brotaba no era agua común; por ello, tomo muestras y partió de regreso a Arequipa, Lima y finalmente llegó hasta Italia.

Los análisis que se realizaron confirmaron que el agua no sólo era de una pureza extraordinaria, sino que contenía además una riqueza mineral que hasta ese momento sólo se había encontrado en manantiales europeos, con propiedades medicinales sorprendentes.

### 1.4 La empresa

Socosani S.A. fue fundada en 1926, por don Manuel Aurelio Vinelli, para dedicarse al embotellamiento de agua mineral natural. Su planta está ubicada en el valle de Socosani, 40 kilómetros al Norte de la ciudad de Arequipa.

Esta empresa, actualmente, fabrica otras líneas de productos, tales como gaseosas, jugos Watts y, en unión al grupo Wong, desarrolla MetroCola.

## **2. El escenario competitivo**

La oportunidad de crecimiento de Socosani en el Sur era limitada, puesto que contaba con el 70% de participación de mercado, existía un escaso nivel de demandantes y sólo un pequeño volumen que se comercializaba en dichas zonas. Es frente a esta situación que Socosani evalúa la opción de expandirse en el mercado limeño.

En Lima no existía una presencia importante de un agua mineral. El líder del mercado era San Luis (73% de participación en 1994, según CCR) y la principal competencia la representaba San Antonio (19% de participación en 1994, según CCR). Ambos productos eran percibidos como aguas minerales, a pesar de ser aguas de mesa.

### **2.1 Las oportunidades**

Las oportunidades eran fundamentalmente de segmentación, posicionamiento y crecimiento.

En el mercado de aguas carbonatadas de Lima, existía una subcategoría aún no explotada, la de aguas minerales.

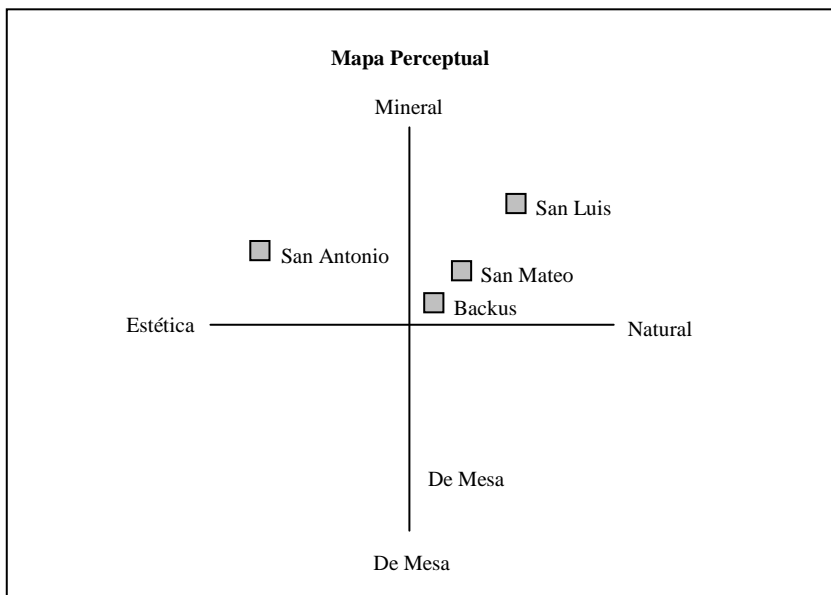
Este mercado en 1994 tenía un importante potencial, pues en el año 1995 el consumo *per cápita* del Perú llegaba a medio litro, mientras en Chile ascendía a 20 litros y en Estados Unidos a 120.

Los consumidores mostraban ya entonces una actitud positiva hacia lo puro y natural.

### **2.2 Las amenazas**

El ambiente era también una fuente de riesgos, debido a que el concepto de agua mineral era ignorado por una amplísima mayoría de consumidores. Por otro lado, la publicidad de las aguas de mesa era sumamente agresiva. Asimismo, los principales competidores del mercado pertenecían a importantes corporaciones: San Antonio a Coca Cola y San Luis a Pepsi. Por último, las aguas de mesa estaban posicionadas, voluntaria o involuntariamente, como minerales (véase el mapa perceptual).





Fuente: Socosani S.A.

### 3. La gestión de *marketing*

Ante un consumidor confundido, que no tenía claro qué era agua de mesa y qué significaba agua mineral, la clave del éxito o del fracaso radicaba en comunicar eficazmente este concepto. Tomando en cuenta también la mejora en el panorama económico del país, Socosani decidió incursionar en el mercado en febrero de 1995.

Al ingresar a Lima, Socosani decidió aprovechar la oportunidad de liderar el subsegmento de las aguas minerales, para lo cual presentó a los consumidores un agua de primera calidad con beneficios intrínsecos: 100% pura y natural, que repone las sales y minerales naturales perdidos a consecuencia del desgaste diario físico y mental.

#### 3.1 Los objetivos

Los objetivos de corto plazo perseguidos por el esfuerzo amplio de *marketing* fueron ingresar al mercado limeño y crear el nicho o subsegmento de las

aguas minerales, así como lograr una participación del 10% del mercado de aguas carbonatadas en el primer año.

En el mediano plazo, en cambio, se deseaba alcanzar el liderazgo, y posicionar el mercado de aguas minerales y a Socosani como el agua mineral natural del Perú.

En el largo plazo, se buscaba la exportación de Socosani.

### 3.2 Estrategia de marketing

Definido el propósito de desarrollar el segmento de aguas minerales, se decidió adoptar un posicionamiento de “el agua mineral del Perú”.

La restringida capacidad de distribución llevó a preferir los niveles socioeconómicos altos de la población.

### 3.3 El mix de marketing

Socosani decidió ingresar el mercado limeño en febrero de 1995 mediante las acciones que a continuación se describen.

**Producto:** Socosani lanzó en Lima un agua mineral natural de primera calidad. Capitalizó los beneficios intrínsecos de la misma e implementó, gracias a su nueva planta de producción de alta tecnología, envases competitivos y diferentes. Empleó cinco presentaciones de envases no retornables de *pet* plástico, con diseños innovadores.

**Precio:** En la etapa de introducción del producto, se mantuvo un precio similar al de las aguas de mesa gasificadas porque el consumidor no comprendía aún las diferencias entre las aguas de mesa y las minerales. En el mediano plazo, el objetivo era diferenciar las aguas a través del precio (10% a 15% de diferencia), y mantenerlo en un nivel asequible para los consumidores.

**Distribución:** En la etapa de introducción del producto, a diferencia de la competencia (San Luis y San Antonio, que contaban con una distribución masiva), Socosani llegaba a través de su sistema de distribución al 35% de los puntos de venta de los niveles socioeconómicos A y B.

**Publicidad:** Los esfuerzos de comunicación de Socosani estaban dirigidos a crear una imagen sólida en los niveles socioeconómicos altos. Desarrolló

campañas puntuales a través de los principales medios de comunicación, reportajes sobre el valle de Socosani y fuerte apoyo en los puntos de venta.

## **4. La campaña de difusión**

### **4.1 Objetivos comunicacionales**

Los objetivos publicitarios eran diferenciar las aguas minerales de las no minerales, educar al consumidor sobre los beneficios de Socosani y crear lealtad a la marca. La estrategia publicitaria, cuya audiencia objetivo fueron personas modernas y activas de 25 a 45 años de los niveles socioeconómicos A y B comprendió dos fases: diferenciar las aguas minerales de las no minerales; educar al consumidor sobre los beneficios del agua mineral Socosani.

### **4.2 Estrategia comunicacional**

La estrategia publicitaria de Socosani se desarrolló en torno a los siguientes lineamientos:

Posicionamiento: Socosani es la auténtica agua mineral.

Beneficio: Socosani es la forma más saludable de “tomarse la vida”. Agua mineral natural Socosani es salud.

Soporte: Socosani es la única agua mineral 100% pura y natural, que repone las sales y los minerales perdidos por el desgaste físico y mental diario.

Carácter: Innovador, moderno, saludable.

Para el lanzamiento de Socosani, se llevaron a cabo dos fases.

#### **4.2.1 Fase I 1995**

La primera fase, denominada Banderas, tenía como objetivo principal crear el subsegmento de las aguas minerales. Para esto, el mensaje publicitario se basó en la aceptación mundial del agua mineral natural, así como en la identificación de las cualidades de Socosani. Se mostraban otras aguas exitosas, como Perrier de Francia y San Pellegrino de Italia.

#### **Campaña: Banderas**

Objetivo principal: Crear el subsegmento de aguas minerales, al comunicar que éstas eran reconocidas mundialmente. Asimismo, se buscaba educar al

consumidor sobre los valores y beneficios de Socosani. El mensaje publicitario estuvo basado tanto en la aceptación mundial del agua mineral natural como en la identificación de las cualidades de Socosani.

#### **4.2.2 Fase II 1996**

En la segunda fase, llamada Origen, ante un requerimiento proveniente de la investigación de mercados, se desarrolló un mensaje publicitario que tuvo dos propósitos claros: primero, destacar el origen 100% puro y natural de Socosani para diferenciarla de las aguas de mesa; y segundo, resaltar este concepto mostrando el origen de las principales marcas de agua mineral reconocidas mundialmente. Para esto, durante la campaña Origen, se lanzaron dos comerciales de televisión: Origen, de 30 segundos, e Internacionalidad, de 20 segundos. (Mensaje publicitario de Origen: el origen del agua mineral Socosani, 100% pura y natural; Socosani, la auténtica agua mineral natural. Mensaje publicitario de Internacionalidad: el origen de las principales marcas reconocidas en el nivel mundial.)

#### **4.3 Audiencia objetivo**

Demográficamente: Hombres y mujeres de 25 a 45 años de los niveles socioeconómicos A y B.

Por estilo de vida: Personas modernas, activas y dinámicas. Creen en lo natural y sano, se preocupan por consumir productos que los hagan sentir bien. Viven en zonas de Miraflores, San Isidro, Monterrico, La Molina etcétera.

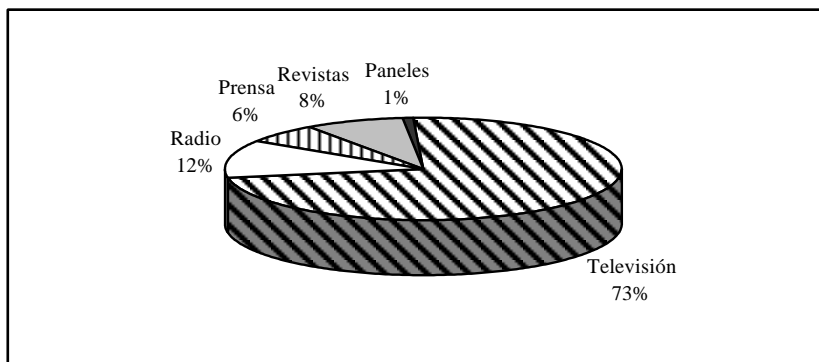
#### **4.4 Estrategia de medios**

La televisión fue el medio más importante, utilizado en las dos fases comunicacionales; no sólo con los comerciales de televisión, sino también con reportajes en programas tales como Contrapunto, Día a Día, Diálogo, donde se destacaban el origen del agua mineral, sus atributos y sus beneficios (véase el Gráfico No. 1).

Por otro lado, la radio fue utilizada estratégicamente para apoyar las campañas de verano de miércoles o domingo, especialmente los fines de semana, al tenerse en cuenta el desplazamiento del grupo objetivo hacia las playas.

Gráfico No. 1

## DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTAL



Asimismo, las revistas durante 1996 y 1997 fueron un medio de apoyo fundamental porque, a través de ellas, fue posible dirigirse específicamente al grupo objetivo con un mensaje de mayor longitud, utilizando avisos de una página y tres medias páginas consecutivas. Estos últimos avisos, por su medida y ubicación, permitían comunicar todos los beneficios de las aguas minerales, que abarcaban distintos temas de interés (por ejemplo, embarazo, hidratación de la piel, estrés, entre otros).

Los recursos totales invertidos en medios en el periodo de octubre de 1995 a julio de 1997 fueron del orden de US\$ 1'400,726 (tarifa impresa; según la Supervisora de Medios y Publicidad S.A.).

## 5. Resultados obtenidos

Al penetrar en el mercado limeño, Socosani tenía claras sus fortalezas y debilidades. Entre sus fortalezas, estaba el ser un agua mineral 100% natural, de origen único en el mundo y con grandes beneficios para la salud; además de contar con cinco envases novedosos. Su única debilidad radicaba en que tenía una distribución inicial limitada, con solamente 35,000 puntos de venta.

Capitalizando sus fortalezas, Socosani desarrolló una estrategia audaz mediante la cual, de acuerdo con encuestas realizadas por Apoyo Opinión y Mercado, logró crear en menos de dos años una subcategoría de aguas mi-

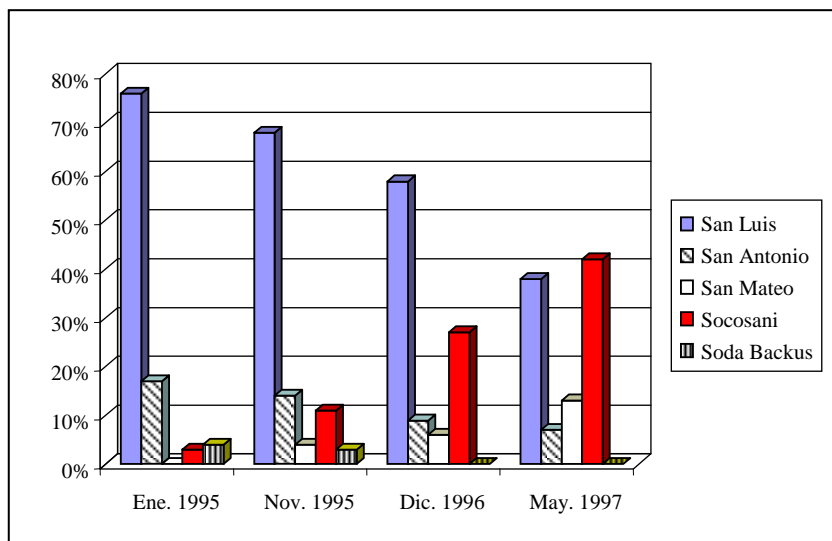
nerales; fue identificada por el 70% de los entrevistados como el agua mineral del Perú. Superando ampliamente sus propias expectativas, Socosani alcanzó en 1997 el 42.5% de participación en el mercado de las aguas carbonatadas en Lima y disputó durante 1997 el liderazgo con San Luis (véase el Gráfico No. 2).

Asimismo, el éxito de la estrategia publicitaria y de *marketing* se tradujo en una ampliación del sistema de distribución, que actualmente cubre el 70% del mercado limeño y abarca el mismo porcentaje de los puntos de venta de la competencia.

El agua mineral Socosani presentó una tendencia creciente en su participación de mercado durante 1997, a diferencia de sus competidores. Este hecho se vio reflejado en el nivel de recordación de la marca Socosani: el 29%, alcanzado en junio de 1997, sólo a tres años de introducido el producto en Lima; frente a un 44% de San Luis, que cuenta con casi treinta años en dicho mercado.

**Gráfico No. 2**

**PARTICIPACIÓN DE MARCAS POR AÑOS**



Fuente: CCR.

## 6. Epílogo

Socosani logró ampliar su sistema de distribución, y así cubrió el 70% del mercado de Lima. A la fecha, Socosani abarca el 70% de los puntos de venta de la competencia; es importante recalcar que ésta llega con más de un producto (corporaciones Coca Cola, Backus etcétera), mientras que Socosani llega a los mismos puntos de venta solamente con el agua mineral natural.

Socosani emplea más de 160 personas y utiliza más de 30 vehículos. Por otro lado, es la primera agua mineral del país que se exporta (al Japón).

Socosani, en junio de 1997, logra un 29% de recordación; frente a San Luis, la cual cuenta con un 44% (fuente: Apoyo Opinión y Mercado S.A.). Debe considerarse que San Luis es la marca tradicional por excelencia, que por muchos años (aproximadamente treinta) ha gozado del liderazgo de la categoría; a diferencia de Socosani, que cuenta únicamente con tres años en el mercado limeño.

A inicios de 1999, se relanzó San Mateo y alteró estas perspectivas. No obstante, ésa ya es otra historia.

# X

## **Inca Kola Diet: del sabor nacional al gusto de cuidarse**

A mediados de los años noventa, el concepto de gaseosa dietética ya seducía a un número significativo de potenciales consumidores. En tal sentido y ante este comprobado deseo, la Corporación José R. Lindley e Hijos S.A. buscó desarrollar una exitosa fórmula dietética.

De acuerdo con la investigación realizada, el concepto y el sabor de esta nueva gaseosa dietética fueron ampliamente aceptados por el público de diversos estratos sociales.

En consecuencia, la compañía José R. Lindley e Hijos S.A. lanzó Inca Kola Diet, un producto que se ha convertido actualmente en el líder del segmento dietético, y que supera a Coca Cola Diet y Pepsi Max.

### **1. El empresario**

Dotado de una singular visión empresarial, José Robinson Lindley fundó en 1910 una fábrica de bebidas gaseosas denominada La Santa Rosa, que desde sus orígenes tuvo un promisorio futuro.

Esta decisión marcó el inicio de una sólida empresa nacional que, veinticinco años después, convertida en José R. Lindley e Hijos S.A., produciría Inca



Kola. Ésta llegó a ser una de las pocas bebidas gaseosas en el mundo que competía de igual a igual con aquellas provenientes de las más poderosas empresas multinacionales norteamericanas.

### **1.1 La Santa Rosa**

La Santa Rosa se convirtió en la fábrica por excelencia de bebidas gaseosas debido a la notable variedad de su producción. Basta mencionar algunos de sus productos: Ginger Ale Primola, con sabor a frambuesa; Champagne Kola Hopale, suave bebida de malta; Kola Rosada, de gusto a cerezas; Lemon Squash y Orange Squash, agradables bebidas con sabor de limón y naranja, respectivamente; Fresco Rosita, con sabor a fresa; Delaware Punch, combinación de distintos sabores; Vimto, jarabe frutal de guindones y grosellas.

El desarrollo de la industria de aguas gaseosas en la década de los años veinte originó, a su vez, un significativo impulso en la producción de otros rubros empresariales e industriales, tales como botellas de vidrio, hojalata de acero y corcho para las tapas tipo corona, azúcar y esencias frutales destinadas a la elaboración de jarabes.

El crecimiento del mercado y la predilección de que gozaban sus productos, hizo que la familia Lindley intuyera la necesidad de iniciar la búsqueda de una nueva bebida gaseosa, diferente y única.

### **1.2 El lanzamiento de Inca Kola**

El 18 de enero de 1935, en coincidencia con la celebración del cuatricentenario de la fundación de Lima, José R. Lindley e Hijos S.A. lanzó al mercado Inca Kola, una bebida de sabor original, de color claro y aroma suave.

Desde entonces, y a lo largo de más de sesenta años, Inca Kola ha arraigado en el mercado con una fuerza constante. Su presencia se ha extendido hacia todos los sectores de la población y del territorio nacional.

La frase publicitaria acuñada en los años cuarenta, “Inca Kola sólo hay una y no se parece a ninguna”, sintetizaba la indiscutible preferencia que ya por entonces había merecido el producto.

### 1.3 Reconocido prestigio

Convertida en la bebida líder del Perú, el prestigio de Inca Kola ha dado la vuelta al mundo y ha merecido análisis de renombrados empresarios, especialistas en mercadotecnia y economistas.

Se han producido amplios reportajes sobre Inca Kola, difundidos por cadenas de la televisión internacional tales como CNN, Reuters TV, Eco, Univisión, Associated Press TV, NBC News Channel. Asimismo, se han escrito diversos comentarios y artículos publicados en influyentes medios, entre los que figuran *The New York Times*, *Newsweek*, *The Miami Herald*, *The Financial Times* y *U.S. Latin Trade*.

El avance constante de Inca Kola es resultado de un intenso y permanente esfuerzo, reconocido no sólo por los peruanos. En 1994, Roger D. Bacwell, profesor de la Universidad de Ohio y consultor internacional, en su libro *From the Edge of the World*, en que estudia distintas experiencias de la globalización de la economía en catorce países de América Latina, afirmó en el capítulo titulado “Perú: A Study in Contrasts”, que uno de los más importantes descubrimientos que se hizo en el Perú fue Inca Kola.

El estudio de Bacwell apuntó hacia las lecciones que era necesario aprender cuando se descubría un éxito como el de Inca Kola. “Una es que las pequeñas empresas pueden convertirse en gigantes y hacerlo bien”. La otra radicaba en “la importancia de comprender la cultura de una sociedad y relacionarla con el producto. Los incas fueron notables en la utilización del oro, y unir el color dorado de una gaseosa a los valores ancestrales vinculados con la orfebrería de los Inca, ¡es tan bueno con una buena soda!”<sup>1</sup>.

## 2. La demanda de productos dietéticos

La preocupación de las personas por su salud y su apariencia física se ha visto resaltada y magnificada por los medios de comunicación bajo el concepto de mantener un cuerpo saludable o bajo los influjos de los nuevos estándares de belleza. Esta tendencia global tuvo eco en el Perú, donde la oferta de productos dietéticos continúa creciendo persistentemente.

---

1. Bacwell, Roger D., *From the Edge of the World*, 1994.

## 2.1 Las gaseosas dietéticas en el Perú

La industria local (al igual que en todo el mundo) prefirió dirigir sus esfuerzos a los segmentos de la población que adoptaban con mayor facilidad los cambios e innovaciones, y que se preocupaban más por su apariencia física y salud; es decir, los segmentos de mercado con mayores ingresos económicos y, dentro de los cuales, generalmente se priorizaba al consumidor más joven e innovador por naturaleza.

En consecuencia, las actividades de *marketing* dirigidas a este segmento intentaron aprovechar la identificación de estas personas con los patrones de belleza y cuidado físico que permitían la satisfacción de una sentida aspiración: el verse bien.

## 3. El escenario competitivo

Inca Kola lideraba en 1995, por escaso margen, el mercado de gaseosas convencionales y aún no competía en el segmento dietético. Sin embargo, no obstante los éxitos logrados, Inca Kola no contaba con el liderazgo en los segmentos altos. Es en este contexto que la investigación realizada por la empresa, buscaba encontrar la estrategia que le permitiese incrementar su participación en los mercados más pudientes.

Se esperaba que una gaseosa *diet* pudiese lograr tal objetivo. Con antelación, Inca Kola había logrado penetrar con éxito al mercado de las viandas *fast food*<sup>2</sup> (relacionada con el segmento objetivo buscado), mediante un contrato de exclusividad con la franquicia de hamburguesas peruana Bembos y gracias al “golpe” que significó su alianza estratégica con McDonalds (tradicional y exclusiva aliada de Coca Cola Co. en el nivel mundial).

Inca Kola había mejorado además sus sistemas de distribución y producción, todo ello con el fin de lograr mayores utilidades. Sostenía sus innovaciones y mejoras con una campaña publicitaria consecuente con los cambios.

Inca Kola estaba definitivamente modificando su imagen, buscaba un *look*<sup>3</sup> más jovial, acorde con los tiempos modernos, y para lo cual le faltaba hacerse de un bastión fundamental: la captura del segmento dietético.

---

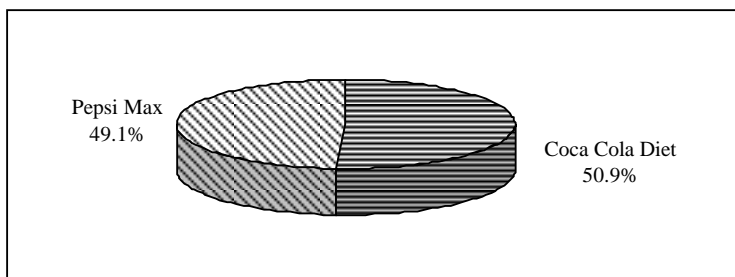
2. *Fast Food*: Anglicismo que significa “comida al paso”.

3. *Look*: Anglicismo que significa “apariencia”.

Este producto fue lanzado el año 1995 al aún incipiente segmento dietético, que representaba sólo algo más del 1% del mercado total de bebidas gaseosas en Lima. Un nicho liderado entonces ajustadamente por Coca Cola Diet, con una participación de 50.9%; seguida muy de cerca por Pepsi Max, con un 49.1%, en diciembre de 1995 (véase el Gráfico No. 1).

**Gráfico No. 1**

**SEGMENTO DE GASEOSAS DIETÉTICAS**



Fuente: Inca Kola.

#### **4. La gestión de *marketing***

Los estudios de mercado realizados por la empresa indicaban una clara aceptación del concepto de una gaseosa dietética de Inca Kola, por lo que se procedió a desarrollar un producto que respondiese a las expectativas del público objetivo.

Diversos *tests* ciegos de producto (*blind tests*) confirmaron que la fórmula del nuevo producto era aceptada por los consumidores de los niveles socioeconómicos medio alto y alto, lo que llevó a la empresa a lanzar al mercado a Inca Kola Diet en enero de 1996.

##### **4.1 Los objetivos**

El principal objetivo de *marketing* de la corporación José R. Lindley e Hijos S.A. fue alcanzar en corto tiempo el liderazgo del segmento dietético. La ci-

fra de participación esperada era del orden del 60%; asimismo, se esperaba obtener el 1% de participación de mercado total de gaseosas en Lima.

Paralelamente, la empresa también se trazó como metas obtener un margen de utilidad bruta del 10% y lograr una reducción de costos en la operación integral de distribución y ventas.

Al margen de la búsqueda de resultados cuantitativos, un problema importante de Inca Kola era su carencia de identificación con los segmentos socioeconómicamente más altos del mercado local. Dicho problema debía ser combatido con éxito por el nuevo producto, para lo cual se intentó aprovechar la identificación de estos segmentos con los patrones de belleza y cuidado físico, de tal forma que permitiese la satisfacción del comportamiento aspiracional del consumidor orientado al “verse bien”.

En consecuencia, la empresa buscaba con Inca Kola Diet no sólo ingresar a un sector de mercado que ellos consideraban desatendido, sino primordialmente rejuvenecer la imagen de Inca Kola en el consumidor habitual de la marca.

La campaña de introducción al mercado de Inca Kola Diet buscó crear un posicionamiento de marca en los niveles socioeconómicos más altos mediante una imagen diferente de la que habitualmente había proyectado Inca Kola. Ahora se buscaba la promoción de una imagen jovial, casual, moderna y hasta sensual<sup>4</sup>, por medio de la publicidad.

## **4.2 La estrategia de *marketing***

Se decidió que la estrategia central de *marketing* obedecería a una extensión de línea de la marca Inca Kola. Esta decisión respondía, entre otras consideraciones, al deseo de rejuvenecer el posicionamiento de marca en los segmentos medio alto y alto de la población, al crear una imagen moderna, actual e innovadora.

## **4.3 El producto**

Un cuidadoso trabajo de desarrollo permitió lograr una fórmula apropiada mediante el uso de edulcorantes y de esencias naturales. Esta característica

---

4. Sensual: Sensitivo, perteneciente a los sentidos y sus deleites.

hizo que la gaseosa dietética conservara el sabor de la Inca Kola normal y que no dejara el *after taste*<sup>5</sup> amargo propio de las sacarinas y edulcorantes artificiales de las otras bebidas dietéticas existentes entonces en el mercado.

Asimismo, la empresa logró conservar las características de su gaseosa normal en color, sabor y nivel de gas; se utilizaron envases no retornables *plasticshield* de 10 onzas, un litro, y litro y medio. Por otro lado, una sugestiva innovación fue la introducción al mercado del envase mediano retornable.

#### 4.4 La política de precios

Los precios de lanzamiento de Inca Kola Diet se alinearon con el nivel de precios que mantenían las bebidas dietéticas del mercado.

#### 4.5 La promoción

La campaña de promoción, que incluyó la degustación en autoservicios y puntos de venta, dedicó particular énfasis a las campañas promocionales conjuntas con la "marca sombrilla"<sup>6</sup> Inca Kola, como el "Super Monopoly" y el "Festival de Tazas y Platos".

También se realizaron campañas personalizadas, tales como el auspicio de conciertos, concursos de belleza y de aeróbicos, entre otros. Por último, se desarrollaron campañas conjuntamente con la marca Inca Kola (versión normal) para reforzar la fidelidad a la gaseosa *diet*.

### 5. La comunicación

El propósito fue diseñar una campaña moderna y dinámica, que resaltara *el gusto de cuidarse*, y utilizara escenarios sofisticados y atractivos para el consumidor. Se buscó enfocar la campaña según los perfiles del segmento objetivo, con el apoyo de la planificación de medios.

La campaña de lanzamiento se inició en enero de 1996 y terminó en mayo del mismo año.

---

5. *After taste*: Expresión inglesa que significa resabio, huella o remanente de sabor.

6. "Marca sombrilla": Aquélla que da origen a una extensión de línea de productos.

## 5.1 El público objetivo

La principal audiencia objetivo estaba compuesta por jóvenes de ambos sexos, cuyas edades fluctuaban entre 16 y 25 años, de los niveles socioeconómicos medio alto y alto.

## 5.2 Los conceptos

La estrategia publicitaria buscó un concepto creativo relacionado con el cuidado del cuerpo y el gusto de mantener la línea. Los eslóganes fueron “cuerpos que se miran”; “gente que se cuida”; “cuerpos que se quieren”. La idea fue darle un toque muy sofisticado a la marca presentando escenas de personas atractivas en diferentes ambientes o situaciones.

Adicionalmente, para la campaña de seguimiento, se emplearon los conceptos “Te miras, te miran” y “Te quieres, te quieren”; el eslogan del cierre de la campaña de lanzamiento fue una síntesis de los anteriores: “Inca Kola Diet, el gusto de cuidarse”.

## 5.3 Medios y presupuesto

El éxito de la campaña de Inca Kola Diet fue posible gracias a una fuerte inversión en *marketing* y publicidad. Este esfuerzo permitió superar a la competencia y creó una plataforma de liderazgo, su objetivo principal.

Inca Kola Diet lideró el *share of investment* del periodo comprendido entre los años 1996 y 1997, invirtiendo en publicidad un 69.8% del monto total correspondiente al segmento dietético. Por su parte, Coca Cola Diet invirtió 2.6%; y Pepsi Max, 27.6% (véanse el Cuadro No. 1 y Gráfico No. 2).

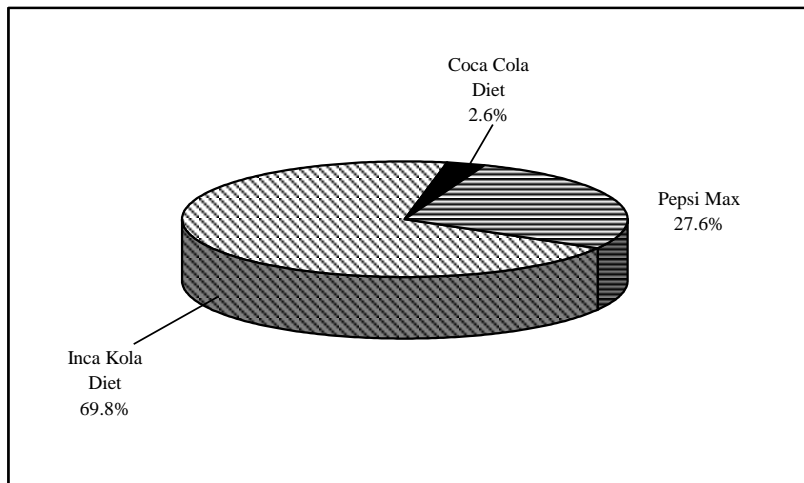
**Cuadro No. 1**

<i>Share of investment</i>						
	1996 (ene. - dic.)		1997 (ene. - jul.)		Período 1996 – 1997	
	Inversión	%	Inversión	%	Inversión	%
Inca Kola Diet	1'676,358	51.3	2'013,496	100.0	3'689,854	69.8
Coca Cola Diet	132,734	4.1	-----	-----	132,734	2.6
Pepsi Max	1'457,374	44.6	-----	-----	1'457,374	27.6
Total	3'266,466	100.0	2'013,496	100.0	5'279,962	100.0

Fuente: PROPERÚ.

Gráfico No. 2

## INVERSIÓN EN PUBLICIDAD 1996 – 1997



Fuente: Inca Kola.

En el *share of voice* del periodo comprendido entre los años 1996 y 1997, el número de avisos de Inca Kola Diet llegó a 2,006; el de Coca Cola Diet y el de Pepsi Max llegaron a 90 y 97, respectivamente. En el total de GRP, Inca Kola Diet tuvo un 50.1% del mercado; mientras Coca Cola Diet alcanzó el 4.1% y Pepsi Max, 45.9% (véanse el Cuadro No. 2 y el Gráfico No. 3).

Cuadro No. 2

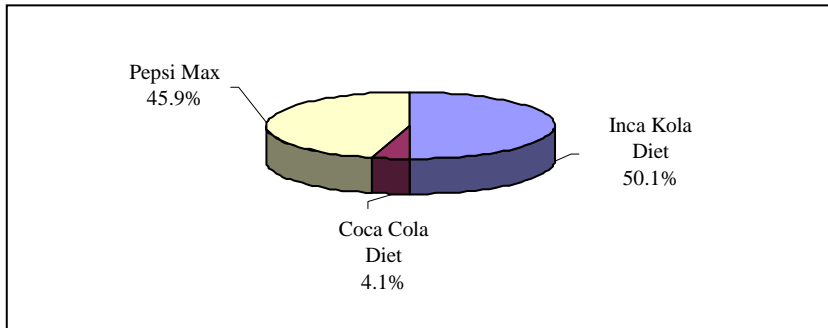
Share of voice									
	1996 (ene. - dic.)			1997 (ene. - jul.)			Período 1996 - 1997		
	# Avisos	TGRP	%	# Avisos	TGRP	%	# Avisos	TGRP	%
Inca Kola Diet	1,085	3,627	42.7	921	1,245	100.0	2,006	4,872	50.1
Coca Cola Diet	90	388	4.7	----	----	----	90	388	4.1
Pepsi Max	971	4,467	52.6	----	----	----	971	4,467	45.9
Total	2,146	8,482	100.0	921	1,245	100.0	3,067	9,727	100.0

Fuente: PROPERÚ.



Gráfico No. 3

## GRP



Fuente: Inca Kola.

Inca Kola Diet superó a la competencia, y creó así una plataforma para el liderazgo.

## 6. Resultados

La respuesta del consumidor fue favorable para Inca Kola Diet, tanto en volumen como en participación del mercado, frente a la competencia.

En el periodo comprendido entre enero y julio de 1996, Inca Kola Diet logró obtener el liderazgo con 959 miles de litros, con lo que alcanzó el 0.6% del mercado total de bebidas gaseosas de Lima, y el 50% del segmento de bebidas dietéticas.

En el segundo periodo, la cifra ascendió a 711 miles de litros, de manera que se alcanzó el 0.70% del mercado total de gaseosas de Lima y el 64% de participación en el segmento dietético. Al cierre del año 1996, Inca Kola Diet logró obtener su objetivo de *marketing* al haber alcanzado el liderazgo con 1,832 miles de litros, el 0.70% del mercado total y el 64% del segmento *diet*. (véase el Cuadro No. 3).

**Cuadro No. 3**

<b>Jul. - dic '96</b>	<b>Miles lt.</b>	<b>Mercado total</b>	<b>Segmento dietético</b>
Inca Kola Diet	1,832	0.70%	64.0%
Coca Cola Diet	262	0.10%	9.0%
Pepsi Max	785	0.30%	27.0%
Total	2,879	1.10%	100.0%

Fuente: CCR.

En el primer semestre del año 1997, Inca Kola Diet siguió incrementando sus ventas y alcanzó los 1,391 miles de litros, que representaban el 0.90% del mercado total y el 70% del segmento dietético. Se sobrepasó en volumen y participación a dos marcas extranjeras que habían lanzado su producto con anterioridad en el mercado de Lima: dos años antes Pepsi Max, y cinco años antes Coca Cola Diet (véase el Cuadro No. 4).

**Cuadro No. 4**

<b>Ene. -jul. '97</b>	<b>Miles lt.</b>	<b>Mercado total</b>	<b>Segmento dietético</b>
Inca Kola Diet	1,391	0.90%	70.0%
Coca Cola Diet	309	0.20%	15.0%
Pepsi Max	309	0.20%	15.0%
Total	2,009	1.30%	100.0%

Fuente: CCR.

En el área de distribución, Inca Kola Diet incrementó su cobertura entre enero de 1996 y julio de 1997 en un 11.1% (pasó de un 0.7% a un 11.8%). Por su parte, Coca Cola Diet aumentó de 1.9% a 4.7% (incremento de 2.8%) en el mismo periodo, y Pepsi Max decreció de 17.5% a 8.8% (disminución de 8.7%) en el mismo periodo.

Estas cifras demuestran que Inca Kola Diet logró una distribución efectiva en los niveles socioeconómicos alto y medio alto.

# Sexta parte: el *marketing* en campos especiales

Los ganadores de premios MAX/EFFIE afrontaron con éxitos situaciones competitivas sumamente exigentes. Entre estos singulares desafíos, estuvieron los presentados por la introducción de innovaciones, el *marketing* de servicios, el *demarketing* y el *marketing* no lucrativo.

En las siguientes secciones, se describirá el marco conceptual de estos campos especiales y se hará alusión a los casos en que se presentaron estos retos.

## 1. La difusión de innovaciones

Al lanzarse al mercado limeño, Cusqueña apostó a la aceptación de un nuevo producto. Para el consumidor, dicho tipo de productos representa un incremento de oportunidades de satisfacer necesidades personales, sociales o de otra índole. Para el profesional del *marketing*, los nuevos productos proporcionan un importante mecanismo para mantener a una empresa en condición competitiva y rentable.

León G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk<sup>1</sup> sostienen que la estructura para explorar la aceptación del consumidor de nuevos productos se deriva del área

---

1. Schiffman, Leon G. y Leslie Lazar Kanuk, *Comportamiento del consumidor*, 1998.

de investigación conocida como difusión de innovaciones. Los investigadores del consumo que se especializan en la difusión de innovaciones están interesados principalmente en comprender dos procesos estrechamente relacionados: el proceso de difusión y el proceso de adopción.

Estos autores enfatizan que la difusión es un macroproceso enfocado a un nuevo producto (una innovación), desde su origen hasta el público consumidor. En contraste, la adopción es un microproceso que se enfoca en las etapas a través de las cuales pasa un consumidor individual cuando se decide a aceptar o a rechazar un nuevo producto.

### **1.1 La innovación orientada al producto**

Una innovación como la realizada por Socosani se orientó al producto. Se centró en las características inherentes al producto en sí (agua mineral), así como en los efectos que estas características pudiesen tener en los patrones de uso establecidos en los consumidores (salud, por ejemplo).

Cabe resaltar que una innovación orientada al producto considera el grado en el cual un nuevo producto tiene posibilidades de modificar los patrones de comportamiento establecidos. En este caso, las referencias internacionales de consumo de agua reflejaban ciertas tendencias globales, por lo que eran un indicio importante que debía tomarse en cuenta.

### **1.2 Caso práctico: Don Vittorio y el proceso de difusión y adopción**

En el próximo capítulo, se presentará la forma en que La Fabril introdujo exitosamente una innovación, al desarrollar una nueva versión de su marca Don Vittorio.

## **2. El *marketing* de servicios**

Al igual que las empresas de fabricación de bienes, las empresas de servicio utilizan el *marketing* para posicionarse sólidamente en los mercados que han elegido como objetivo.

Sin embargo, debido a que los servicios difieren de los bienes tangibles, a menudo se requieren enfoques de mercadotecnia adicionales para “tangibilizarlos”. En un negocio de bienes, éstos son bastante estandarizados y pueden

permanecer en los anaqueles en espera de clientes; en cambio, en empresas de servicios, como las AFP Horizonte y Unión, se tienen que administrar recursos para producir dividendos.

## **2.1 El servicio**

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; por ejemplo, una tarjeta de crédito, que es esencialmente intangible y que da como resultado algo tan etéreo y tan concreto a la vez como el crédito. La producción del servicio está vinculada a alguna forma de bien físico, como es el caso de las Páginas Amarillas.

La intangibilidad es una cualidad en virtud de la cual los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos; tal es el caso de los seguros.

Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo y sólo culminan cuando se rescinde el convenio o culmina el uso; tal es el caso de los traspasos entre las AFP. A esta cualidad se le conoce como inseparabilidad del servicio.

La variabilidad del servicio consiste en que la calidad de éste puede variar en gran medida: depende de quién los brinda, así como de cuándo, dónde y cómo se proporcionan.

## **2.2 Caso práctico: las Páginas Amarillas**

En el capítulo 12, se describirá la forma en que Telefónica llevó a cabo exitosamente una campaña publicitaria que logró precisar el concepto del servicio que brindan sus Páginas Amarillas.

## **3. La administración de la demanda**

Algunas personas piensan que la mercadotecnia consiste en encontrar clientes suficientes para colocar el nivel de producción factible de la compañía; sin embargo, este punto de vista es demasiado limitado. La organización tiene un nivel deseado de demanda de sus productos, que es el que realmente cuenta.

En cualquier momento, pueden presentarse diversas situaciones: una ausencia de demanda, una demanda adecuada, una demanda irregular o un exceso de

demanda. La administración de la mercadotecnia debe encontrar formas de enfrentarse a esos diferentes escenarios. En otras palabras, la administración de la mercadotecnia es la administración de la demanda.

### **3.1 El demarketing**

Ante un exceso de demanda, la tarea necesaria de la mercadotecnia es reducirla. Esta estrategia es conocida con el nombre de *demarketing* y consiste en disminuir la demanda en forma temporal o permanente. La meta del *demarketing* no es destruir la demanda, sino reducirla o cambiarla.

Es en este sentido que la administración de la mercadotecnia trata de afectar el nivel, el momento o la naturaleza de la demanda, en una forma que ayude a lograr los objetivos que se persiguen.

### **3.2 Caso práctico: la campaña de ahorro de energía**

El capítulo 13 está dedicado a explicar la exitosa aplicación de *demarketing* que permitió reducir la demanda de energía eléctrica en 100 Mw, y sostener gran parte del logro en el tiempo. Esta actividad fue encargada por el Ministerio de Energía y Minas a Cenergía y al PAE-MEM.

## **4. La mercadotecnia no lucrativa**

Los dos últimos casos que se presentan en este texto ilustran el uso de los principios de la mercadotecnia por organizaciones no lucrativas peruanas, merecedoras del premio MAX/EFFIE por sus exitosos desempeños.

Las organizaciones no lucrativas premiadas, Cenergía, PAE-MEM y Pro Educación, son organizaciones de servicio que se propusieron promover acciones en beneficio de la comunidad.

Existen algunos aspectos únicos de la mercadotecnia no lucrativa que deben ser considerados al diseñar estrategias de mercado. Los más importantes son el dominio de objetivos no financieros, la distinción entre misión organizacional y atracción de recursos, la existencia de muchos componentes y el conflicto potencial entre la misión organizacional y la satisfacción del cliente.

#### **4.1 Dominio de objetivos no financieros**

Las organizaciones no lucrativas, como PAE-MEM, por definición, no buscan obtener ganancias para el beneficio de los dueños o socios. Tampoco esperan necesariamente cubrir todos los costos mediante los ingresos de operación; mas aún muchas confían en las donaciones voluntarias o los subsidios para apoyo financiero. Así, organizaciones como Pro Educación no cobran a sus clientes por sus servicios.

Como resultado, los criterios tradicionales del desempeño orientado a las ganancias -como los grandes márgenes brutos o las ganancias netas- no son aplicables. En su lugar, los gerentes deben desarrollar medidas no financieras para la planeación y control de la mercadotecnia. Así, por ejemplo, una orquesta filarmónica local debe concentrarse en la calidad de su ejecución y no en la cantidad de su público.

#### **4.2 La distinción entre la misión organizacional y la atracción de recursos**

Mientras el papel principal de la mercadotecnia puede ser distribuir recursos (humanos o económicos) para conseguir metas no financieras, las organizaciones no lucrativas aún necesitan adquirir recursos para ejecutar sus funciones.

Como se verá en el caso de los Tips, los programas de mercadotecnia pueden ser necesarios para generar recursos.

#### **4.3 Conflictos entre la misión y la satisfacción del cliente**

La filosofía tradicional del concepto de mercadotecnia no se aplica por completo a las organizaciones no lucrativas, debido a que éstas no siempre pueden satisfacer por completo todas las necesidades del cliente y aun mantener los fundamentos filosóficos sobre los que están cimentadas sus misiones.

Muchas organizaciones de causa social, como Pro Educación, existen para educar a la gente. De manera similar, las organizaciones religiosas y políticas podrían elegir continuar haciendo programas y políticas que enajenarían a algunos miembros; así como las universidades podrían establecer reglas y requerimientos que no son conocidos, pero que sin embargo son esenciales para la misión educacional.

#### **4.4 Implicancias**

Ninguno de estos aspectos de la mercadotecnia no lucrativa fue visto por los aspirantes al premio MAX/EFFIE como obstáculos insuperables. Estas instituciones también consideran que la mercadotecnia tiene un papel vital en las organizaciones no lucrativas. De hecho, el papel de la mercadotecnia está ganando popularidad y se le está aceptando cada día más por parte de los administradores en estas organizaciones, con la finalidad de emprender planes de mercadotecnia más cuidadosos.

En particular se refuerza la importancia de un fuerte reconocimiento del entorno, así como la determinación de misiones y objetivos claramente definidos: piedras angulares del proceso de planeación de mercadotecnia.

#### **4.5 Caso práctico: Pro Educacion y los Tips**

El último caso, tratado en el capítulo 14, describe una de las más nobles campañas de *marketing* social realizadas en nuestro medio: la introducción de las fichas Tips por parte del Instituto Pro Educación.



## **Don Vittorio: cuesta lo mismo que granel**

La historia del presente caso se desarrolla a inicios en 1991, cuando se produjo, por disposición gubernamental, la liberalización de las importaciones del trigo y sus derivados, así como la derogación de las disposiciones de control de precios de los productos finales. Con este hecho, se hacía necesaria la innovación en el mercado de fideos, ya que los consumidores se veían gratamente sorprendidos por diversos productos (nacionales e importados) cada vez más competitivos y entre los cuales podían elegir.

No obstante, a pesar de que este contexto facilitaba la modernización de toda la categoría de fideos, hasta octubre de 1993 la estructura del mercado de fideos del Perú no mostraba mayor cambio ni reactivación que aprovecharen los beneficios de las políticas liberales aplicadas por el gobierno. Más aún, la situación presentaba el clásico predominio de la venta y el consumo del producto a granel frente al embolsado, en una relación de 97 a 3.

Es en este contexto que La Fabril se propuso lanzar al mercado un producto reformulado y envasado; concentró sus actividades de mercadotecnia en cambiar el arraigado hábito de consumo de fideos a granel, para así incrementar la participación de su marca envasada Don Vittorio.

### **1. La empresa y sus marcas**

A mediados de los años noventa, la Fabril era una compañía dedicada a la fabricación y distribución en el Perú de productos de consumo masivo.

Entre los productos que formaban parte de su cartera, se encontraban las harinas para panificación y de uso doméstico, los fideos, las galletas, los aceites comestibles, las mantecas, las margarina, los jabones de lavandería y tocador, y productos industriales tales como glicerina y ácido esteárico.

En julio de 1993, se fusionaron bajo la razón social La Fabril las siguientes empresas, que formaban parte del mismo Grupo: Compañía Molinera Santa Rosa, ubicada en Lima (fabricante de harinas y fideos), Sociedad Industrial del Sur, con sede en Arequipa (fabricante de harinas, fideos y galletas), y Compañía Oleaginosa del Perú, ubicada en Lima (fabricante de aceites, mantecas, margarina, jabones y productos industriales).

En cada categoría de productos, La Fabril tenía marcas reconocidas por el público usuario. En el presente caso, se hace referencia únicamente a las que corresponden a la categoría fideos.

### **1.1 Marcas de La Fabril en la categoría fideos**

La marca de envasados de La Fabril era Don Vittorio, la cual se distribuía en el nivel nacional. Por otro lado, en el segmento a granel competían Victoria y Alianza, que se dividían el territorio nacional, puesto que la primera abarcaba los departamentos de Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cuzco y Madre de Dios y la segunda cubría el resto del país.

Los clientes de La Fabril estaban agrupados en los sectores de comerciantes abarroteros, autoservicios, autoconsumidores e industriales.

## **2. El escenario competitivo**

En marzo de 1991, el gobierno liberalizó las importaciones de producto terminado y materia prima. En consecuencia, al globalizarse el mercado, se produjo una invasión de productos de excelente calidad provenientes de otros países y se abrió la oportunidad de brindar al consumidor peruano un fideo de mayor calidad en comparación con los que se conocían hasta entonces.

La necesidad de supervivencia de la industria peruana se tradujo en una urgencia extrema de innovar en términos de calidad, variedad, precio, distribución, publicidad y promoción. Todo esto configuró un escenario propicio para el *marketing*.

## 2.1 La importación de trigo

En el Perú se procesaban industrialmente más de un millón de toneladas de trigo por año, que eran utilizadas para la elaboración de pan, fideos y galletas. En términos prácticos, dicho volumen de materia prima era importado.

La importación, hasta el inicio del gobierno del presidente Fujimori, era realizada por el estado a través de su empresa ENCI. Ésta adquiría un solo tipo de trigo, según ciertos parámetros: usualmente adquiría el trigo más económico y no necesariamente el más adecuado para la fabricación de fideos.

## 2.2 El trigo *hard amber durum*

La medida de liberar las importaciones significó la posibilidad de ofrecer a los consumidores un fideo de mayor calidad respecto al que hasta ese momento se tenía. Así, se podía importar el producto terminado o el trigo *hard amber durum* (o simplemente trigo *durum*, como se le suele llamar), variedad idónea para producir fideo.

El trigo *durum*, como materia prima, aportaba las siguientes bondades al producto final: mayor tolerancia a la cocción, una consistencia ideal después de cocinado y mejoras en el color y el sabor. En consecuencia, a partir del año 1991, se observó el ingreso de fideos procedentes de Chile, Argentina, EE.UU., Italia y Canadá, todos ellos elaborados sobre la base de trigo *durum*.

A principios de 1992, uno de los fabricantes de fideos, que en esa época aún concentraba todos sus esfuerzos de comercialización en Lima, modificó su formulación de envasados y granel, sustituyendo la harina de trigo pan por sémola de trigo *durum*. Esta medida fue también adoptada por otros fabricantes, entre ellos La Fabril; así, lanzaron nuevas líneas de productos envasados, formulados 100% con sémola de trigo *durum*, que se posicionaron como productos de nivel *premium*. Para tal efecto, La Fabril realizó una ampliación de su línea Don Vittorio, denominada Superior. Paralelamente se reformuló, de manera combinada, sémola de trigo *durum* con harina de trigo pan para el producto a granel.

## 2.3 El mercado peruano de fideos

El Perú es un país con un alto consumo de fideos *per cápita*. Para dar una idea general, a inicios de los '90, Italia consumía 27 Kg anuales *per cápita*;

EE.UU., 8.5; Argentina, 7.5; y Colombia, 2.5. El promedio peruano en aquel entonces llegaba a 8.2 Kg, dentro de los diez primeros del mundo. Este hecho se explicaba por el relativo precio bajo de las pastas en el mercado más que por una razón cultural (como es el caso de la Argentina, por ejemplo).

Por otro lado, el consumo total estaba dividido, en términos de volumen, en dos porciones similares: 50% en Lima y 50% en provincias.

## 2.4 Las preferencias de los consumidores

Los consumidores peruanos preferían los distintos tipos de fideo en las siguientes proporciones: largo, 51%; cortados o pastinas, 37%; y entrefino o rosca, 12%. Este último, que no se produce en otros países, no se envasaba en razón de su tamaño y fragilidad.

## 2.5 Estructura del mercado de fideos: de granel a envasado

Hasta octubre de 1993, la estructura del mercado de fideos del Perú, según cifras internas de La Fabril basadas en las estadísticas agroindustriales del Ministerio de Agricultura, era como se aprecia en el Cuadro No. 1.

**Cuadro No. 1**

<b>Productos</b>	<b>Nacional</b>	<b>Lima</b>	<b>Provincias</b>
Fideos granel	97.0%	96.0%	99.0%
Fideo envasado	3.0%	4.0%	1.0%

Fuente: La Fabril.

Cabe destacar que, por las propias características de la comercialización del producto a granel, no existía la plena seguridad para el consumidor respecto a lo que se le estaba despachando, así los fideos fueran extraídos de la bolsa de la marca elegida. Asimismo, la posibilidad de balanzas adulteradas en los comercios minoristas no le garantizaba al consumidor recibir la cantidad de fideos por la que había pagado.

Las razones principales por las cuales, pese a ello, la preferencia por los fideos a granel era casi absoluta se encontraban en la política de importación del trigo,

aplicada desde el último régimen militar (en cantidad limitada y única), aunada al control de los precios de los productos finales. Ambas políticas propiciaban un desaliento entre los industriales nacionales, que se inhibían de actuar con dirección hacia la modernización de la categoría y, por el contrario, se alentaba la comercialización de fideos a granel.

Sin embargo, como efecto de las medidas de apertura adoptadas por el gobierno en 1991, dirigidas a la modernización del Perú, categorías de productos cuyo consumo era mayor o semejante a la de los fideos, como el arroz y las menestras, ya habían optado por envasar una importante porción del volumen total producido.

Adicionalmente, es importante resaltar que la venta al por mayor de fideos a granel hacia el comercio se realizaba en bolsas de papel de 10 Kg. El producto envasado, como se explicará mas adelante, llegaba a los consumidores finales en paquetes de 1 Kg, 1/2 Kg y 1/4 de Kg.

## 2.6 Los competidores

Según las nueve primeras mediciones mensuales del año 1993 (obtenidas entre el 1 de enero de 1993 y el 9 de setiembre del mismo año por el Panel de Consumidores de Samimp, presentadas en el Cuadro No. 2), ya se apreciaba un desarrollo incipiente del mercado del fideo envasado, tanto en Lima como en el consumo ponderado en ocho principales provincias del país.

**Cuadro No. 2**

Marca	Part. Lima	Part. Provincias
Don Vittorio	1.6	0.8
Marca A	6.4	1.6
Marca B	2.4	0.1
Marca C	0.5	0.1
Fideo a granel	86.7	91.2

Al considerar como fuente cifras internas de La Fabril, para el mercado total se observaba que durante los primeros nueve meses del año 1993, el mercado se cubría en la forma descrita en los Cuadros No. 3 y No. 4.

**Cuadro No. 3**

<b>Granel</b>	<b>Nacional</b>	<b>Lima</b>	<b>Provincias</b>
Alianza (La Fabril)	24.4	17.4	33.0
Victoria (La Fabril)	8.5	0.0	18.8
Marca A	29.9	36.4	22.0
Marca B	11.5	19.8	1.6
Marca C	11.8	12.2	11.5

**Cuadro No. 4**

<b>Envasado</b>	<b>Nacional</b>	<b>Lima</b>	<b>Provincias</b>
Don Vittorio	0.7	0.8	0.4
Marca A	0.8	0.8	0.6
Marca B	0.8	0.3	0.0
Marca C	0.2	0.2	0.1
Otras	11.7	11.1	12.0

## 2.7 El nivel de precios

Las medidas relacionadas con la liberalización del mercado (levantamiento del control de precios, libertad de importaciones), adoptadas en ese entonces, llevaron a reestructurar los precios de los productos nacionales. Esta situación es presentada en el Cuadro No. 5.

**Cuadro No. 5**

<b>Producto</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Producto a granel	1,000	1,000
Producto envasado	1,980	1,130

Fuente: La Fabril S.A.

A pesar del significativo cambio en favor del consumidor, la compra y el consumo de fideos envasados no aumentó de manera apreciable, debido a que el producto era aún percibido como “caro” y al hecho de que ambos tipos de producto eran idénticos en calidad. En consecuencia, el consumidor parecía estimar que el precio del envasado era todavía oneroso.

## 2.8 La política de marca

De las cinco principales compañías que producían y comercializaban fideo en el Perú, cuatro de ellas utilizaban la misma marca para sus líneas de granel y envasado. La Fabril era la única que las diferenciaba.

## 3. La gestión de *marketing*

Las nuevas políticas dirigidas a abrir y modernizar el mercado peruano propiciaron una mayor competitividad y obligaron a la industria nacional a realizar innovaciones de diversa índole. Estas se manifestaron en mejoras del producto (calidad, variedad, atractivos envases etcétera), así como en creativos mecanismos de distribución y nuevos esquemas publicitarios.

A pesar del entorno anteriormente descrito, la categoría de fideos se mantenía, en este sentido, prácticamente inmóvil. No obstante, esta calma era el preludio que antecedería a cambios estructurales en el mercado.

Entre principios de 1992 y octubre de 1993, la posición de La Fabril en el mercado de Lima se debilitó cada vez más. Entre las principales causas que ocasionaron este fenómeno, destacaban la ardua competencia que se libraba en un mercado donde todas las principales marcas estaban activas y el efecto relativamente rápido y positivo que tuvo en el consumidor el producto innovado de la primera marca que adoptó el trigo *durum*.

Asimismo, a través de distintos estudios destinados a *monitorear* el mercado y sus consumidores, se pudieron detectar indicios de cambio de hábitos. Los compradores ya no pedían el producto señalando solamente el tipo (largos, cortados o roscas), sino que lo hacían solicitando también la marca o los "amarillitos" (nombre que otorgó el ama de casa a los fideos de la marca pionera, a pesar de que sus compras seguían siendo del tipo granel).

A diferencia del resto de marcas, Alianza y Victoria, por ser a granel, nunca disfrutaron de los beneficios de la publicidad. Sí lo hicieron el resto de las marcas competidoras, por la sencilla razón de que, al anunciar sus productos envasados, el "efecto sombrilla" beneficiaba a sus líneas de granel.

Este efecto negativo tal vez fue más sentido por Alianza en la ciudad de Lima, dada la total concentración que mantenía el producto innovador de la competencia en esta ciudad.

### **3.1 Objetivos de *marketing***

La Fabril se propuso liderar el cambio de los hábitos de compra y consumo de fideo del mercado peruano, y así pasar de granel a envasado. Este nuevo escenario permitiría a La Fabril obtener la condición de líder en participación de mercado en el país, al dominar, en la nueva estructura, el segmento de envasado.

En consecuencia, La Fabril se propuso mejorar la posición en el mercado de Lima, sin afectar aquella que ya se tenía en provincias. Paralelamente, se deseaba tanto mantener la participación ya lograda en el segmento de granel como optimizar los esfuerzos e inversiones de comercialización.

### **3.2 Estrategia de *marketing***

La Fabril deseaba propiciar la ampliación del segmento de envasados y liderar en este nuevo escenario. Por ello, desarrolló una fórmula innovadora, que incorporaba sémola de trigo *hard amber durum*.

## **4. El nuevo concepto**

Esta estrategia orientada a liderar la modernización de la comercialización y consumo del fideo en el Perú se hizo posible al lanzar, en el ámbito local, fideo envasado a precio de granel, sin abandonar bruscamente la comercialización del producto a granel. En consecuencia, fue necesario implementar los recursos técnicos y físicos, en las plantas de Lima y Arequipa, para envasar en gran escala.

### **4.1 Nuevo producto**

Se desarrolló una nueva fórmula competitiva, que permitió ofrecer al público consumidor un fideo de alta calidad al mismo precio que el genérico a granel. También se estructuró una nueva línea de productos compuesta por las variedades de tipos de fideos de mayor demanda; y se diversificaron las presentaciones, que se adecuaron a los pesos que se vendían mejor en el comercio minorista.



## 4.2 Presentaciones y empaques

Al diversificarse las presentaciones, se lanzaron variedades (fideos largos y cortados de todos los tamaños) y pesos diferentes de 1 Kg, 1/2 Kg y 1/4 de Kg. En el diseño de las envolturas, se procuró lograr que fueran atractivos para el cliente, económicos para la empresa y de calidad notoria. Se utilizaron dos colores (rojo y negro), perfectamente combinables y con material más resistente para el empaque. Asimismo, se buscaba atraer con el diseño mostrando una amplia visión del contenido.

## 4.3 Política de precios

La Fabril estableció la política de fijar el mismo precio de venta al consumidor del producto a granel, para la nueva línea de producto envasado. Esta medida se hizo factible gracias a una optimización de costos.

Las acciones específicamente realizadas con respecto al precio fueron las siguientes:

- Fijar, para la nueva línea de envasado, el mismo precio al comercio que el del fideo a granel; se respetaban, así, el margen tradicional y los niveles de precios existentes en el momento del lanzamiento.
- *Monitorear* periódicamente, hasta la víspera del lanzamiento de la nueva línea, el mercado minorista, para conocer la evolución del precio al consumidor del producto a granel.

## 4.4 Distribución

Específicamente, se decidió lanzar la nueva línea por etapas y se sincronizó la demanda con la capacidad de producción. Se dio prioridad a Lima, donde la posición de La Fabril estaba debilitada; en tanto que Alianza y Victoria gozaban de sólidas posiciones en sus respectivas áreas de distribución.

Se buscaba conseguir la mayor cobertura posible, en el plazo mas corto, priorizando los canales de puestos de mercado, bodegas y mayoristas, por ser éstos donde se comercializaba el producto a granel.

En consecuencia, en Lima, donde la fuerza de ventas cubría regularmente la totalidad de la cartera de clientes cada quince días, se coordinó para que durante el período de lanzamiento se cubriera en una semana.

Se diseñaron también concursos de ventas con el propósito primordial de fortalecer e incentivar la distribución, así como incrementar el volumen vendido. Estos recursos no sólo apoyaban a la nueva línea, sino motivaban a alcanzar los objetivos en todo el rubro de fideos. Asimismo, se utilizaron para paliar la inevitable “canibalización” que se esperaba de parte de Don Vittorio de Diario, en perjuicio de Alianza y Victoria.

## 5. Comunicación

Era de suma importancia ser, por un lado, los primeros en terminar con el silencio publicitario; y, por otro, ser los pioneros en el lanzamiento de campañas promocionales de magnitud, dirigidas a los consumidores.

### 5.1 Objetivos comunicacionales

Se debía difundir de manera óptima y racional el importante mensaje de un producto envasado frente a otro a granel, destacando el precio al consumidor. En consecuencia, era importante dotar a la nueva línea de un nombre que transmitiera uso frecuente y concepto de popularidad. Así, se procuró identificar al producto como de uso cotidiano mediante la incorporación del concepto “de Diario” a la marca Don Vittorio.

### 5.2 El mensaje: posicionamiento

Se buscó posicionar la nueva línea de acuerdo con los siguientes postulados:

- Don Vittorio de Diario es un fideo envasado a precio de fideo "suelto".
- Su precio es posible gracias a un envase económico.
- Son fideos "amarillitos", que no se pegan ("nunca se *masacotean*"), tienen el peso exacto y brindan máxima seguridad e higiene.
- Cuenta con todas las variedades y formas.
- Sus presentaciones en fideo largo son de 1 Kg y 1/2 Kg.
- Sus presentaciones en fideo para sopa son de 1/2 Kg y 1/4 de Kg.

### 5.3 Audiencia objetivo

La audiencia a la que estaba dirigida la campaña fueron las amas de casa de los niveles socioeconómicos medio típico y medio bajo, consumidoras de fi-

deo a granel y preocupadas tanto por la buena alimentación de su familia como por la calidad, la higiene y la economía de los productos de uso diario.

Estas personas deseaban ofrecer a su familia platos deliciosos, nutritivos y fáciles de preparar. Presentaban una actitud positiva hacia los fideos a granel pues los consideraban más prácticos (unidad de compra a elección del cliente) y más económicos que los envasados.

#### **5.4 Lanzamiento**

La secuencia de lanzamiento de Don Vittorio de Diario fue localizada por regiones: octubre de 1993, Lima; enero de 1994, Sur grande; febrero de 1994, Costa Norte y Sur chico; marzo de 1994, Sierra central y Selva.

#### **5.5 Estrategia comunicacional**

Se decidió utilizar un mensaje de corte racional para transmitir de manera muy clara, sencilla, directa y de alta recordación que los nuevos fideos Don Vittorio de Diario tenían el mismo precio que los fideos a granel; pero eran de mejor calidad y más higiénicos, porque venían envasados y con los pesos exactos.

Se utilizó al personaje Don Vittorio, el cual, de acuerdo con investigaciones realizadas, generaba mucha simpatía y le otorgaba recordación a la marca.

Entre los atractivos visuales, se presentaron platos típicos de pastas. Asimismo, se compuso un *jingle* que reforzaba el concepto de “envasado (cuesta) igual que granel”.

#### **5.6 Plan de medios**

La inversión estuvo concentrada en avisos rotativos, con el refuerzo de programas que contaban con niveles adecuados de *rating* dirigidos al grupo objetivo.

En televisión, se utilizaron los siguientes canales: 4, 5, 9, 11 y 13; en radios, Radioprogramas del Perú; y en prensa, el diario Ojo.

#### **5.7 Actividades promocionales**

Se prepararon los elementos publicitarios de mayor impacto en los consumidores y el comercio, en escala nacional. Entre este material, destacaba el

comercial para televisión, de 40 segundos, que utilizaba en dibujo animado a Don Vittorio como personaje principal y transmitía un mensaje racional centrado en el precio: “cuesta lo mismo que granel”. Se cerró la pieza marcando el precio del kilo al consumidor (S/. 2.00). La pauta fue de gran alcance y frecuencia en las primeras dos semanas, con el fin de cubrir toda la cartera de clientes de Lima (aproximadamente 1,000 GRP por semana). Con respecto al comercial para radio, de 60 segundos, se trabajó con el mismo esquema.

Asimismo, se desarrollaron otras campañas y piezas. Entre ellas, destacaban los afiches de tamaño estándar, que mostraban la variedad de las presentaciones y resaltaban el precio al consumidor de 1 Kg. Los distintos paquetes se mostraban desde la boca de una bolsa de papel, de la misma manera como se exhibía el producto a granel en los puestos de mercado.

Los comerciantes tuvieron un lugar destacado, pues se les envió cartas con el mismo mensaje racional y se diseñaron marcadores de precio aptos para ser colocados entre el producto en exhibición. Por otro lado, en el marco de campañas promocionales en los niveles del comercio y los consumidores, se diseñó un plan de incentivos para la fuerza de ventas.

## **2.9 Presupuesto**

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición fueron del orden de US\$ 6'305,802.00 (tarifa impresa proveniente de la Supervisora de Medios y Publicidad S.A.). El tiempo de exhibición abarcó desde el 10 de octubre de 1993 hasta el 30 de junio de 1994. La asignación presupuestaria por medio se aprecia en el Gráfico No. 1.

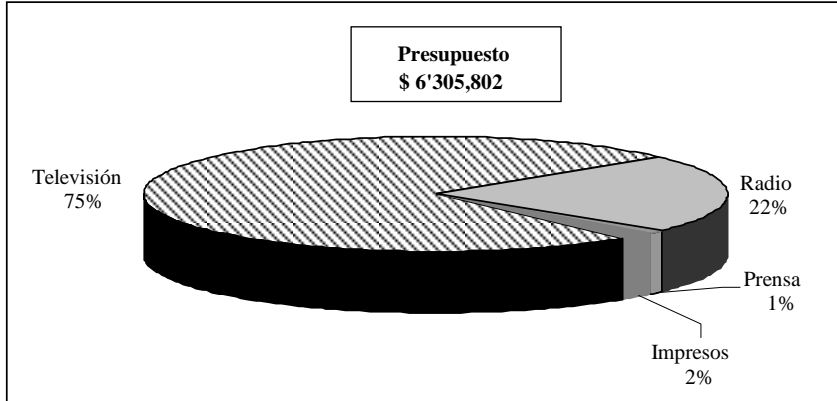
## **6. Los resultados obtenidos**

### **6.1 Cambio de la estructura del mercado**

La modificación de la estructura del mercado en el nivel nacional, hacia fines de agosto de 1994 (véase el Cuadro No. 6), asignaba 82.1% al volumen consumido de fideo envasado y 17.9% al de granel. Esta posición se había alcanzado en un período de once meses de Lima, y no más de ocho meses en provincias.

**Gráfico No. 1**

**DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO**



Fuente: Supervisora de Medios y Publicidad S.A.

**Cuadro No. 6**

**ESTRUCTURA DEL MERCADO DE FIDEOS**

	Período						
	Previo	Lanzamiento					
	ago/oct '93	oct/dic '93	ene/feb '94	feb/abr '94	abr/jun '94	jun/ago '94	ago/set '94
<b>Nivel nacional</b>							
Granel	86.4%	69.5%	40.2%	29.5%	23.3%	17.9%	
Envasado	13.6%	30.5%	59.8%	70.5%	76.8%	82.1%	
<b>Lima</b>							
Granel	84.5%	62.6%	27.5%	19.1%	15.0%	11.1%	8.1%
Envasado	15.2%	37.4%	72.5%	80.9%	85.0%	88.9%	91.9%
<b>Provincias</b>							
Granel	91.2%	90.2%	78.2%	60.2%	47.5%	38.2%	
Envasado	8.8%	9.8%	21.8%	39.8%	52.5%	61.8%	

Fuente: Samimp.

Al analizar la posición de Lima en el mismo cuadro, se observa que, en exactamente un año, la reversión es prácticamente total. En dicho lapso, se ha pasado de 15.2% a 91.9% en el segmento de envasados, y de 84.8% a 8.1% en granel.

De manera similar, pero en un período mas corto, la posición de provincias muestra una evolución de 8.8% a 61.8% y de 91.2% a 38.2%, en envasado y granel, respectivamente.

En el Cuadro No. 7, se puede apreciar la posición de Don Vittorio frente a sus competidores durante el lapso de estudio; es importante notar su liderazgo tanto en Lima como en provincias, fruto principal de haber “ensanchado la torta” del mercado de fideos envasados.

**Cuadro No. 7**

**POSICIÓN COMPETITIVA DE DON VITTORIO SOBRE  
EL TOTAL DE FIDEOS (Envasados)**

	oct/dic '93	ene/feb '94	feb/abr '94	abr/jun '94	jun/ago '94	ago/set '94
<b>Nivel nacional</b>						
Don Vittorio	14.0	22.0	24.1	26.9	29.2	
Marca A	8.4	18.0	19.9	20.8	22.8	
Marca B	3.3	12.7	13.7	14.3	14.2	
Otros envasados	4.8	7.2	12.8	14.8	15.9	
<b>Lima</b>						
Don Vittorio	18.0	27.4	27.0	28.3	31.1	31.4
Marca A	10.6	22.0	23.9	24.7	24.4	24.8
Marca B	4.1	14.3	17.8	18.0	17.5	19.3
Otros envasados	4.7	8.8	12.2	14.0	15.9	16.4
<b>Provincias</b>						
Don Vittorio	1.9	5.6	15.5	22.6	23.5	
Marca A	2.0	5.8	8.0	9.5	18.0	
Marca B	0.1	0.8	1.6	3.4	4.4	
Otros envasados	5.8	3.8	14.7	17.0	15.9	

Fuente: Samimp.

## 6.2 La Fabril en Lima y en provincias

El Cuadro No. 8 presenta las cifras resultantes de investigaciones realizadas por La Fabril, que mostraban la importante mejoría alcanzada en Lima (suma de Don Vittorio y Alianza), sin perder la posición dominante en provincias (sumados Don Vittorio, Alianza y Victoria).

**Cuadro No. 8**

### **PARTICIPACIÓN DE LA FABRIL SOBRE EL TOTAL DE FIDEOS COMERCIALIZADOS (Granel y envasado)**

	<b>ene/set 1993</b>	<b>oct/dic 1993</b>	<b>ene/set 1994</b>
Lima	18.6	26.9	25.1
Provincias	52.2	51.7	51.4

Fuente: Samimp.

## 6.3 Inversiones y esfuerzos de comercialización

No puede haber mejor demostración que los cuadros y gráficos que se presentan a lo largo del caso, para comprobar que se cumplieron los objetivos trazados y que se consiguieron a través de los doce meses en que se pusieron exitosamente en marcha, campañas dirigidas a los siguientes objetivos:

- Motivar a la fuerza de ventas.
- Obtener confianza hacia la marca de parte del comercio.
- Conseguir la prueba del producto por parte de los consumidores.
- Atender al 29.2% del total de consumidores del país.

## 7. Epílogo

A manera de resumen, se detallan los sucesos más saltantes y que se produjeron durante el primer año desde el lanzamiento de Don Vittorio de Diario (1 de octubre de 1993). Transcurrido un mes del acontecimiento en cuestión, y de manera progresiva, los principales competidores reaccionaron rápidamente de diversas formas.

- De un lado, Nicolini lanzó su línea de envasados económicos, a la que otorgó el nombre de “Familiar”, con mayor incidencia inicial en provincias. Por otro lado, Cogorno hizo lo propio denominando “Del Hogar” a su línea análoga y, al igual que Nicolini, se concentró en provincias (Sierra central). A su vez, Molitalia mantuvo su comercialización en Lima e igualó el precio de sus envasados con el de granel.
- Por su parte, la firma Lavaggi relanzó su línea de envasados tradicionales, con nuevo diseño de envase y nueva formulación a precio de granel. Así mismo, dotó a su línea *premium*, “Al Huevo”, con dicho diseño. Actuó de manera preferencial en la Costa Norte. Inclusive Sayón incursionó en el envasado por primera vez y lanzó su propia versión económica; el precio que fijó fue inferior al de las marcas citadas líneas arriba.



# XII

## **Páginas Amarillas: precisando el concepto**

En el año 1994, existía un concepto errado del producto Páginas Amarillas. Se le identificaba como un medio de publicidad masiva que competía con los tradicionales (televisión, prensa y radio) por un mismo presupuesto publicitario, y dirigido a medianas y grandes empresas.

En consecuencia, GUITEL se propuso incrementar el mercado potencial, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, a través de una campaña publicitaria orientada a reposicionar el producto como medio efectivo en ventas. La campaña empleó la difusión incremental pues en los días finales se intensificó la pauta empleando una “cuenta regresiva”.

El resultado fue que en 1995 se logró incrementar en 28% el número de clientes y aumentar en 60% el valor de las ventas con respecto al año 1994. La edición 1996 de la Guía obtuvo también 47% más avisos que la edición anterior.

### **1. Historia de las Páginas Amarillas en el Perú**

En 1954 se editó la primera Guía de Páginas Amarillas, por la compañía Peruana de Teléfonos Limitada. En 1968 la publicación fue dada en concesión a ITT Word Directories, que era una filial de la empresa norteamericana ITT.

En 1973, como consecuencia de la estatización, pasó a ser propiedad de la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT S.A.). La Gerencia de Guías Telefónicas fue la unidad de negocio que se encargó de la edición de los directorios telefónicos. En 1993 esta gerencia se convirtió en la Sucursal CPT - GUITEL, pero aún pertenecía a CPT S.A.

El último gran cambio se dio en 1994, año en que Telefónica de España compra CPT S.A. y ENTEL Perú, y da origen a Telefónica del Perú. Así surge la Gerencia de Guías como producto de la fusión de la Sucursal CPT - GUITEL (de CPT S.A.) y la División de Páginas Amarillas (de ENTEL Perú).

## **2. Un concepto arraigado**

Hasta el año 1994, el mercado de las Páginas Amarillas se encontraba en un estado de monopolio: CPT en Lima Metropolitana y ENTEL en el mercado de provincias. El producto se relacionaba directamente con las telecomunicaciones, específicamente con el servicio de telefonía básica, puesto que, donde existía un teléfono fijo, éste debía figurar en un directorio telefónico emitido por la empresa estatal.

En aquel año, existía un concepto errado de las Páginas Amarillas ya que, como se señaló, estaban identificadas como un medio de publicidad masiva y que, por lo tanto, competía con medios tradicionales como la televisión, la radio y la prensa, por un mismo presupuesto de publicidad.

Existía, entonces, un problema de identificación pues las Páginas Amarillas se consideraban como un medio publicitario caro dirigido a medianas y grandes empresas.

### **2.1 Objetivos de *marketing***

El objetivo de Telefónica fue desarrollar el concepto de Páginas Amarillas como el medio de información industrial, comercial y profesional más utilizado y, por lo tanto, se buscó repositionar el producto como medio efectivo de ventas.

En consecuencia, las Páginas Amarillas (en ese entonces, GUITEL), se propusieron incrementar el mercado potencial, incidiendo en la pequeña y mediana empresa, a través de una campaña publicitaria que pretendía captar ma-

por número de clientes, aumentar el valor de las ventas e incrementar el número de avisos.

### **3. La estrategia de *marketing***

Se decidió relanzar el producto mediante una Campaña Publicitaria agresiva, que reposicionara a las Páginas Amarillas como un medio efectivo de ventas.

## **4. La comunicación**

### **4.1 Objetivo comunicacional**

El objetivo específico del mensaje publicitario fue convencer a nuevos clientes de la importancia de invertir en las Páginas Amarillas; por ser el medio de información industrial, comercial y profesional más completo y de mayor cobertura en el mercado, que aseguraba efectividad en términos de ventas.

### **4.2 Estrategia comunicacional o publicitaria**

Para lograr el objetivo de comunicación, se planteó una estrategia creativa muy sencilla, que mostraba las diferencias y las ventajas (resultados en venta) de anunciar en las Páginas Amarillas.

En el último mes de campaña, la pauta en medios se incrementó; y en los últimos diez días se ingresó a una fase de “cuenta regresiva”, en la que se remarcaba el número de días faltante para el cierre, con el fin de crear así una sensación de angustia. Asimismo, se incluyó el número telefónico de GUITEL como *hot line*.

### **4.3 Audiencia objetivo**

El esfuerzo comunicacional se dirigió a medianas y pequeñas empresas, profesionales independientes, técnicos y cualquier persona que ofreciera un producto o servicio y que no hubiera anunciado antes en las Páginas Amarillas.

Como audiencia secundaria, se consideraba a los ya clientes de las Páginas Amarillas.

#### 4.4 Plan de medios

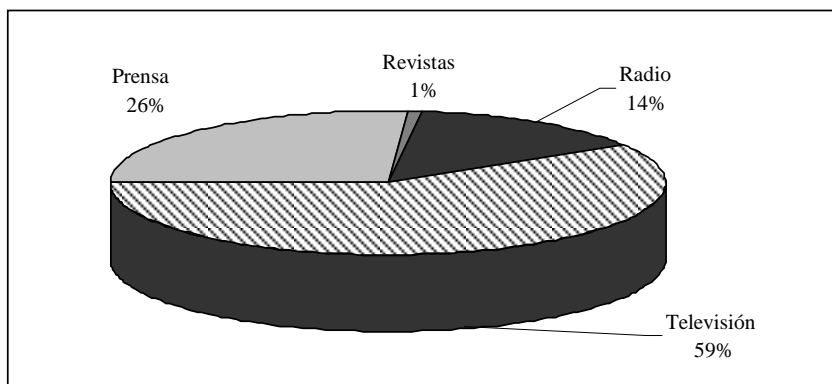
La campaña se difundió a través de la televisión, la radio y la prensa, en forma simultánea. En el último mes (octubre), la pauta se incrementó considerablemente.

#### 4.5 Presupuesto

Los recursos totales invertidos en medios de difusión durante la campaña ascendieron a US\$ 766,553. El periodo de exhibición se inició en junio de 1995 y culminó en octubre del mismo año. La asignación presupuestaria por medios es descrita en el Gráfico No. 1.

Gráfico No. 1

#### DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO



Fuente: Telefónica del Perú.

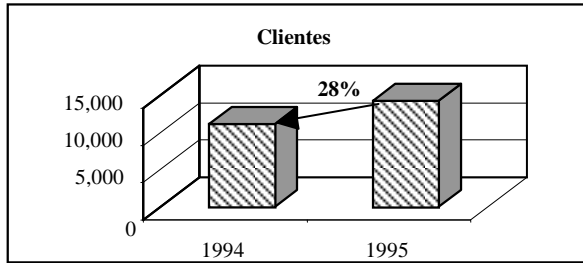
### 5. Los resultados atribuidos a la campaña

La campaña de ventas de 1995 arrojó los siguientes resultados:

1. Se incrementó la cantidad de clientes en un 28% con respecto al año 1994 (véanse el Cuadro No. 1 y el Gráfico No. 2).

**Cuadro No. 1 y Gráfico No. 2**

Año	Clientes
1994	11,135
1995	14,289

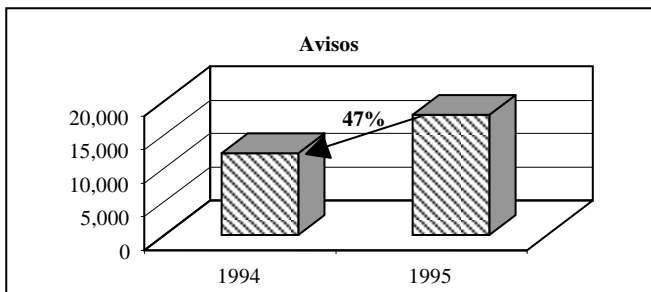


Fuente: Telefónica del Perú.

2. Del total de clientes obtenidos, el 41% no había anunciado en la última edición de las Páginas Amarillas.
3. La cantidad de avisos de la edición de 1996 se incremento en 47% con respecto a la edición anterior (véanse el Cuadro No. 2 y el Gráfico No. 3).

**Cuadro No. 2 y Gráfico No. 3**

Año	Cientes
1994	12,225
1995	17,997

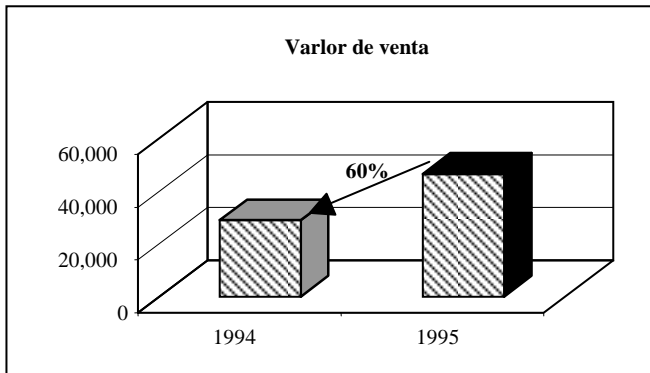


Fuente: Telefónica del Perú.

4. El valor de las ventas aumentó aproximadamente el 60% (véanse el Cuadro No. 3 y el Gráfico No. 4).

**Cuadro No. 3 y Gráfico No. 4**

Año	Valor de venta
1994	29,030
1995	46,607

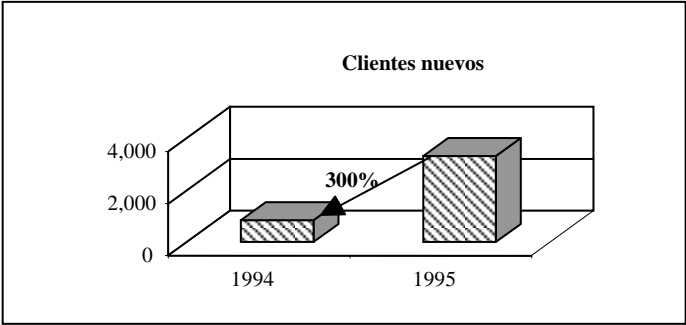


Fuente: Telefónica del Perú

5. En el mes de octubre, en virtud de la campaña de cierre, se logró un aumento de clientes nuevos del 300% con relación a meses anteriores (véanse el Cuadro No. 4 y el Gráfico No. 5).

**Cuadro No. 4 y Gráfico No. 5**

Año	Cientes nuevos
Oct-94	835
Oct-95	3,312



Fuente: Telefónica del Perú.

# XIII

## La campaña de ahorro de energía

El crecimiento económico del Perú durante los años 1993 y 1994, y la disminución de las lluvias que afectaba al sistema hidroeléctrico hacia fines del año 1994, hacían prever un posible déficit de oferta de energía -en especial de energía eléctrica- para el año 1995. Por esta razón, el Ministerio de Energía y Minas decidió implementar, con urgencia, una campaña nacional de ahorro de energía; puesto que la construcción de una nueva central térmica para cubrir el déficit frente a la demanda proyectada, tardaría por lo menos un año.

En este contexto, se encargó la realización de la campaña al Proyecto para Ahorro de Energía del Ministerio de Energía y Minas (PAE-MEM) y al Centro de Conservación de la Energía y del Ambiente (Cenergía). Estas instituciones tenían como objetivo primordial promover el uso racional de la energía en todos los sectores económicos del país para disminuir la demanda de potencia eléctrica en 100 Mw durante los años 1995 y 1996, en las denominadas "horas punta"; todo esto, sin frenar el proceso de desarrollo.

La exitosa campaña nacional de ahorro de energía se convirtió en uno de los programas con los cuales el gobierno peruano estaba cumpliendo los compromisos adquiridos como firmante de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, que invoca a los países a implementar programas de desarrollo sostenible y al uso racional de sus recursos naturales, entre ellos los energéticos, para proteger el medio ambiente.



## **1. El ambiente y la energía**

Próxima al tercer milenio, la comunidad internacional ha tomado mayor conciencia sobre la intensidad del deterioro progresivo de las condiciones ambientales del planeta. El cambio climático, el efecto invernadero y la disminución de la capa de ozono suscitan inquietud y preocupación.

La Organización de las Naciones Unidas ha realizado importantes reuniones sobre el tema; entre ellas, destaca la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en 1992, en la cual se establecieron los fundamentos conceptuales para alcanzar un desarrollo sostenible.

Es en este sentido que, ante esta nueva concepción del desarrollo, los gobiernos y la población en general están asignando una alta prioridad a la optimización de los recursos energéticos y a la conservación del ambiente. En este contexto, la eficiencia energética desempeña un rol clave, ya que contribuye a mejorar la competitividad de la economía y a la sostenibilidad ambiental, aspectos fundamentales para el desarrollo del país.

### **1.1 La eficiencia energética**

Los factores que justifican e impulsan la eficiencia energética en un país son, entre otros, el incremento permanente de la demanda de energía, que tiene como consecuencia mayores requerimientos de financiamiento para incrementar la oferta; la necesidad de incrementar la competitividad de las actividades productivas; y el requerimiento de la reducción del impacto ambiental de las actividades energéticas.

En un país en vías de desarrollo como el Perú, existe un importante potencial de ahorro de energía en los diferentes sectores del país, aún pendiente de explotar. Esta actividad reportaría importantes beneficios económicos y ambientales. Así mismo, existe interés en la industria por mejorar la administración de sus costos energéticos.

Ahorrar energía es más barato que generarla. La conservación de energía constituye una alternativa importante para reducir o postergar inversiones en generación eléctrica.

## **2. Un trabajo conjunto**

La campaña de ahorro de energía requirió un trabajo conjunto, que realizaron las siguientes entidades: el Proyecto para Ahorro de Energía del Ministerio de Energía y Minas (PAE-MEM), el Centro de Conservación de la Energía y del Ambiente (Cenergía), el Ministerio de Educación y sus Direcciones Regionales, la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), los Centros de Energías Renovables (CER) de los diferentes departamentos del Perú y diversas ONG. Asimismo, cabe resaltar el trabajo realizado por las Direcciones Regionales de Energía y Minas, que ayudaron a darle un alcance nacional a esta campaña.

### **2.1 El Proyecto de Ahorro de Energía**

El Proyecto de Ahorro de Energía (PAE) fue puesto en marcha por el Ministerio de Energía y Minas para promover el uso racional de la energía en todos los sectores económicos del país y la utilización de las fuentes de energía renovables (solar y eólica).

El PAE fue creado en octubre de 1994 para hacer frente al potencial déficit de energía eléctrica que se preveía podía producirse en 1995 y 1996, como consecuencia de la reactivación económica del país y la probable falta de lluvias. Asimismo, el PAE nació unido a la decisión de contribuir con la generación de eficiencia energética.

### **2.2 Cenergía**

Cenergía es una ONG dedicada a contribuir con el incremento de la oferta energética y la competitividad de las empresas mediante la reducción de costos de energía, y a apoyar la protección de ambiente a través de la reducción de las emisiones de gases que propician el efecto invernadero. En otras palabras, trabaja por el desarrollo sostenible del país.

Entre sus actividades se encuentran gestionar, ejecutar y administrar proyectos relacionados con la eficiencia energética, la producción de energía renovable y la reducción de los factores contaminantes del ambiente. Asimismo, promueve, auspicia y realiza actividades académicas, foros, conferencias, seminarios y otros esfuerzos orientados a difundir y motivar el conocimiento sobre las variables del desarrollo sostenible.

### **3. El escenario que propició la campaña nacional de ahorro de energía**

La demanda de energía eléctrica en el Perú había crecido de manera importante durante 1993 y 1994 debido a la reactivación. Como consecuencia indirecta de la mayor actividad económica, se produjo un problema más crítico en el principal sistema de provisión de energía eléctrica del país (Sistema Interconectado Centro Norte - SICN), cuya demanda proyectada para 1995 era 2,090 Mw, mientras que la capacidad efectiva disponible en ese momento sólo ascendía a 2,000 Mw. En concordancia, el déficit estimado de oferta de energía eléctrica de 90 Mw generaría cortes de energía eléctrica que impedirían continuar con el crecimiento económico del país y, paralelamente, sería imposible suministrar energía eléctrica a otras zonas de la nación.

La única alternativa viable era desarrollar un programa efectivo de ahorro de energía que permitiera reducir la demanda, puesto que la construcción de una central térmica, para cubrir el déficit de la demanda proyectada, tardaría por lo menos un año.

#### **3.1 Una decisión crucial**

Ante el previsible déficit de oferta de energía para el año 1995, el Ministerio de Energía y Minas decidió realizar una campaña nacional de ahorro de energía. En consecuencia, encargó su realización al Proyecto para Ahorro de Energía del Ministerio de Energía y Minas (PAE-MEM) y al Centro de Conservación de la Energía y del Ambiente (Cenergía).

Se planificó y ejecutó una serie de actividades encaminadas a cumplir el objetivo principal de disminuir la demanda de potencia eléctrica en 100 Mw durante los años 1995 y 1996, en las denominadas “horas punta”.

#### **3.2 El punto de partida**

A fines de 1994, el entorno político y económico del Perú había cambiado drásticamente con respecto a los gobiernos anteriores. Existían condiciones para iniciar una campaña de ahorro de energía con probabilidades de éxito.

Había una nueva situación política y económica de estabilidad. Sin inflación permanente, sin devaluaciones monetarias traumáticas, se podía infundir una cultura de ahorro en la población.

Asimismo, pese a que la mayor parte de la población había adquirido malos hábitos de consumo de energía, debido a que los precios de los combustibles y los servicios fueron subsidiados durante las últimas décadas, el nuevo marco jurídico establecía que las tarifas tuvieran valores reales. A fines del año 1994, los precios de la electricidad prácticamente habían llegado a su valor real. La gente percibía que la energía ya no era barata; en consecuencia, la orientación al ahorro sería bienvenida

#### **4. La gestión de *marketing***

Ante esta situación, y en vista de la necesidad de desarrollar actividades que redujeran la demanda de potencia rápidamente, como primer paso se hizo un análisis de la demanda y del consumo de energía en las "horas punta", por sector y por uso final.

Se determinó que el problema fundamental del déficit de oferta de potencia en el Perú se presentaba principalmente en las horas de mayor consumo de energía eléctrica: las "horas punta", que se producen durante las primeras horas de la noche.

##### **4.1 Los objetivos y la estrategia de *marketing***

El objetivo primordial apuntó a reducir la demanda en las "horas punta", y la estrategia adoptada para dicho fin fue el *demarketing*. En consecuencia, se buscó desplazar parte de este consumo a otro horario, y estimular el uso racional de la electricidad en dicho periodo.

Asimismo, luego de un análisis de la demanda en las "horas punta", se determinó que el 40% la consumía el sector residencial y el 60% los otros sectores (véase el Gráfico No. 1).

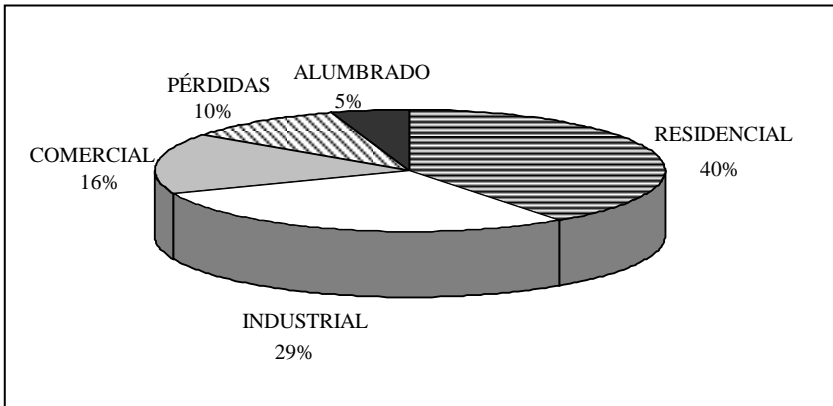
En consecuencia, se concluyó que debían realizarse actividades paralelas en cada sector; eran prioritarias las del sector residencial, ya que en éste se podían obtener ahorros en el corto plazo. En los otros sectores, y en especial en el industrial, probablemente habría ahorros sustanciales; pero sus efectos sólo

se obtendrían en el mediano y el largo plazo, y lo que se requería en ese momento eran resultados inmediatos.

Como siguiente paso, se analizó cuidadosamente el consumo por uso final en el nivel del sector residencial, y se determinó que el 58% se destiaba a iluminación (véase el Gráfico No. 2).

**Gráfico No. 1**

**CONSUMO DE ENERGÍA POR SECTORES ECONÓMICOS EN LAS  
“HORAS PUNTAS”**



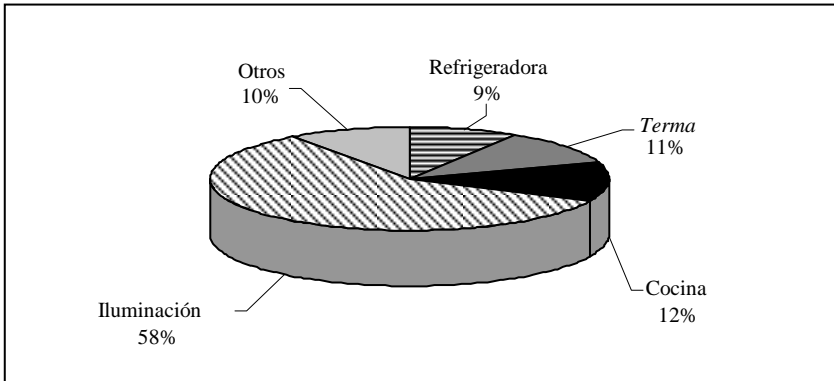
Fuente: Cenergía.

Frente a este contexto, la campaña en el sector residencial apuntó a dos grandes objetivos:

1. Mejorar los hábitos de consumo de energía eléctrica de la población, especialmente los referidos a iluminación.
2. Inducir a la población a utilizar equipos eficientes desde el punto de vista energético y, en especial, sustituir los focos o bombillos incandescentes por focos ahorradores.

Gráfico No. 2

### HABITOS DE CONSUMO EN EL SECTOR RESIDENCIAL EN LAS “HORAS PUNTA”



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

## 5. La campaña en el sector residencial

### 5.1 Estrategia de la campaña de mejoramiento de hábitos de consumo para el uso racional de la energía eléctrica

Se decidió desarrollar la campaña de cambio de hábitos sobre la base de tres actividades paralelas y complementarias:

1. Publicidad.
2. Actividades informativas y demostrativas.
3. Actividades para introducir el tema del ahorro de energía en los planes de estudios escolares en el nivel de educación inicial y primaria, y actividades extracurriculares en el nivel secundario.

El Gráfico No. 3 explica la estrategia que se implementó para mejorar los hábitos de consumo de la población en el mediano plazo.

La línea A representa la campaña publicitaria. Ésta, tal como se aprecia, fue muy intensa en 1995, año en que se logró un importante impacto sobre los hábitos de la población. Asimismo, se puede notar un gran pico ese primer

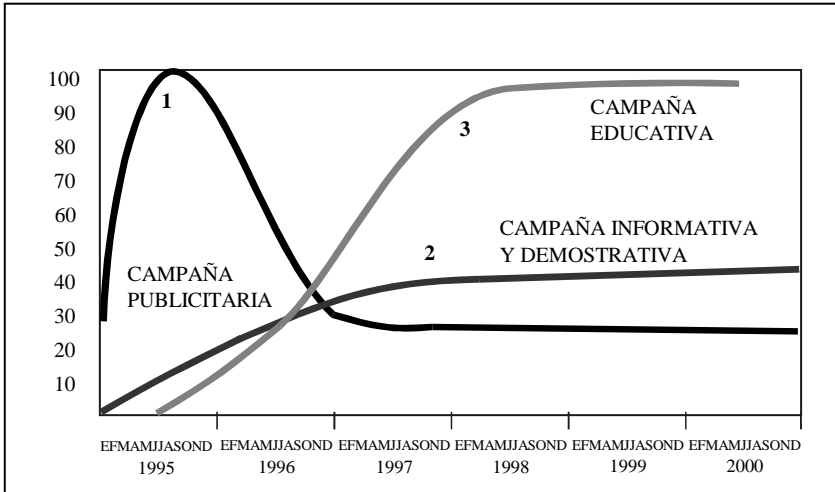
año. En los años 1997, 1998 e incluso 1999, se continuó la campaña, pero sólo con una intensidad de mantenimiento.

La línea B corresponde a la campaña educativa, actividad que se ha desarrollado a partir de 1996, y cuyo objetivo fue lograr educar una nueva generación de niños peruanos con buenos hábitos de consumo para el año 2000.

La línea C simboliza las actividades demostrativas e informativas, las mismas que fueron implementadas para responder a las interrogantes que se generasen en la población, acerca de la campaña de publicidad y la campaña educativa. De este modo, se buscaba lograr una curva resultante uniforme para mejorar los hábitos de consumo de la población.

**Gráfico N° 3**

**ESTRATEGIA PARA INDUCIR EL CAMBIO DE HÁBITOS DE CONSUMO DE LA POBLACIÓN**



El objetivo específico buscado con estas actividades fue que cada familia del país apague el equivalente a un foco incandescente de 100 w durante las “horas punta”. De esta manera, se obtendría un ahorro en potencia de 200 Mw.

## 5.2 Las actividades de comunicación

Se decidió realizar cinco actividades comunicacionales:

- Campaña publicitaria 1995 - 1996.
- Campaña informativa.
- Campaña demostrativa.
- Campaña en el sector educativo.
- Campaña para inducir a la población al uso de equipos eficientes desde el punto de vista energético.

### 5.2.1 La campaña publicitaria

Dentro de la estrategia de comunicación, se realizó una intensa campaña publicitaria para mejorar los hábitos de la población. Ésta comprendió cinco etapas: sensibilización; concientización; focos ahorradores; consejos de ahorro de energía; resultados y agradecimiento.

#### 5.2.1.1 Objetivos publicitarios

La campaña estuvo orientada a concientizar a la población sobre la problemática energética y procuró fomentar la necesidad de adoptar un uso racional de este recurso. En consecuencia, los niveles de alcance y frecuencia no deberían llegar al exceso ni provocar saturación en la audiencia.

#### 5.2.1.2 Estrategia publicitaria

La campaña publicitaria comprendió las cinco etapas ya mencionadas: sensibilización; concientización; focos ahorradores; consejos de ahorro de energía; resultados y agradecimiento.

- Etapa de sensibilización: Buscó despertar en la población una inquietud referente al tema de ahorro de energía eléctrica. Esta etapa fue solamente radial y abarcó desde el 1 de diciembre de 1994 hasta el 28 de marzo de 1995.
- Etapa de concientización: A través de la televisión, la radio y la prensa, se buscó explicar el problema energético del país y motivar a la población a colaborar con la campaña. Como paso preliminar, se



consideró necesario que el público usuario de energía eléctrica identificara el problema y se sintiera parte del mismo y de su eventual solución. Se establecieron conceptos como los de “horas punta” y el de solidaridad. Esta etapa abarcó desde el 11 de marzo hasta el 30 de abril de 1995.

- Etapa de promoción de focos ahorradores: Esta actividad estuvo dedicada a promover la sustitución de los focos incandescentes por los focos ahorradores. Esta etapa se produjo entre el 15 de junio de 1994 y el 31 de julio del mismo año.
- Etapa de consejos de ahorro de energía: A través de *spots* televisivos, se educó a la población sobre la forma adecuada de uso de los electrodomésticos; sobre todo se advirtió lo que no debería hacerse con los artefactos de mayor consumo (la cocina eléctrica, el calentador o *terma* de agua, la plancha y las luces). Esta etapa duró desde el 10 de junio de 1995 hasta el 30 de setiembre del mismo año.
- Etapa de resultados y agradecimiento: Durante esta etapa, se inició la fase de mantenimiento. Por lo tanto, estuvo destinada a informar a la población sobre los resultados que se venían obteniendo con la campaña; a motivar a los usuarios a seguir colaborando, y a agradecerles su cooperación. La duración de esta última etapa abarcó desde el 24 de julio de 1996 hasta el 24 de setiembre del mismo año.

### 5.2.1.3 Diseño del mensaje

El mensaje contenía tanto una propuesta racional como un llamado emocional.

Aludiendo a la racionalidad, se hizo notar a la población que el país necesitaba economizar energía; se explicó el concepto de “horas punta” y que la colaboración de todos evitaría los racionamientos de electricidad.

Como argumento emocional, se resaltó el hecho de que casi el 50% de los peruanos aún no tenía luz y que se debía ahorrar energía para proporcionársela a los demás. Se fomentó fuertemente el valor social de la solidaridad a través del eslogan de la campaña, “luz que ahorramos, luz que damos”.

#### 5.2.1.4 Alcance

Esta campaña estuvo dirigida a todos los sectores socioeconómicos, por lo que se utilizó el 90% de los medios de comunicación más importantes del Perú.

Su nivel de intensidad fue equivalente a la del lanzamiento de una nueva bebida de consumo masivo.

#### 5.2.1.5 Plan de medios y difusión

En la difusión televisiva, se llegaron a alcanzar los 22,000 GRP. En la difusión radial, se alcanzaron los 133,800 GRP; y en la prensa escrita se alcanzaron los 33,545 GRP.

Adicionalmente se utilizaron, por primera vez en el Perú, sobreimpresiones del tipo de los avisos de servicio público, durante la programación en televisión y radio, y así se logró un alto nivel de recordación. En la mayor parte de los canales de televisión, se interrumpieron los programas con cintas de aviso (denominadas *cuantafón*<sup>1</sup>) a las 6:30 p.m., 7:00 p.m. y 10:00 p.m. En la primera interrupción se mencionaba *“estamos indicando las horas punta, colabora apagando un foco”*; y el último anuncio de las 10:00 p.m. señalaba *“han terminado las horas punta, gracias por tu colaboración”*. De hecho, esta herramienta fue una de las más importantes dentro de la campaña realizada, ya que en forma directa motivó a la población a apagar sus luces en las horas más críticas, las “horas punta”.

Durante 1995 y 1996, se logró difundir aproximadamente un total de 13,998 avisos en radio, 4,785 en televisión y 552 en prensa. Adicionalmente, para ampliar la cobertura a toda la población, se utilizaron, entre otros recursos, paneles luminosos en las principales avenidas de la ciudad; así como aviones con eslóganes, que sobrevolaron las playas durante el verano.

#### 5.2.1.6 Presupuesto

Los recursos totales invertidos en medios durante el período de exhibición fueron del orden de cinco millones de dólares americanos (US\$ 5'000,000). La distribución del presupuesto fue como se aprecia en el Gráfico No. 4.

---

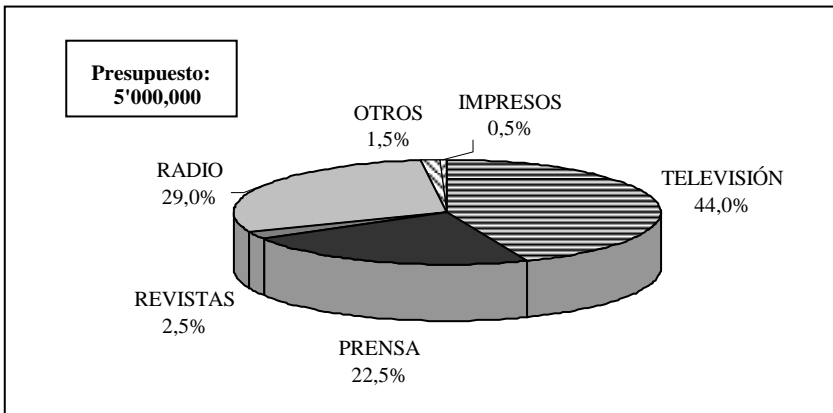
1. *Cuantafón*: Interrupciones a la difusión en horarios prefijados.

## 5.2.2 La campaña informativa

Como se preveía que la campaña publicitaria generaría en la población una demanda inmediata de información adicional, paralelamente se implementó una campaña informativa a través de material impreso, telefonía, Internet y otros medios.

Gráfico No. 4

### PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD



Fuente: PAE-MEM.

### 5.2.2.1 Material informativo

Durante dos años, a partir del inicio de la campaña, se elaboraron cuarenta tipos de material informativo y se imprimieron 1'706,540 ejemplares.

Los diseños se hicieron de acuerdo con el sector al que se quería impactar, las edades y el tipo de campaña. En consecuencia, se desarrollaron piezas específicas para la población en general, para los escolares, así como campañas en el sector comercial o en edificios públicos.

El material comprendió diversos formatos, tales como calendarios, guías, folletos, volantes, reglas, lapiceros, agendas para escolares, suplementos tipo *comic* etcétera, los mismos que fueron entregados en colegios, actividades demostrativas sobre ahorro de energía y a través de los diarios.

### 5.2.2.2 Apoyo logístico: central telefónica

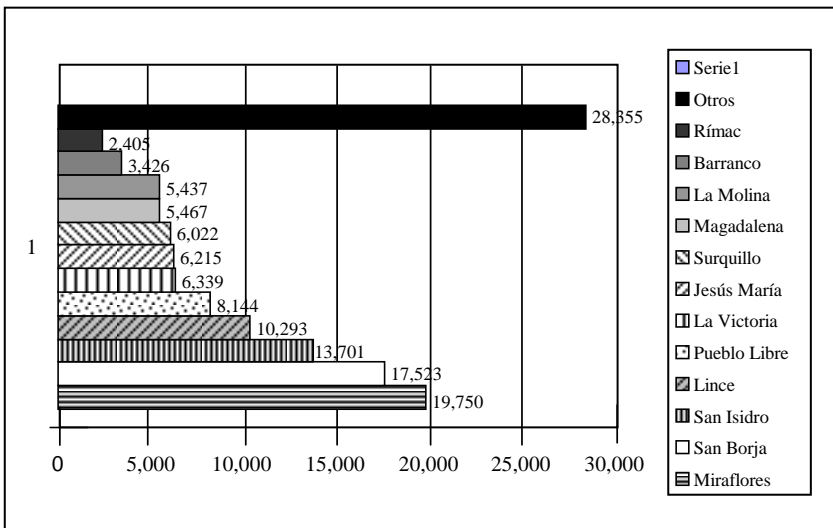
En vista de la gran demanda de información adicional requerida por el público, en junio de 1995 se implementó una central para hacer un *marketing* telefónico sobre el tema del ahorro de energía, a la que se denominó “Subproyecto Amiga Energética”.

El propósito fue realizar llamadas telefónicas a los hogares de Lima Metropolitana para enseñar a las amas de casa a calcular su consumo mensual de energía.

En su primer año de funcionamiento, este subproyecto impactó principalmente sobre los distritos de los sectores económicos medio y alto. Sin embargo, durante 1996, su ámbito se amplió a otros distritos, medios y bajos. En total, durante estos dos años se realizaron o recibieron 160,000 llamadas telefónicas (véase el Gráfico No. 5).

Gráfico No. 5

#### LLAMADAS REALIZADAS POR LA CENTRAL TELEFÓNICA SEGMENTADO POR DISTRITOS 1995 - 1996



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Por otro lado, desde agosto de 1995, el PAE implementó una página *web*, en la que se mostraba a la comunidad nacional e internacional la marcha de la campaña de ahorro de energía. La incorporación del proyecto a Internet, desde el inicio de la campaña, se convirtió asimismo en el canal de recepción de ideas del público para optimizar las actividades que se venían desarrollando.

Finalmente, se elaboró un sistema multimedia sobre el tema del ahorro de energía. Gracias a este *software*, las personas podían calcular su consumo mensual y compararlo con su facturación mensual. Asimismo, se brindaban consejos de ahorro de energía en forma interactiva.

### **5.2.3 La campaña demostrativa**

A medida que se desarrollaba la intensa campaña publicitaria, surgió espontáneamente una creciente demanda de mayor información, la misma que debía satisfacerse tanto con el material impreso como con la central telefónica. Sin embargo, se detectó que se requeriría apoyar la campaña con dispositivos que el público pudiese maniobrar, de forma tal que confirmase que lo que se le estaba diciendo era cierto.

#### **5.2.3.1 Equipo de apoyo**

Se prepararon focos gigantes que sirvieron para mostrar a la población la equivalencia del consumo de cada artefacto electrodoméstico comparado con el encendido de focos de 100 w.

Por otro lado, como también se promocionaban los focos ahorradores, se diseñaron módulos de consumo que permitían comparar el rendimiento de focos incandescentes con el de los focos ahorradores. Estos módulos eran tableros con medidores transparentes a través de los cuales era posible observar el consumo, pudiéndose percibir visualmente cuánto consume cada tipo de foco.

También se construyó una casa rodante, modelo de ahorro de energía, en la cual se mostraban todos los artefactos que tiene una vivienda común y, a través de medidores transparentes, se podía notar el consumo de cada uno de ellos.

Asimismo, se desarrollaron módulos multimedia con el sistema de pantalla sensible al tacto. Este recurso ayudaba a calcular el costo mensual del consumo de cualquier cliente domiciliario por medio de un sistema interactivo.

### **5.2.3.2 Demostraciones**

A lo largo de 391 días, entre 1995 y 1996, se realizaron las demostraciones. Durante este período, los módulos demostrativos mencionados se llevaron a grandes núcleos de concentración de personas, tales como supermercados, universidades, institutos tecnológicos, parques, ferias etcétera.

El impacto alcanzado fue notable, ya que los módulos posibilitaron verificar los consumos reales de los artefactos. Cabe resaltar que personal especializado tuvo a su cargo la tarea de responder a las inquietudes de la población que manipulaba personalmente estos dispositivos.

### **5.2.4 La campaña en el sector educativo**

En 1995 se iniciaron actividades extracurriculares en el ámbito secundario en toda la república, para lo cual se capacitó a docentes en las principales capitales de departamento. Aproximadamente 500 de ellos fueron posteriormente contratados para realizar la tarea de promotores del ahorro de energía, a través de charlas en colegios para los alumnos y los padres de familia.

Dado que se sabía que era necesario formar una nueva generación de peruanos con buenos hábitos de consumo y que esta formación debería iniciarse desde la niñez, se efectuaron coordinaciones con el Ministerio de Educación para que este tema fuera incluido en el plan de estudios oficial. En el primer semestre de 1996, el Ministerio de Educación emitió un oficio de reconocimiento y aceptación para la introducción del tema del ahorro de energía en los contenidos del currículo educativo y autorizó que se desarrollase un plan piloto en el nivel de Lima metropolitana, en una cantidad de colegios que involucrara a 200,000 alumnos.

#### **5.2.4.1 Material educativo**

Se elaboró el material educativo didáctico correspondiente, que consistió en una lámina que se ubicó en cada aula de los centros educativos. Asimismo, se diseñaron e imprimieron libros especiales tanto para los docentes como para los alumnos, relativos al ahorro de energía. Paralelamente se realizó una intensa campaña de capacitación de docentes de los centros educativos y se efectuó el seguimiento de los resultados.

### **5.2.4.2 Apoyo multisectorial**

Se participó activamente en eventos de gran concentración de alumnos, tales como las ferias de ciencias escolares en escala local, organizadas por el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). Gracias a la presencia en las ferias de ciencias de los años 1995 y 1996, se estima que se pudo llegar a más de 20,000 alumnos, quienes fueron portadores del mensaje a sus familias y centros educativos.

Se organizó el Día Nacional del Ahorro de Energía, que se celebra anualmente el 21 de octubre. En 1996 el Ministerio de Educación emitió una directiva específica para que todos los colegios participaran en una marcha con pancartas alusivas a la fecha, alrededor de sus locales, y realizaran un concurso de periódicos murales.

### **5.2.4.3 Impacto**

Mediante las actividades curriculares desarrolladas en 1995 y 1996, se logró llegar a 288,000 alumnos. Por otro lado, a través de las actividades extracurriculares, se pudo involucrar a 251,000 alumnos adicionales, así como a sus respectivas familias con el efecto multiplicador correspondiente (véase el Gráfico No. 6).

## **5.2.5 La campaña para inducir a la población al uso de equipos eficientes desde el punto de vista energético**

El objetivo principal de esta campaña fue promover la sustitución de focos incandescentes por focos ahorradores. Paralelamente se aconsejó la utilización de *timers* para los calentadores de agua o *termas*, y la sustitución de artefactos eléctricos por artefactos de gas (cocinas y *termas*, principalmente).

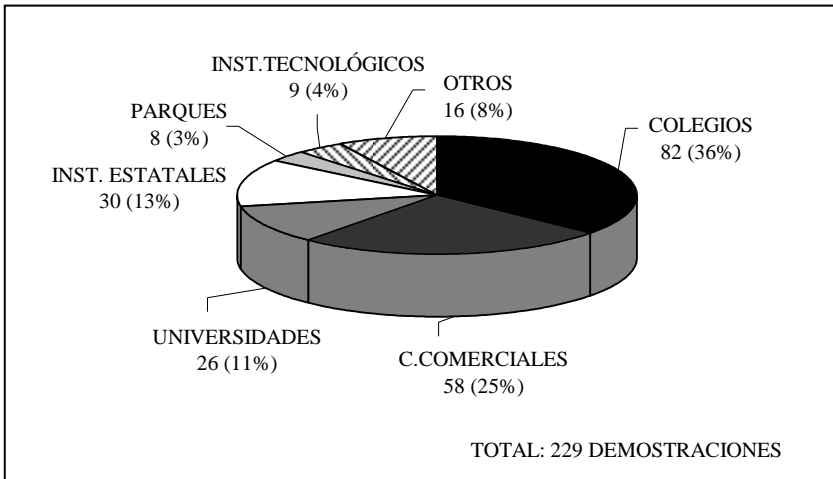
El objetivo para 1995-1996 era reemplazar un millón de focos incandescentes por focos ahorradores. De lograrse esta meta, se obtendría una disminución de la demanda de aproximadamente 60 Mw en las “horas punta”.

Se conocía que los focos ahorradores consumían entre 4 y 5 veces menos energía y duraban de 8 a 10 veces más que los incandescentes, y eran económicamente ventajosos para el usuario porque reducían la facturación mensual. Además, por cada foco sustituido, las centrales térmicas dejaban de consumir

al menos 8 galones de petróleo por año y se dejaba de emitir anualmente 80 Kg de gases contaminantes producto de la combustión.

**Gráfico No. 6**

**NÚMERO Y TIPO DE LUGARES VISITADOS CON LOS MÓDULOS DEMOSTRATIVOS 1995-1996**



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

Las evaluaciones realizadas indicaban que entre 1995 y 1996 se habían sustituido 750,000 focos incandescentes por ahorradores, lo que significaba un ahorro de al menos 45 Mw (véase el Gráfico No. 7).

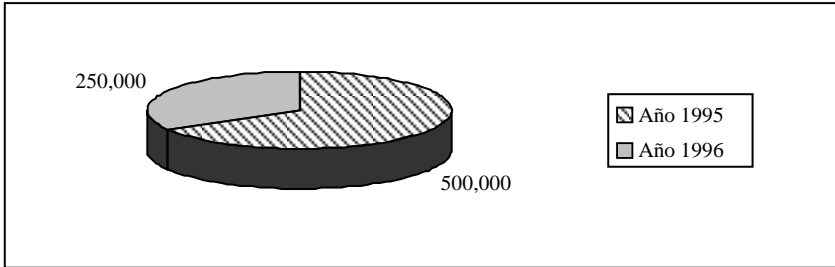
Adicionalmente, para el año 1997, se incrementó la cantidad de focos ahorradores, como se describe en el Gráfico No. 8.

Para lograr este objetivo, se diseñó una campaña publicitaria específica, concebida como parte de la campaña general. Sin embargo, considerando que estos productos eran caros, se estableció un mecanismo de venta al crédito en provincias, cuyos cobros se hacían en los recibos de consumo de energía eléctrica y bajo la premisa de pagar los focos ahorradores con la economía que generaría el reemplazo de los focos incandescentes por éstos.



**Gráfico No. 7**

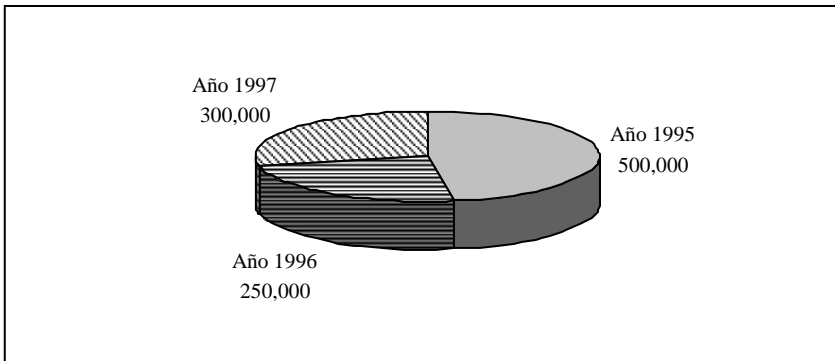
**CANTIDAD DE “FOCOS AHORRADORES” VENDIDOS EN EL NIVEL NACIONAL DURANTE LA CAMPAÑA DE AHORRO DE ENERGÍA**



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

**Gráfico No. 8**

**CANTIDAD DE “FOCOS AHORRADORES” VENDIDOS EN EL NIVEL NACIONAL DURANTE LA CAMPAÑA DE AHORRO DE ENERGÍA**



**5.2.5.1 Campaña de promoción de las energías renovables**

El Perú tiene un gran potencial para la utilización de fuentes de energía renovable, razón por la cual se ha empezado una promoción muy intensa, a través de la instalación de módulos demostrativos para la electrificación básica de centros comunales con energía solar y eólica y la implementación de "villas

solares" como la realizada en la isla de Taquile (Puno). De esta manera, se buscaba un efecto multiplicador en el nivel de todo el país.

Por otro lado, se han venido desarrollando acciones de divulgación y capacitación de recursos humanos en las provincias más alejadas del país, con la finalidad de abaratar los costos de instalación y mantenimiento. De esta manera, se dinamiza la utilización de estas tecnologías y se mejora la calidad de vida de las poblaciones rurales aisladas.

## **6. La campaña en el sector industrial**

El sector industrial era uno de los mayores consumidores de energía, en el que podían lograrse ahorros sustanciales, tanto al reemplazar equipos antiguos como al optimizar los procesos. Sin embargo, estas economías sólo podían alcanzarse en el mediano plazo.

Como era necesario realizar actividades con miras a formar un mercado de eficiencia energética en el mediano plazo, durante 1995 y 1996 se incidió principalmente en el área de la capacitación. Así, se dictaron cursos cortos de ahorro de energía para jefes de mantenimiento de industrias, hoteles, hospitales y clínicas, grandes almacenes, industrias minero-metalúrgicas etcétera (véase el Gráfico No. 9).

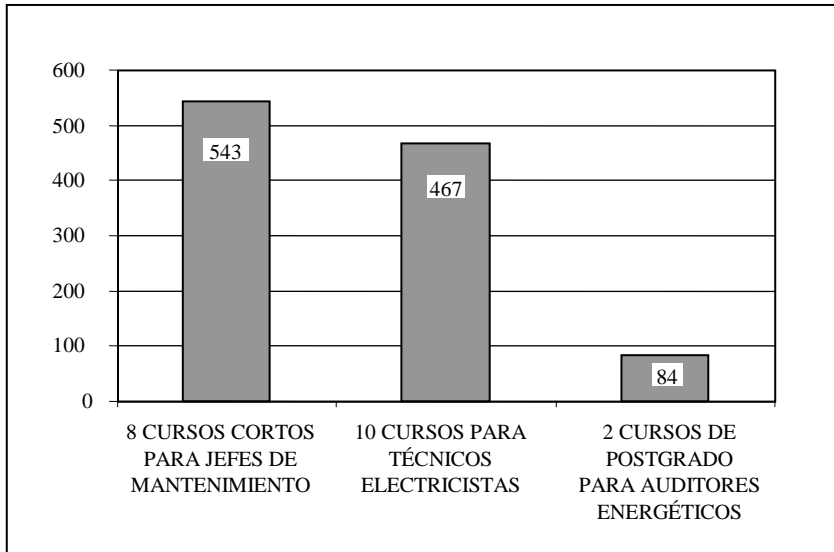
### **6.1 Formación de especialistas**

Asimismo, se observó que adicionalmente era indispensable la formación de especialistas en eficiencia energética debido a que, siendo pocos los profesionales de esta especialidad, muchas industrias desconocían los ahorros potenciales que podían lograr y, lo que es más importante, que los cambios o mejoras de las instalaciones harían más eficiente su industria y se pagarían con las economías que generarán los programas de ahorro de energía aplicados en sus plantas.

Por ello, se dictó un curso de Posgrado en Eficiencia Energética, de 260 horas de duración y que permitió que cincuenta y nueve ingenieros de diferentes especialidades -tales como electricidad, electrónica, química y mecánica- recibieran el grado de auditor energético.

Gráfico No. 9

**CANTIDAD DE PERSONAL CAPACITADO EN EFICIENCIA ENERGÉTICA  
1995 - 1997**



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

## 6.2 El Amigo Tarifario

Dado que la legislación tarifaria peruana era muy densa y complicada para el personal no especializado, se elaboró un *software* informático denominado Amigo Tarifario, para que los industriales pudieran determinar, en forma simple y práctica, su mejor opción tarifaria y, a la vez, contaran con una herramienta que los ayudase a decidir la conveniencia de desplazar sus cargas de las "horas pico" hacia las "horas valle" (las de menor consumo).

## 7. La campaña en el sector comercial

Luego de los análisis correspondientes, se determinó que en el sector comercial, al igual que en el doméstico, podían obtenerse ahorros apreciables sin inversiones costosas, ya que el uso más importante era la iluminación.

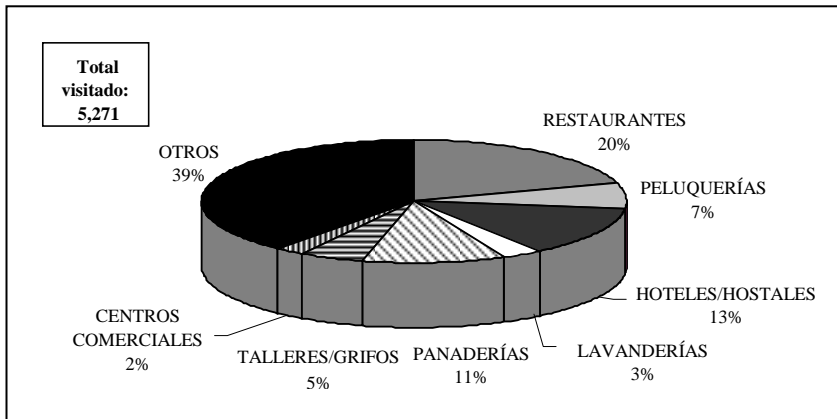
## 7.1 La estrategia

La estrategia utilizada fue realizar visitas a diversos negocios de los distritos de mayor consumo, mediante promotores especialistas en ahorro de energía cuya misión era aconsejar a los dueños de los negocios sobre las medidas que podían implementar para ahorrar energía y reducir su facturación.

Por ello, en 1995 se desarrollaron tres campañas en el sector comercial de Lima, en las que se visitaron 3,806 comercios. Siguiendo la misma estrategia, en junio de 1996 se llevó a cabo la cuarta campaña de ahorro de energía; los promotores contratados por el proyecto visitaron 5,271 negocios (véase el Gráfico No. 10).

**Gráfico No. 10**

### TIPO DE COMERCIO VISITADO POR PROMOTORES DE ENERGÍA 1995-1996



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

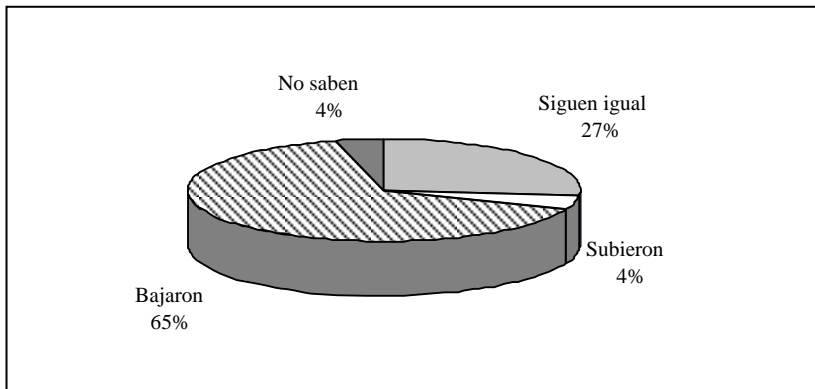
## 7.2 Los cambios

Para evaluar los resultados obtenidos con estas campañas en el sector comercial, se hizo un seguimiento a una muestra de cuarenta y ocho de los hoteles visitados. De las encuestas realizadas, se pudo comprobar que el 54% imple-

mentó mejoras en el sector iluminación y logró bajar su consumo, a través de las siguientes medidas: el 78% cambió una parte de sus focos incandescentes por focos ahorradores, el 9% cambió a fluorescentes, otro 9% optó por focos incandescentes de menor potencia y el 4% eliminó el exceso de focos incandescentes. A través de ésta y otras acciones, el 65% de los hoteles visitados manifestó haber reducido su facturación mensual luego de la visita de los promotores energéticos (véase el Gráfico No. 11).

**Gráfico No. 11**

**COMPORTAMIENTO DE LA FACTURACIÓN EN LOS HOTELES LUEGO DE LA VISITA DEL PROMOTOR ENERGÉTICO**



Fuente: Ministerio de Energía y Minas.

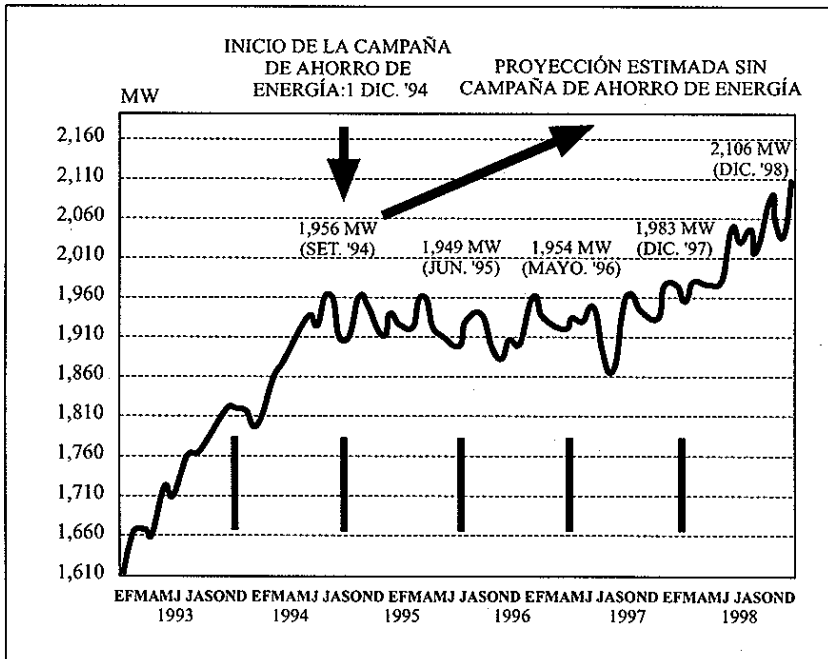
## **8. Los resultados de la campaña nacional de ahorro de energía**

Se logró que la demanda de potencia no sobrepasara la máxima demanda del año 1994, tal como se aprecia en el Gráfico No. 12. Sólo en Lima se estima que se ahorraron 93 Mw de potencia en las denominadas “horas punta”, y se consiguió una reducción superior a 100 Mw en escala nacional.

El promedio nacional de consumo de energía en el sector doméstico disminuyó de 136 Kw-hora/mes en 1994 (antes de la campaña) a 114 Kw-hora/mes en 1995 y a 106 Kw-hora/mes en 1996 (véase el Gráfico No. 13).

## Gráfico No. 12

**EVOLUCIÓN DE LA MAXIMA DEMANDA  
EN EL SISTEMA INTERCONECTADO CENTRO-NORTE  
1993 - 1998**



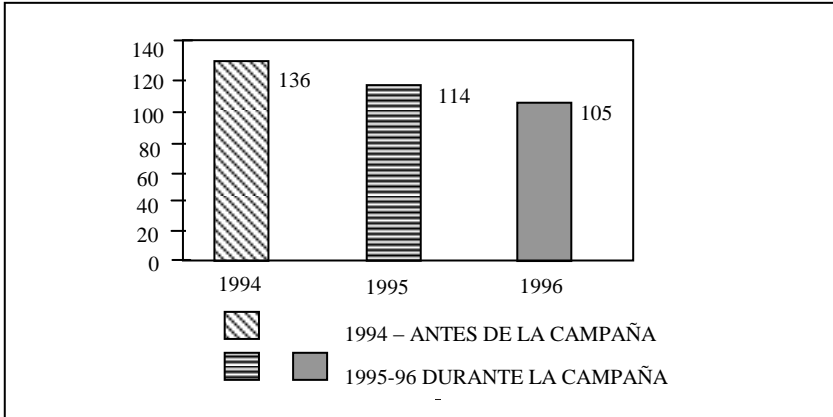
Fuente: COES. Elaboración: PAE-MEN.

Estas reducciones de consumo produjeron un ahorro de US\$ 50'000,000 por año en todo el país. La energía ahorrada permitió dar energía eléctrica a nuevas familias.

El ahorro de energía logrado en 1995-1996 evitó el consumo de 630,000 barriles de petróleo por año y la emisión de agentes contaminantes al medio ambiente. Si el ahorro conseguido se mantuviera en los siguientes años, se evitaría el consumo de dicha cantidad de combustible, así como la consiguiente contaminación ambiental (véase el Gráfico No. 14).

**Gráfico No. 13**

**VARIACIÓN DEL CONSUMO PROMEDIO EN EL SECTOR RESIDENCIAL EN EL NIVEL NACIONAL (KW – h/mes) 1994 - 1996**



Fuente: PAE-MEM.

Gracias a la campaña nacional de ahorro de energía, no hubo racionamientos de energía y la industria energética no enfrentó restricciones que ocasionasen pérdidas económicas al país.

La campaña en el sector residencial, que tuvo como lema “luz que ahorramos, luz que damos”, caló hondamente en la conciencia de la mayoría de la gente. La población ya conocía que el máximo consumo de energía del país se producía durante las “horas punta” y colaboraba apagando los focos o lámparas que no necesitaba (véase el Cuadro No. 1).

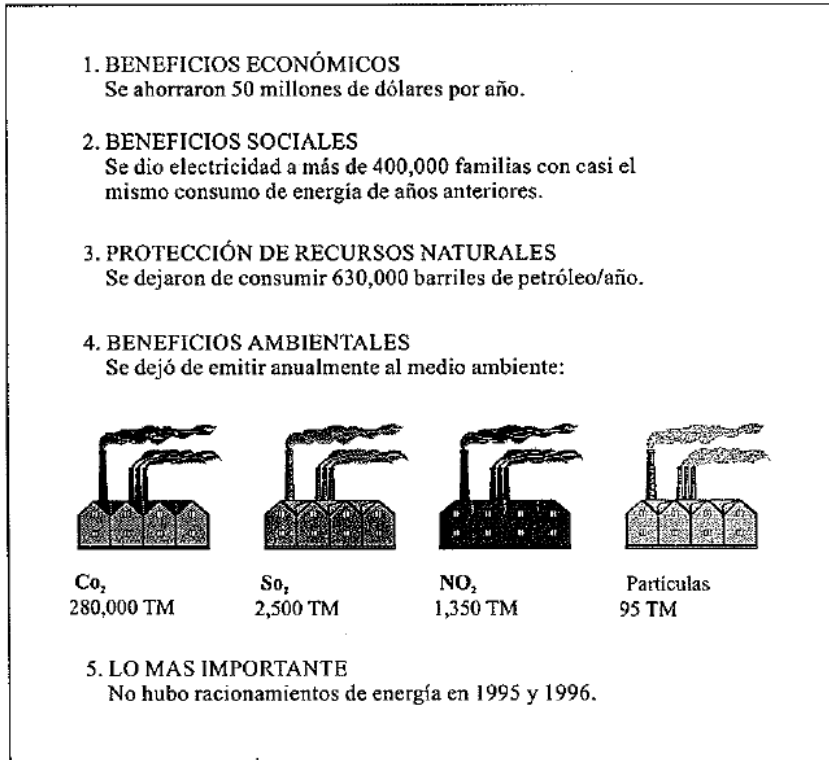
**Cuadro No. 1**

Conocimiento de las horas punta		
	1995	1996
No	36%	32%
Sí	63%	67%
N.P./N.R.	10%	10%

Fuente: Apoyo S.A., enero de 1996.

## Gráfico No. 14

**BENEFICIOS QUE SE OBTUVERON CON LA CAMPAÑA DE  
AHORRO DE ENERGÍA 1995 - 1996**



Fuente: PAE-MEM.

Adicionalmente, como la campaña en este sector estuvo basada en el emotivo argumento de que “había que ahorrar para que todos tuvieran energía eléctrica y nadie sufriera las consecuencias de un racionamiento”, el sentimiento de solidaridad de la población se acentuó, y así la campaña también contribuyó a afianzar un valor esencial para la convivencia pacífica de nuestro país (véase el Cuadro No. 2).



**Cuadro No. 2**

<b>Razones que motivaron a la población a ahorrar energía al inicio de la campaña</b>		
	<b>1995</b>	<b>1997</b>
Ahorrar dinero	94%	70%
Dársela a los demás	3%	29%
Otros	3%	1%

Fuente: Apoyo S.A., enero de 1997.

## **9. Epílogo**

La reciente campaña de ahorro de energía realizada en Cuba tomó como modelo la experiencia peruana y contó como colaboradores con profesionales peruanos.

# XIV

## Los Tips: más que sencillo

La ancestral práctica de otorgar limosna a los niños de la calle encontraba en años recientes barreras que inhibían las espontáneas donaciones debido a temores asociados al uso indebido del dinero donado. La adquisición de drogas, los juegos de vídeo e incluso la posibilidad de estar financiando a inescrupulosos explotadores de menores constituían serias limitaciones para que el donante pudiera confiar en un buen destino de su óbolo.

Es en este contexto que Pro Educación identificó la oportunidad de desarrollar tanto un canal como un medio para dar limosna que fuera seguro, confiable y destinado realmente a la alimentación del menor. Este propósito se hizo posibles a través de las fichas de donación Tips.

### **1. Pro Educación**

Pro Educación es una asociación civil y cultural sin fines de lucro, fundada para promover la educación y organizar actividades que contribuyan al desarrollo de la persona y de la sociedad. Fomenta el ejercicio responsable de la libertad individual y la formación del criterio personal en un marco de valores éticos y cívicos permanentes.

#### **1.1 Los objetivos de Pro Educación**

Esta institución asumió la responsabilidad de contribuir a evitar que los fundamentos que permiten a la sociedad ofrecer las condiciones de una vida digna para todos sus integrantes sigan desvaneciéndose. Consideró que, en el

origen de esa descomposición, se descubren la ignorancia y la ausencia, más o menos generalizada, de una adecuada formación integral de las personas.

Pro Educación encontró su razón de ser en la importancia que la educación (intelectual, moral, artística, técnica, cívica y religiosa) tiene para corregir estas deficiencias, y en la necesidad de que todos participen en esta urgente tarea.

## **1.2 Las actividades de Pro Educación**

Las principales actividades de Pro Educación, siempre dentro de su objetivo institucional, se desarrollan en los siguientes ámbitos:

- Formación y capacitación.
- Promoción humana y apoyo social.
- Difusión cultural y cívica.

## **2. El escenario social**

Pro Educación, dados los sensibles niveles de desnutrición en menores de edad pertenecientes a niveles socioeconómicos muy bajos, tomó conciencia de la explicable inseguridad en el destino de las limosnas. Las drogas, los juegos de vídeo, las golosinas o la explotación que ejercitan personas inescrupulosas podrían ser el destino real de las donaciones, y ello mermaba significativamente el aporte de los potenciales donantes.

El perfil del escenario social que encontró Pro Educación antes del lanzamiento de los Tips se caracterizaba por las importantes carencias de los grupos sociales menos favorecidos y por la necesidad de desarrollar medios confiables y seguros que canalizaran el aporte solidario de los benefactores.

Una cuidadosa observación del compromiso de los donantes permitió identificar la difusa, pero persistente tendencia de personas con recursos, que preferían entregar alimentos (pan, galletas, frutas, viandas) en lugar de dinero. La citada práctica de donar alimentos permitió reconocer la atractiva y noble oportunidad de brindar un canal y un medio de otorgar una limosna cuyo destino real fuera la alimentación del menor.

Asimismo, se identificó a algunos empresarios solidarios con deseos de respaldar un esfuerzo de comunicación masiva en favor de este nuevo canal de donación.

### **3. La gestión de *marketing***

La labor de *marketing* de Pro Educación estuvo orientada a generar un canal que uniese a grupos humanos diferentes: los auspiciadores, los donantes y los receptores de donaciones.

#### **3.1 Las metas y los objetivos**

Las metas fundamentales de Pro Educación fueron contribuir al esfuerzo orientado a minimizar la desnutrición y disminuir la explotación del menor. Se buscaba, asimismo, reducir el uso de la limosna para fines no deseados.

Se fijaron objetivos de volumen de ventas de Tips, consumo de menús y puntos de canje de los Tips en las diferentes panaderías. En términos de volumen de ventas, se esperaba colocar 136,000 Tips en un mes y medio, con un 50% de retorno en tres meses. Asimismo, se deseaba beneficiar a los niños con, al menos, 4,000 menús por mes en el siguiente trimestre, y después crecer un 50% en los siguientes tres meses.

Por último, se esperó lograr puntos de venta y redención suficientes para garantizar la eficacia del programa, sin perder control sobre el mismo. No obstante, el objetivo primordial fue disminuir la explotación del menor o el uso de la limosna para fines no deseados.

#### **3.2 La estrategia de *marketing***

A mediados de 1996, Pro Educación estudió formalmente la factibilidad del proyecto con ayuda de docentes universitarios. Esta investigación permitió verificar la aceptación del concepto, e hizo posible confirmar y validar las características posibles y deseables del producto.

La información obtenida permitió diseñar la estrategia de introducción de los Tips. Como se trataba de una innovación, se procuró enfatizar la ventaja relativa que se ofrecía frente a otras alternativas de limosna, así como la compatibilidad del producto con las necesidades de los niños y los valores de los donantes.

### **3.3 Las actividades de *marketing***

#### **3.3.1 El desarrollo del producto**

Se diseñó y desarrolló un medio de cambio destinado a generar confianza y seguridad en los donantes, para así motivarlos a adquirir los Tips y usarlos como limosnas. De esta manera, se creó la ficha de donación Tip como un medio que fuera difícil de falsificar y de características agradables para todos los participantes en el circuito de redención.

#### **3.3.2 La política de precios**

Los Tips serían entregados a los niños, los ancianos y, en general, las personas necesitadas de la calle para que éstos los canjearan por menús en comedores parroquiales y populares (2 Tips por menú) o por pan en panaderías afiliadas (3 panes por un Tip). El costo del Tip se fijó en S/. 0.50, para lo cual se tomó como referente la capacidad de redención y la cantidad de dinero que por concepto de propina se solía otorgar.

#### **3.3.3 La distribución**

Se eligieron como lugares de venta a los autoservicios y los grifos, puesto que se determinó que eran los puntos de venta más frecuentados por los donantes. Para los lugares de canje por menús, se eligieron comedores en distritos alejados a las zonas de alta concentración de niños, ancianos y personas necesitadas para evitar que se trasladen hasta sus hogares (conos en su mayoría) para el canje. Así, se lograba al mismo tiempo dispersarlos de las zonas de alta concentración. Las panaderías, en cambio, sí se escogieron dentro de las zonas de alta concentración.

## **4. La comunicación**

Las actividades de comunicación estuvieron orientadas a mostrar los beneficios subjetivos con un mensaje dirigido tanto a los donantes como a los niños receptores. En esta labor, contribuyó la agencia Forum & Forum Comunicación Integral S.A.

### **4.1 Los objetivos comunicacionales**

La comunicación estuvo orientada a dar a conocer las fichas Tips como una mejor alternativa frente a la limosna en efectivo. En consecuencia, se procuró

construir una imagen de credibilidad, confiabilidad, seguridad y facilidad de uso.

Es en este sentido que se dieron a conocer la forma de uso y el funcionamiento de este medio de pago, pues se difundieron también los lugares de compra, redención y venta de las fichas Tips.

#### **4.2 El diseño del mensaje**

El mensaje estuvo focalizado en un esquema problema – solución, con énfasis en el objetivo de ayudar a reducir la explotación de los niños.

Se estableció la sencillez de la solución mediante el eslogan “más que sencillo”, que apelaba en el público a la doble satisfacción de ayudar y sentirse útil. Al mismo tiempo, se reforzó en la conciencia del donante el concepto de que se le da un valor agregado al “sencillo” empleado como propina.

También se buscó otorgar al nombre las características mnemotécnicas eficientes, así como neutralidad idiomática, imagen acústica, ritmo, facilidad de pronunciar y graficar: Tips (capitalizando la semejanza con los Taps, artículo de éxito en los niños; y su significado en inglés, “propina”, conocido por el público objetivo donante).

#### **4.3 El público objetivo**

Las características propias del producto hicieron necesario trabajar tres audiencias distintas:

- Los auspiciadores, empresarios que aportan recursos tanto para la difusión masiva como para la emisión de Tips.
- Los donantes, hombres y mujeres de 17 años o más, de los niveles socioeconómicos alto, medio alto, medio típico y medio bajo, principalmente.
- Los receptores, en este caso niños, ancianos y personas necesitadas en general, que se ven obligadas a recurrir a la limosna.

#### 4.4 El contacto de los auspiciadores

Esta tarea constó de tres etapas. Primero, el presidente de Pro Educación contactó personalmente a todos los potenciales auspiciadores y les explicó la idea. Luego citaron a estas personas o a sus representantes a una reunión de información; al cabo de unos días, se contactó telefónicamente para saber si se contaba con el auspicio. La tercera etapa consistió en presentarles la campaña publicitaria.

#### 4.5 Los medios

La campaña de difusión a través de medios se orientó a dos tipos de audiencia. Por un lado, la audiencia de donantes estaba compuesta por hombres y mujeres de 17 años o más, de los niveles socioeconómicos alto, medio alto, medio típico y medio bajo. Por su parte, la audiencia de receptores era la conformada por los niños, ancianos y personas necesitadas.

En la primera etapa, y teniendo como objetivo a la audiencia de donantes, se difundió un *spot* de 35" durante tres semanas; el 70% del presupuesto televisivo provino de la donación de empresas auspiciadoras. Asimismo, en esta etapa se trabajó una campaña periodística, la cual luego se mantuvo por sí sola. En una segunda etapa, se difundió un *spot* de radio, así como avisos de prensa gracias a donaciones de estos medios y de otras empresas.

#### 4.6 El presupuesto

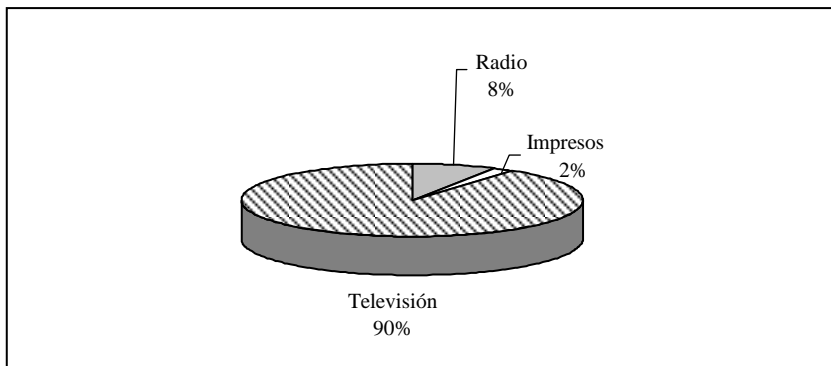
En la primera etapa, se trabajó una campaña periodística, la que suscitó el suficiente interés para sostenerse por sí sola, y confirmó la expectativa que el sistema había despertado.

La campaña de lanzamiento requirió una inversión del orden de US\$ 90,000, de los cuales aproximadamente US\$ 30,000 fueron pagados por Pro Educación y los restantes US\$ 60,000 fueron captados como donaciones provenientes de más de doce empresas.

La campaña tuvo un periodo de exhibición de febrero a marzo de 1997. La asignación presupuestaria por medios de comunicación se desagregó como se muestra en el Gráfico No. 1.

Gráfico No. 1

## DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO



Fuente: Pro Educación.

## 5. Los resultados

Aunque la cobertura publicitaria fue de corta duración por razones de presupuesto, la efectividad de la campaña de *marketing* y publicidad fue evidente cuando se logró superar las expectativas inicialmente planteadas por el instituto.

La venta de 136,000 Tips, esperada en un mes y medio, se alcanzó en una semana, por lo que se pusieron a la venta 150,000 Tips adicionales. Hasta mediados de setiembre de 1997, se habían canjeado aproximadamente 50,000 menús y 1'000,000 de panes, habiéndose vendido un poco más de 500,000 Tips (véase el Cuadro No. 1). Un logro importante fue la ampliación de los puntos de canje: de 10 a 25 comedores, y de 15 panaderías a 30.

Cuadro No. 1

## CONSUMO DE TIPS ACUMULADO A JULIO DE 1997

	Canje en 30 panaderías	Canje en 30 comedores	Total Tips canjeados
Tips	253,610	84,574	338,184

Fuente: Pro Educación.

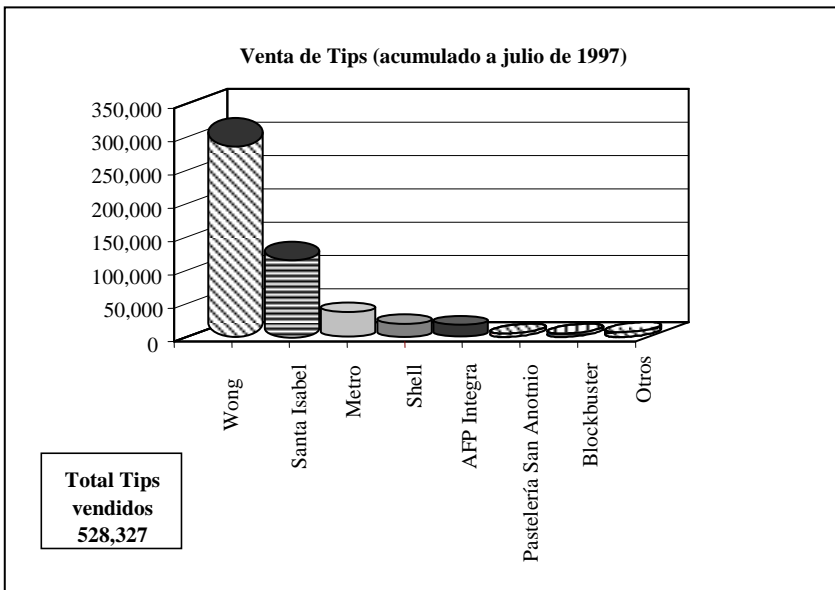


La evidencia de la aceptación del sistema también se puede comprobar a través de la cobertura periodística que originó el lanzamiento de la campaña: seis horas y media de entrevistas en radio y televisión; y el equivalente a más de veinte páginas en los principales diarios del país, de los cuales sólo un artículo muestra una interrogante relativa a la efectividad del sistema.

El total de fichas vendidas durante el período de lanzamiento se muestra en el Gráfico No. 2

**Gráfico No. 2**

**VENTA ACUMULADA DE TIPS DURANTE EL PERIODO DE LANZAMIENTO**



**6. Auspiciadores**

Las empresas que apoyaron al producto fueron AFP Integra, Anchor, Backus & Johnston, Banco de Crédito, Banco Latino, Blockbuster, Coca Cola, Deza, El Pacífico Peruano-Suiza, General Electric, Gloria, Inca Kola, IBM, Kentucky

Fried Chicken, Luchetti, Metro, Nabisco, Nestlé, 3M, Otto Kunz, Pizza Hut, Procter & Gamble, Repsol, Santa Isabel, Sebastian, Shell, Tecnipack S.A., Wong, entre otras.

## 7. Epílogo

Dos años y medio después de su lanzamiento, el producto continúa cumpliendo con el objetivo de ayudar a los niños, ancianos y demás personas necesitadas que piden limosna en las calles.

A fines de junio de 1999, la venta acumulada de Tips ascendía a 1'200,000 unidades. El promedio de venta mensual, a partir del segundo año, excedía holgadamente las cuarenta mil unidades mensuales.

Los puntos de canje se han incrementado en el nivel comedores, pues a los treinta comedores (parroquias originales) se han sumado doscientos comedores pertenecientes al Hogar de Cristo. En cambio, el número de panaderías se mantiene en treinta.

Avanzado el año 1999, los lugares de venta se localizaban, principalmente, en autoservicios; con una mayor participación de Santa Isabel, seguida de Wong y Metro. La única excepción la constituían los dos locales de la pastelería San Antonio. El Cuadro No. 2 ilustra la evolución de los supermercados como canales de salida.

**Cuadro No. 2**

### EVOLUCIÓN DE PUNTOS DE VENTA EN AUTOSERVICIOS

Locales de cadenas de autoservicios	Lanzamiento (febrero 1997)	junio 1997
Santa Isabel	12	24
Wong	09	14
Metro	02	05
Total de locales	23	43

La ficha Tip, con más de 1'200,000 unidades vendidas, cuarenta y cinco lugares de venta establecidos y doscientos treinta puntos de canje consolidados, continúa vigente. Es un producto singularmente sensible a la generosidad de auspiciadores y adquirentes.

# Guía de utilización de casos

El Apuntes de Estudio *Casos ganadores de los premios MAX/EFFIE* es una recopilación diseñada para contribuir a que los estudiantes aprendan conceptos y prácticas de *marketing* mediante el uso de la casuística.

Las situaciones presentadas constituyen testimonios documentados de la aplicación exitosa del *marketing* en el país. Se busca con ello generar debates en el salón de clases o propiciar análisis escritos de los mismos.

Los casos están agrupados en secciones y precedidos por reseñas que describen el mercado o el particular campo de aplicación. Esta descripción proporciona un marco referencial que ayuda a que los aspectos claves de la situación en estudio cobren vida en el salón de clases.

## 1. Objetivos

El **objetivo primordial** del compendio es involucrar al alumno en el proceso de aprendizaje. Los objetivos específicos que estos casos plantean son los siguientes:

- Confirmar la adquisición de conocimientos de *marketing*.
- Desarrollar en los estudiantes habilidades afines a la aplicación del *marketing*.

## 2. Temática

A continuación se describe la temática de las secciones (introducción a los casos) y de los casos específicos preparados.

### APLICACIÓN TEMÁTICA

Temática	Secciones	Casos
Planificación estratégica de <i>marketing</i>	Primera Segunda Tercera Quinta Sexta	1 3 5 9 y 10 11, 13 y 14
Análisis del ambiente de <i>marketing</i>	Primera a quinta	Todos
Comportamiento del consumidor	Primera a quinta	1 al 12
Segmentación y posicionamiento	Todas	Todos
Estrategias afines al mercado de bienes	Segunda Cuarta Quinta Sexta	3 y 4 7 y 8 9 y 10 Once
Estrategias afines al mercado de servicios	Primera Tercera Sexta	1 y 2 5 y 6 12, 13, y 14
Desarrollo de productos	Primera Cuarta Quinta Sexta Sexta	1 7 10 11 14
Estrategia de ciclo de vida del producto	Segunda Tercera Cuarta Quinta Sexta	4 5 y 6 8 9 12
Diseño del <i>mix de marketing</i>	Todas	Todos
<i>Marketing</i> no lucrativo	Sexta	13 y 14

### 3. Confirmación de conocimientos

La aplicación de esta casuística permite constatar la cabal asimilación de conceptos. Es posible verificar el dominio de los mismos con el apoyo de preguntas clave que ayudan a dilucidar si los alumnos han adquirido el dominio de cierta información lectiva.

Las preguntas específicas por tópico de estudios, aplicables a la temática descrita para las secciones y los casos, son las siguientes:

### **3.1 Planificación estratégica**

- ¿Cuáles son los conceptos de planificación estratégica aplicables a la situación de estudio?
- ¿Cómo se diseñó la estrategia de crecimiento?
- ¿Cómo evaluar el papel de la mercadotecnia en la planificación estratégica aplicada en el caso?
- ¿Cuál fue el proceso de *marketing* desarrollado?

### **3.2 Ambiente de mercadotecnia**

- ¿Cómo incidieron las fuerzas ambientales en el caso?
- ¿Cómo afectaron los cambios en el ambiente demográfico y económico las decisiones de *marketing*?
- ¿Cuáles fueron las tendencias principales en los ambientes natural y tecnológico durante el período de estudio?
- ¿Qué cambios relevantes ocurrieron en los ambientes político y cultural?

### **3.3 Comportamiento del consumidor**

- ¿Cómo definiría el mercado y elaboraría un modelo sencillo de la conducta de compra del consumidor aplicable a la situación descrita?
- ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en la conducta de compra en este rubro?
- ¿Cómo describiría las etapas en el proceso de decisión del comprador aplicables al caso?

### **3.4 Segmentación y posicionamiento**

- ¿Cómo definiría los criterios de segmentación del mercado que se adoptaron y los conceptos de posicionamiento aplicables al caso?
- ¿Cuáles fueron, según su criterio, las bases principales para la segmentación del mercado en estudio?
- ¿Cómo se identificaron los segmentos más atractivos de este mercado?
- ¿Qué estrategia se escogió para cubrir ese mercado?
- ¿En qué forma la empresa posicionó su producto?

### 3.5 Estrategias afines al mercado de bienes

- ¿Cómo definiría el producto y las principales características del consumidor?
- ¿Qué papel desempeñaron la marca, el producto, el envasado y el etiquetado?

### 3.6 Estrategias afines al mercado de servicios

- ¿Qué acciones contribuyeron a la comercialización exitosa de estos servicios?
- ¿En qué medida estima que el *marketing* relacional contribuyó al éxito obtenido?

### 3.7 Desarrollo del producto

- ¿Podría enumerar y definir los pasos que se siguieron en el proceso de desarrollo del nuevo producto?
- ¿Cuál fue la forma en que la empresa en estudio encontró y desarrolló ideas innovadoras?

### 3.8 Administración del ciclo de vida del producto

- ¿Cómo describiría las etapas del ciclo de vida del producto en estudio?
- ¿En qué forma se cambiaron las estrategias adoptándose a la evolución del ciclo de vida del producto?

### 3.9 Diseño de *mix de marketing*

- ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que afectaron las decisiones de determinación de precios, en el caso?
- ¿Por qué los competidores decidieron cambiar sus precios?
- ¿En qué forma reaccionaron a los cambios de precios los clientes?
- ¿Cuáles fueron las principales opciones de canales que estuvieron a la disposición de esta empresa?
- ¿Por qué la compañía utilizó determinados canales de distribución?
- ¿Qué funciones desempeñaron esos canales?
- ¿Cuáles fueron los instrumentos promocionales utilizados por la compañía?

- ¿En qué forma fueron utilizados dichos instrumentos?
- ¿Qué pasos siguió la empresa para desarrollar una comunicación de *marketing*?

### **3.10 Marketing no lucrativo**

- ¿Cómo describiría las similitudes y diferencias que encuentra, en cuanto a prácticas de *marketing*, con la actividad comercial; de acuerdo con el caso en estudio?

## **4. Desarrollo de habilidades**

Los docentes pueden, a través de estos casos, estimular el uso de los conocimientos adquiridos, su aplicación, la interpretación creativa de la información recibida y la elaboración de respuestas a nuevos retos planteados por la evolución del entorno.

Con este propósito, los casos se han agrupado en seis secciones teniendo en cuenta, primordialmente, criterios de afinidad de mercado.

Los profesores pueden plantear situaciones relativas a la evolución de los mercados descritos a continuación.

### **4.1 Casos referidos al mercado bancario**

En esta sección se realizó una breve descripción de la actividad bancaria, para lo cual se detalló en forma sucinta la evolución de la banca nacional.

Este marco referencial se bosquejó con el fin de contribuir a comprender el escenario en el que se otorgaron sucesivamente dos premios MAX/EFFIE al Banco Continental.

Este escenario, en el contexto actual, plantea nuevos retos que convendría formular.

### **4.2 Casos relativos al mercado de las cervezas**

En esta estación, se describieron la evolución y la creciente importancia de este tipo de bebida en el nivel global, y se mostró una síntesis de la evolución de la industria cervecera en el Perú.

Este contexto mostró las oportunidades y los riesgos que enfrentaron las empresas cerveceras nacionales en el lapso de estudio, así como las respuestas de Cervesur a estos retos, acciones que la hicieron merecedora de dos premios MAX/EFFIE.

Este mercado, a la fecha, plantea nuevos desafíos que ameritarían estimar respuestas.

### **4.3 Casos relativos a administradoras de fondos de pensiones**

En esta sección, se describió la puesta en marcha del Sistema Privado de Pensiones desde junio de 1993. Esta actividad tuvo y tiene un significado importante en la evolución de la previsión social en el país.

A partir de noviembre de 1995, las administradoras de fondos de pensiones enfrentaron un nuevo escenario legal que generaba opciones y obstáculos. Las respuestas a estos desafíos realizadas por AFP Horizonte y AFP Unión las hicieron merecedoras de sendos premios MAX/EFFIE en el bienio 1996-97.

A inicios del milenio, las oportunidades y los riesgos han cambiado; en consecuencia, plantean nuevas interrogantes.

### **4.4 Casos relativos al mercado de productos de protección femenina**

En esta sección se describe cómo la mujer peruana de los noventa desempeñaba nuevos roles y realizaba un mayor número de actividades. En este contexto, el uso de artículos de protección femenina era creciente; y en 1994 existía ya un mercado intensamente competitivo.

En 1995, Procter & Gamble introdujo en el mercado peruano un producto innovador: Always, que en 10 meses se convirtió en líder del mercado. Así, se generó la singular respuesta de Sancela con el relanzamiento de su marca Nosotras, apoyada por una polémica publicidad comparativa. Ambos competidores recibieron premios MAX/EFFIE, el nuevo líder en 1996 y el retador de 1997.

En el nuevo escenario, ambos competidores podrían adoptar nuevas estrategias acordes con el entorno.



#### 4.5 Casos relativos a la industria de bebidas saludables

Esta estación describe cómo a mediados de 1990 se dieron las condiciones que permitirían el lanzamiento de dos marcas nacionales en el incipiente mercado de bebidas saludables.

Como reflejo de la tendencia global hacia valores estéticos y naturales, destacaron dos bebidas de sello nacional: Inca Kola Diet, en el rubro de gaseosas dietéticas, y Socosani en la particular categoría de aguas minerales. Sus patrocinadores merecieron sendos premios MAX/EFFIE en 1997.

La dinámica competitiva ha originado la aparición de nuevas marcas en estos mercados. Ello ha dado lugar a interrogantes que exigen respuestas por ensayar.

#### 4.6 Casos de *marketing* en campos especiales

En esta sección se explica cómo en el escenario profesional de la década de los noventa destacó la creciente aplicación del *marketing* en rubros diferentes del consumo masivo de bienes.

Tal es el caso de aplicaciones del *marketing* al área social, la administración de la demanda, la difusión de innovaciones y los servicios.

En estos campos especiales, PAE-Cenergía, Pro-Educación, GUITEL y La Fabril reciben premios MAX/EFFIE durante los años 1996 y 1997.

En cada rubro descrito la situación ha cambiado: lo que fue aplicable a Don Vittorio de La Fabril, y a Guías Telefónicas de GUITEL, ya no lo es en la actualidad para Alicorp y Telefónica. ¿Qué hacer entonces?

Por otro lado, tanto los Tips como las campañas de ahorro de energía requieren de auspiciadores. ¿Cómo obtenerlos?

*Se terminó de imprimir  
el 10 de marzo de 2000  
en los talleres gráficos de la  
Universidad del Pacífico  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11 - Perú*

Depósito Legal N° 1501132000-0163