

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MARKETING

CASOS GANADORES DE LOS

Premios
EFFIE®

P E R U
2 0 0 5



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Gina Pipoli
Editora

LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MÁRKETING
CASOS GANADORES DE LOS



Premios
EFFIE®
P E R Ú
2 0 0 5

GINA PIPOLI

UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Las mejores prácticas del marketing
Casos ganadores de los Premios Effie® Perú 2005
Gina Pipoli (editora)

1ª edición: mayo 2006

Diseño gráfico: Daniel Izaguirre Tapia

ISBN: 9972-57-098-3

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2006-3706

BUP - CENDI

Las mejores prácticas del marketing : casos ganadores de los Premios Effie
Perú 2005 / Ed. Gina Pipoli.-- Lima : Universidad del Pacífico ; Nestlé , 2006.

/ Mercadeo / Competitividad / Publicidad / Marcas registradas / Productos /
Productos nuevos / Competitividad / Estrategia empresarial / Empresas /
Premios / 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.



Premios
EFFIE
2005

ÍNDICE

Introducción	5
Los Effie Advertising Effectiveness Awards	7
Resumen de los casos ganadores de los Premios Effie Perú 2005	11
I. CATEGORÍA: PRODUCTOS	
Caso: American Colors – Campaña: «100% resina acrílica, 100% lavable»	19
Caso: Leche Gloria – Campaña: «3 vasos de leche diarios»	37
II. CATEGORÍA: SERVICIOS	
Caso: Telefónica – Campaña: «Telefónica imagen»	57
Caso: Créditos hipotecarios de Interbank – Campaña: «Soluciones Hipotecarias»	77
III. CATEGORÍA: RETAILERS	
Caso: Blockbuster – Campaña: «Blockbuster ilimitado»	95
IV. CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	
Caso: Excedrin Migraña – Campaña: «Silencio»	115
V. CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS	
Caso: Nextel del Perú – Campaña: «Conexión Directa Internacional»	133
Caso: Tarjeta de crédito de Plaza Veá – Campaña: «Lanzamiento de la tarjeta Veá»	153
VI. CATEGORÍA: PROMOCIONES	
Caso: Supermercados E. Wong – Campaña: «Los coleccionables de E. Wong»	169
Caso: Medios de Pago del Banco de Crédito del Perú – Campaña: «Juego de Letras del BCP»	191

VII. CATEGORÍA: FINES NO COMERCIALES

Caso: Nutrimóvil Nestlé – Campaña: «Programa de educación alimentaria para la población más necesitada»	207
Caso: Licores de Diageo – Campaña: «Si tus amigos toman, evita que manejen»	221

VIII. CATEGORÍA: GRANDES MARCAS

Marca clásica: RPP Noticias	245
Marca moderna: AlaCena	255



Premios
EFFIE
2005

INTRODUCCIÓN

Los Premios Effie en el Perú se han convertido en el máximo reconocimiento a la efectividad de las estrategias de marketing y publicidad de las empresas en función del logro de sus objetivos comerciales.

Es así que, para el otorgamiento del Effie en cada categoría (productos, servicios, lanzamientos, promociones, no comerciales y bajo presupuesto), se analizan no solamente las estrategias de marketing y comunicación propuestas en relación con los resultados obtenidos, sino que también se toman en cuenta otros elementos de suma importancia en el ámbito del marketing para poder medir la efectividad, tales como un profundo análisis del ambiente de marketing que rodea a la empresa, de la problemática existente en el momento del diseño de la estrategia comercial y de la información complementaria proporcionada por la investigación de mercados. Toda esta información contribuye a tener una visión integral que permite entender las necesidades, gustos y deseos del consumidor que, con su respuesta favorable o desfavorable a una determinada campaña, hace que esta sea o no exitosa.

Por tanto, cabe destacar que un elemento importante en este análisis es la oferta de valor que las empresas realizan hoy en día a un consumidor que se caracteriza por tener acceso a gran cantidad de información, lo que le va a permitir elegir la combinación de producto/servicio que le proporcione el mayor beneficio para poder generar el mayor nivel de satisfacción posible.

Finalmente, cabe señalar que el 2005 constituye un año especial para los Premios Effie en el Perú, puesto que se cumplen 10 años de otorgar este premio en nuestro país, hecho que llena de orgullo a la Universidad del Pacífico por haber participado activamente en los Effie desde sus orígenes en el año 1996, en este excelente trabajo realizado por Apoyo Opinión y Mercado, socio de Conep (Concursos y Evaluaciones Profesionales de Marketing). Este trabajo conjunto ha permitido un feliz encuentro entre la teoría y la práctica, es decir, entre el mundo académico y el empresarial.

Gina Pipoli
Facultad de Administración y Contabilidad
Universidad del Pacífico



Premios
EFFIE
2005

Los Effie Advertising Effectiveness Awards

Los Premios Effie se otorgan a los mejores y más productivos equipos de trabajo anunciante-agencia que sean capaces de exhibir y demostrar resultados exitosos representando el máximo reconocimiento profesional a la contribución de la publicidad en los logros comerciales. Los Effie Awards han sido otorgados por más de 30 años por la American Marketing Association. Actualmente, los Premios Effie se entregan en Estados Unidos, Francia, Alemania, Austria, Holanda, Bélgica, República Checa, Eslovaquia, Eslovenia, Suiza, Grecia, Rusia, Polonia, Israel, Nueva Zelanda, Turquía, Finlandia, Hungría, Islandia, India, México, Perú y Chile

Los Premios Effie Perú

Desde 1996 se entregan en el Perú los Premios Effie. La organización local está a cargo de Apoyo Opinión y Mercado. El patrocinador académico es la Universidad del Pacífico y cuenta con el patrocinio institucional de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANANDA), la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP), la Asociación Peruana de Agencias de Investigación de Mercado (APEIM) y la International Advertising Association Perú (IAA Perú).

La evaluación de casos y la definición de los casos ganadores están a cargo de dos jurados compuestos por destacadas personalidades del ámbito empresarial y académico del marketing y la publicidad.

¿Quiénes pueden participar?

- Campañas presentadas por anunciante y agencia de estrategia y creación peruanas o de adaptación creativa nacional. No existe limitación en el número de campañas. No puede participar ninguna campaña que tenga alguna resolución en contra de cualquier instancia del Indecopi.

Categorías

- Productos de cualquier tipo
- Servicios de cualquier tipo
- Lanzamientos de productos
- Lanzamientos de servicios
- Promociones
- Fines no comerciales o de utilidad pública
- Campañas de bajo presupuesto

En cada categoría se entregan premios Oro y Plata siempre y cuando se haya obtenido un puntaje mínimo preestablecido. Entre los ganadores de Oro se elige al ganador del Gran Effie.

¿Cómo participar?

Se llena el formulario de participación donde se detalla:

- El entorno competitivo
- Objetivos de márketing
- Objetivos comunicacionales
- Estrategia de márketing
- Plan de medios
- Resultados obtenidos por la campaña (**sustento y fuentes**)

Con el formulario se adjuntan las principales piezas publicitarias.

¿Qué se evalúa?

El eje central es la **efectividad**, es decir, si se lograron resultados con las estrategias planteadas. El jurado no mide resultados; solo los analiza y se manifiesta frente a ellos. Quien debe haberlos medido oportunamente, de modo que pueda exponerlos con precisión y confiabilidad, es el anunciante y/o su agencia.

Durante la calificación del Jurado Final, cada campaña finalista es evaluada en:

- **Estrategia:** calidad y consistencia de las estrategias de márketing y comunicación.
- **Creatividad:** medida en que la creatividad se orientó estratégicamente al logro de los objetivos planteados.
- **Resultados:** relevancia de los resultados atribuidos a la campaña y calidad de la evidencia con que se demuestra.

Cada aspecto tiene un tercio de la nota. Solo reciben premio los casos con puntajes mayores de 7 en una escala de 10 puntos.

¿Por qué ganaron?

- Porque analizaron el mercado y detectaron una oportunidad.
- Porque conocían en profundidad a su grupo objetivo.
- Porque definieron objetivos desafiantes, pero realistas.
- Porque diseñaron una estrategia acorde con los objetivos y evaluaron rigurosamente cada paso por seguir.
- Porque definieron a la creatividad como un medio y no un fin en sí misma.
- Porque mantuvieron coherencia en sus acciones.

Premio Grandes Marcas

Grandes Marcas – Marketing Hall of Fame

- Si bien la entrega de las distinciones se realiza durante la cena de premiación, Grandes Marcas es una instancia independiente de la premiación por categorías de los Effie.
- Tiene como propósito reconocer el valor y la trayectoria de marcas importantes en el desarrollo del márketing en nuestro medio.
- Para la elección de las marcas, se consideran dos etapas: la nominación de marcas y la votación por parte de un calificado Panel Elector.
- La nominación está a cargo del Comité Consultivo de los Premios Effie Perú, el cual elabora una lista de alrededor de 10 marcas en cada categoría que cumplan con los criterios de elección.
- El Panel Elector tiene la responsabilidad de la elección final de las marcas. Este panel está compuesto por:
 - Los representantes de instituciones miembros de ANDA
 - Los representantes de las agencias miembros de APAP
 - Los representantes de las agencias miembros de APEIM
 - El plantel docente del área de márketing de la Universidad del Pacífico
 - Los miembros de los jurados de las últimas 3 versiones de los premios Effie.
- Para la elección, el Panel Elector considera los siguientes criterios:
 - Las actividades de márketing realizadas por la marca han logrado éxito duradero y sostenido en el mercado.
 - Las actividades de márketing realizadas por la marca han constituido una significativa contribución a la disciplina del márketing, ya sea creando o cambiando la forma en que pensamos sobre un mercado o una categoría de mercado, o siendo pionera en la aplicación de nuevos métodos de márketing.
 - Los continuos esfuerzos de márketing de la marca la han establecido como un verdadero ícono en nuestro país.



Premios
EFFIE
2005

Resumen de los casos ganadores de los Premios Effie Perú 2005

Caso American Colors

La mayoría de fabricantes de pinturas para uso doméstico competía en el segmento super-económico. El precio era el único factor diferenciador de la oferta, y los PVP y márgenes iban cayendo cada año. En este escenario, CPPQ vio la oportunidad de competir en el segmento *premium* mediante la diferenciación de su marca American Colors. Se desarrolló un producto de alto valor agregado y se posicionó como la pintura más lavable del mercado. Los resultados de la campaña superaron largamente los objetivos establecidos. Las ventas valorizadas se incrementaron en 85% y las ventas en galones, 66% (frente al 25% planteado como objetivo). Finalmente, se obtuvo el liderazgo en el segmento *premium*.

Caso Leche Gloria

En su campaña «Incremento de consumo de leche», la estrategia de la empresa Gloria se basó en tres pilares que la llevaron a ser la ganadora del premio Effie de Plata: primero, incrementar el volumen de consumo diario (campaña «3 vasos de leche al día»); segundo, aumentar la base de los consumidores convenciendo a los adolescentes de no abandonar el consumo de leche en esta edad (campaña «chato»); y, por último, contrarrestar el efecto estacional que tiene la leche (campaña «toma leche fría» en el verano).

Caso Telefónica

Durante sus diez años de presencia en nuestro país, Telefónica del Perú se ha visto envuelta en una serie de controversias y situaciones que contribuyeron al aumento del número de consumidores reacios emocionales y racionales hacia la empresa. Frente a esta situación, la compañía se propuso frenar y revertir dichas tendencias, para lo cual emprendió una exitosa campaña de imagen destinada a resaltar los logros obtenidos a lo largo de diez años de trabajo en el país, así como a destacar el papel fundamental que cumple la empresa en el desarrollo de nuestra sociedad.

Caso Soluciones Hipotecarias – Interbank

Soluciones Hipotecarias es una alternativa creada por Interbank ante las oportunidades encontradas en el mercado hipotecario peruano en el año 2003. La creación del Fondo Mivivienda y la existencia de un público desatendido por el mercado financiero, dadas sus

características poco convencionales, llevaron al banco a generar una propuesta que se acomodara a sus necesidades, donde la oferta no solo incluía ofrecerle un crédito a su medida, sino también una variedad de proyectos de vivienda en diferentes zonas del país.

Caso Blockbuster

Blockbuster es la principal empresa en el Perú dedicada al servicio de alquiler y venta de películas. Lamentablemente, tuvo que enfrentar un panorama desolador que le generaba pérdidas inmanejables de ingresos y clientes a causa de la piratería. Blockbuster, gracias al apoyo de la agencia McCann-Erickson Corporation Publicidad S.A., ideó una estrategia de marketing integrada que dio solución a sus problemas y permitió que superara los objetivos planteados en un periodo de tiempo muy corto.

Caso Bristol Myers-Squibb

El presente caso muestra el éxito de una estrategia de marketing muy bien diseñada que se vio reflejada en el logro del liderazgo en el mercado de Excedrin Migraña, además del de toda la familia Excedrin. Por el tipo de producto, la estrategia de comunicación debía ser bastante objetiva y no exagerar los efectos de este. Los consumidores de estos productos se caracterizan por buscar en el medicamento una solución efectiva y rápida a sus dolencias (sobre todo si es una de la intensidad de la migraña) y, si encuentran un producto que satisfaga esta necesidad, se fidelizan rápidamente. Por ende, la estrategia tenía que ser bastante persuasiva y abarcar una situación real del público objetivo al que se dirigía.

Caso Nextel

Nextel del Perú fue el ganador del premio Oro en la categoría servicios con el lanzamiento de la Conexión Directa Internacional, servicio que permite al usuario comunicarse con solo presionar el botón de la Conexión Directa (función radio) con usuarios de Nextel en los Estados Unidos, México, Brasil, Argentina y Canadá a una tarifa plana ilimitada, sin restricciones de días o horarios, y con la posibilidad de una tarifa variable (por minuto).

Caso Tarjeta Veá – Interbank

Luego de unos meses de adquirir Plaza Veá, Interbank lanzó la nueva tarjeta Veá con varios problemas: no podía contar con la base de datos de la tarjeta Válida, que había sido la tarjeta de la tienda con el Banco Wiese Sudameris y no podía utilizar la marca Interbank debido a la alianza firmada anteriormente con E. Wong. A pesar de esto, con una fuerte y clara estrategia de marketing, superó los resultados planteados. En solo 5 meses de operación, los clientes de la tarjeta Veá lograron representar para Interbank más del 20% de los clientes y 5,8 millones en saldos de deuda.

Caso Wong

El Grupo Wong es el sexto grupo económico del Perú, lo cual demuestra su importancia en el desarrollo del país. Su empresa insignia, Supermercados E. Wong, la cual es líder indiscutido del mercado, se ha caracterizado por una constante innovación y visión a futuro; esto ha cons-

tituido el principal motor no solo para esta empresa, sino para el Grupo en general. La promoción «Los coleccionables de E. Wong» nuevamente nos muestra la capacidad creativa de la empresa para desarrollar campañas de calidad y exitosas. Los resultados superaron ampliamente las expectativas iniciales, las ventas aumentaron considerablemente y un 92% de los participantes la calificó como excelente o buena. Sin duda, esta es una campaña promocional exitosa que ha sido merecedora del Premio Effie de Oro en la categoría Promociones.

Caso BCP

Las principales fuentes de ingreso para los negocios de tarjetas de crédito y débito son la facturación y, en el caso de las primeras, los saldos por financiar. De esta manera, el Banco de Crédito optó por desarrollar una nueva promoción que renovara el interés del cliente en usar la tarjeta. Así resultó una promoción que aprovechó elementos y conceptos usados comúnmente en campañas de productos de consumo masivo, pero que no habían sido utilizados antes en la categoría de servicios financieros. En ella, se establecieron varios grupos de premios, con palabras asignadas a cada uno, donde el cliente tenía que formar dichas palabras para hacerse acreedor de los mismos. El nombre de la campaña fue «Juego de Letras BCP».

Caso Nestlé

El Nutrimóvil Nestlé surgió como una idea del Departamento de Nutrición y Salud de Nestlé Perú. Sería un vehículo que recorrería los diferentes distritos del Cono Norte y entregaría el servicio gratuito de orientación nutricional profesional. Hasta la fecha, se han brindado más de 25.000 atenciones efectivas. El Nutrimóvil Nestlé ha logrado enseñar a la población de menores recursos a alimentarse mejor para el bienestar y futuro de sus familias.

Caso Diageo

La campaña «Consumo responsable», liderada por Diageo Perú, empresa comercializadora de licores *premium* en el Perú, se avocó a conseguir que las personas mayores de edad tomaran conciencia de la mala conducta que significaba manejar habiendo ingerido bebidas alcohólicas, centrándose en el cuidado de un pariente cercano. Así, a través de esta campaña, se logró disminuir los índices de accidentes automovilísticos causados por un conductor ebrio en 3% en el año 2004 con respecto al año anterior. Estos resultados permitieron que Diageo obtuviera el premio Effie de Plata para la categoría de fines no comerciales.

Caso RPP

Este año, Radio RPP Noticias ganó el premio Gran Marca Clásica, gracias al gran desempeño logrado a lo largo de más de 40 años. RPP no solo ha demostrado que es el medio por el que más peruanos se informan, sino que también es la radio líder en *ranking* general, entrando en competencia con todo tipo de emisoras y en todas las ciudades del país. El liderazgo en tecnología e innovación, la simultaneidad y la cobertura, además de la capacidad de entender necesidades específicas de información para luego satisfacerlas de la manera adecuada, es lo que ha permitido a RPP consolidarse como una gran marca clásica.

Caso AlaCena

La marca AlaCena ha gozado de un gran éxito en los últimos años y que se ha visto sostenido por una gran estrategia de marketing. Es un claro ejemplo de cómo el diseño preciso del producto deseado por el consumidor apoyado por un buen lanzamiento de marketing puede llevar a una marca a obtener un fuerte y rápido liderazgo en el mercado si se realiza en un momento oportuno. De esta forma, se puede apreciar que AlaCena es una de las mejores estrategias de marketing concebidas en los últimos años en el Perú. Obtuvo el liderazgo rápidamente e hizo que creciera el mercado en forma explosiva, y ahora está expandiéndose en el nivel internacional. Esto se ha podido mantener durante los años obteniendo una constante calidad y renovando el portafolio de productos a través de lanzamientos que se han enmarcado en su política de desarrollar productos con valor agregado y potencial de exportación. Con AlaCena, aparte del mercado de mayonesas, Alicorp ha incursionado en los negocios de salsas de ají, rocoto, golf, ketchup, y mayonesa *light* y picante.

I

CATEGORÍA
PRODUCTOS

Premios
EFFIE®
P E R Ú
2 0 0 5

PREMIO ORO



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



CATEGORÍA: Productos
PREMIO: Effie Oro
Gran Effie 2005



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: AMERICAN COLORS

1. Análisis del sector

1.1. El mercado peruano de pinturas

El mercado peruano de pinturas se puede dividir en dos grandes categorías según su funcionalidad¹:

- *Pinturas para uso industrial-marino*: el tamaño de este mercado es de aproximadamente US\$15 millones en el ámbito nacional. Los beneficios valorados por los consumidores industriales están relacionados con la protección y garantía, por lo que los principales factores de éxito en el desarrollo de productos para uso industrial son el servicio técnico ofrecido y una fuerza de ventas muy capacitada.
- *Pinturas para uso doméstico*: el tamaño de este mercado en el nivel nacional se estima en US\$85 millones. Destaca la venta de pinturas de tipo látex (60% de las ventas). El uso de las pinturas de esta categoría está ligado principalmente a la decoración.

Las barreras de ingreso para fabricar pinturas domésticas son bajas, debido a que no es necesario contar con un gran capital y a que el desarrollo de este tipo de pinturas es relativamente sencillo. Por esta razón, existe una gran proliferación de marcas de pinturas, las cuales llegan a ser más de cien en todo el país.

A pesar de esta gran proliferación de marcas, las ventas están concentradas en cuatro grandes grupos, los que, sumados, hacen cerca del 80% de las ventas valorizadas de la categoría. Los principales actores de este mercado son:

1 Ver el gráfico 1.1.



- *Tecknoquímica*: es una empresa familiar del Grupo Almenara y fue fundada en 1954. Tiene más de 50 años de experiencia en el mercado de pinturas y ofrece una amplia gama de más de 2.000 productos, atendiendo las demandas de los mercados industriales, de consumo masivo y de exportación a través de sus líneas de pinturas, resinas, pegamentos y productos de limpieza para el hogar. Sus ventas superan los S/. 90 millones al año. La facturación de esta empresa en el año 2004 fue de US\$30 millones aproximadamente. La principal marca de pinturas domésticas de esta empresa es Tekno (Tekno Color, Tekno Mate y Tekno Pintek).
- *Industrias Vencedor S.A.*: esta empresa fue fundada en 1946 y pertenece al grupo chileno Tricolor. Se dedica a la fabricación, distribución, comercialización y venta de pinturas, resinas y productos químicos afines. Su giro principal es la elaboración y venta de pinturas decorativas, automotrices e industriales. Actualmente, exporta sus productos a países de la Comunidad Andina, así como a países de Centroamérica y Sudamérica. La facturación de Industrias Vencedor en el año 2004 fue de US\$21 millones aproximadamente. La principal marca de pinturas domésticas de esta empresa es Vencedor (Supermate, Vencelatex y Rocky).
- *CPPQ*: es la primera empresa de pinturas en el país y cuenta con 73 años de experiencia en el mercado. Actualmente, pertenece al Grupo Brescia. Las principales marcas de pinturas domésticas CPPQ son American Colors, CPP (Satinado, Duralatex y Pato) y Fast.
- *Anypsa*: a diferencia de las tres primeras empresas, a las cuales se puede denominar «tradicionales» por su larga trayectoria en el sector, Anypsa ingresó en el mercado peruano hace casi 12 años y se convirtió también en protagonista mediante una estrategia de precios. El nombre de la empresa se debe a las iniciales de los tres hermanos apurimeños que la formaron: Alejandro, Nemesio y Prudencio. La facturación de Anypsa en el año 2004 fue de US\$19 millones aproximadamente. Las principales marcas de pinturas domésticas de esta empresa son Anypsa Metro, Anypsa Color y HTTP.

En términos generales, el mercado de pinturas contaba con las siguientes características:

- Muchas empresas competidoras, pero alta concentración de las ventas en cuatro grandes grupos.
- Bajas barreras de entrada para las empresas de pinturas domésticas.
- Poco conocimiento del usuario final sobre la categoría en general.
- Escasa diferenciación en la oferta. No existían ventajas diferenciales relevantes entre las diferentes marcas. Únicamente, se daba una diferenciación por precio².
- Las pinturas «económicas» cobraban cada vez más interés de los fabricantes tradicionales. De esta manera, la mayoría de empresas enfocaba sus estrategias en lanzar productos económicos. Por ejemplo, Vencedor y Tekno enfocaban sus estrategias de marketing en lanzar productos económicos, capaces de competir principalmente con Anypsa.
- Gran cantidad de promociones dirigidas al canal de ventas (ferreterías y maticentros), donde el argumento precio (a través de descuentos y bonificaciones) era utilizado frecuentemente por los fabricantes.
- Los precios de venta al público (PVP) iban cayendo año tras año, por lo que los márgenes de los fabricantes y el canal de ventas venían en reducción.

2 Ver el cuadro 1.1.

2. Corporación Peruana de Productos Químicos S.A.

2.1. Historia

Compañía Peruana de Pinturas (CPP), la primera fábrica de pinturas del país, fue fundada en 1930 por la Casa Milne & Co. S.A., una empresa de capital inglés. Inicialmente, CPP solo se dedicaba a la fabricación de pinturas. Durante el gobierno militar del general Velasco, Milne & Co. se retira del Perú, se liquida la empresa y se deja en manos del señor Dworzak la administración de lo que quedaba de la fábrica: maquinaria, equipos e insumos.

En 1980, la Fábrica de Tejidos La Unión adquirió la empresa. Posteriormente, La Unión fue adquirida por el grupo Brescia.

En 1996, el grupo Brescia decidió fusionar sus negocios afines: CPP, Uniquímica, Comercializadora Unex, NITASA y TEXORO, lo que dio lugar a una nueva empresa: Corporación Peruana de Productos Químicos S.A. (CPPQ), dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, resinas e insumos químicos para la industria textil y otras. A partir de dicha fusión, se empieza todo un proceso de reingeniería con la finalidad de estar preparados para afrontar los retos de la globalización.

En 1997, CPPQ adquiere Compañía Industrial Pólux con el objetivo de consolidar su presencia en el mercado de pinturas industriales. Luego, ingresa en el mercado de pinturas automotrices. De esta manera, CPPQ termina su proceso de consolidación en el mercado total de pinturas y se convierte en la única empresa en el país con presencia significativa en todos los mercados de pinturas: doméstico, industrial, marino y automotriz.

En el año 2000, CPPQ adquiere las marcas Fast y American Colors, propiedad de Industrias Fast S.A., con lo cual logra una importante participación en el mercado de pinturas, y revestimiento industrial y marítimo.

2.2. La empresa hoy

La **visión** y **misión** de CPPQ son las siguientes:

Visión

«Ser siempre la empresa de pinturas e insumos químicos industriales líder en todos los mercados en que participemos, sobre la base de la innovación, confianza y plena satisfacción de nuestros clientes.»

Misión

«Servir a nuestros clientes con productos de calidad, brindándoles soluciones integrales tecnológicamente innovadoras que satisfagan las más altas exigencias de protección, seguridad, decoración en nuestro negocio de recubrimientos y de valor agregado en procesos productivos en los mercados de la industria textil, pinturas, flexo y papel; promoviendo el desarrollo de nuestro capital humano en un marco de valores y principios enfocados en la satis-



facción de nuestros clientes, la ética y la vocación de servicio; y atendiendo los intereses de nuestros accionistas en términos de retorno y rentabilidad sobre el patrimonio confiado en la empresa.»

CPPQ es una empresa perteneciente al Grupo Brescia, de capital 100% peruano. Las principales características de la empresa son:

- Fabrica y comercializa pintura doméstica e industrial en el nivel nacional.
- Es líder en los diferentes mercados donde participa:
 - Pintura decorativa: 28% del mercado
 - Pintura marina: 80% del mercado
 - Pintura industrial: 60% del mercado
- Las ventas proyectadas para el 2005 son de US\$35 millones.
- Cuenta con una planta de producción de pinturas y una planta de resinas.
- Actualmente, emplea a 339 trabajadores.
- Es la única fábrica de pinturas del país que cuenta con certificación ISO 9001: 2000.
- Además de American Colors, ofrece otras marcas de látex, las cuales son Pato, Everest Latex, Vini Latex, Satinado y Duralatex.

Actualmente, CPPQ cuenta con cinco divisiones de negocio, en las que participa con diferentes marcas y tipos de producto³.

3. American Colors

3.1. Escenario

En el segmento de pinturas para uso doméstico, la mayoría de fabricantes enfocaba sus esfuerzos comerciales en desarrollar productos y promociones orientados al segmento supereconómico. En otras palabras, los fabricantes estaban orientados a reducir precios para competir con las marcas más baratas. Sin embargo, en el segmento económico de pinturas, los márgenes de ganancia no son muy atractivos, ya que compiten alrededor de cien empresas, además de existir muchas informales.

Una vez descartada la estrategia de competir en ese segmento, CPPQ vio la oportunidad de dirigir sus esfuerzos al segmento *premium* (25% del mercado valorizado), teniendo en consideración que existía poca diferenciación de la oferta en dicho segmento.

3.2. El producto y sus innovaciones

Se escogió diferenciar a American Colors para competir en el segmento *premium* por dos razones principales:

³ Ver el cuadro 1.2.

- Es una pintura látex mate de características *premium*, que cuenta con una amplia variedad de colores, y una excelente resistencia a la intemperie y los rayos solares.
- Ocupaba el tercer lugar en participación de mercado del segmento mencionado. Asimismo, contaba con una plataforma importante, por lo trabajado anteriormente.

Las principales características valoradas por los consumidores de pinturas para uso doméstico son⁴:

- *Calidad*: esta se puede manifestar de diversas formas, como en el mejor acabado, la resistencia a la suciedad, la mejor adherencia a la superficie, etc.
- *Durabilidad*: se refiere a que la pintura pueda permanecer firmemente adherida a la superficie a través del tiempo; que tenga resistencia a la lluvia, a la humedad del ambiente y a los rayos solares; y que los colores se mantengan firmes y sin deteriorarse.
- *Lavabilidad*: la pintura debe ser fácil de lavar.
- *Poder cubridor*: se refiere a aplicar menos manos o a pintar cubriendo un área mayor con la misma cantidad de pintura. Se relaciona con la economía, porque se ahorra pintura, mano de obra y tiempo.
- *Variación de colores*: las pinturas deben estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias e innovaciones que se dan en el mundo de la decoración para ofrecer al público nuevas gamas de colores.

CPPQ llevó a cabo una profunda investigación de mercado que le permitió identificar a sus clientes potenciales y las variables relevantes que consideraban en el proceso de compra de los productos. Se realizaron tres estudios de mercado:

- *Estudio base a usuarios y pintores* (Arellano IM, febrero del 2004): permitió determinar las preferencias de cada segmento de mercado, los atributos y beneficios buscados, y los hábitos de consumo.
- *Focus groups a usuarios* (Conecta, junio del 2004): permitieron medir la aceptación del concepto del producto (resina acrílica, cambio de empaque, precio, etc.).
- *Locación central a usuarios* (Arellano IM, junio del 2004): gracias a este estudio, se determinó la percepción sobre la calidad del producto frente a la competencia.

La investigación de mercado mostró que, en el nivel socioeconómico A, las mujeres realizan la compra y que uno de los principales atributos que buscan en la pintura es que sea lavable. Este es un beneficio muy valorado por los consumidores, pues alrededor del 38% de compras de pintura se hace como consecuencia de paredes manchadas⁵.

La solución estaba en fabricar una pintura más lavable, por lo que CPPQ tomó la decisión de cambiar la formulación y empaque de American Colors. Las principales innovaciones fueron:

⁴ Información tomada de la página web de Industrias Vencedor S.A. (http://www.vencedor.com.pe/tod_pintura.jsp).

⁵ Ver el gráfico 1.2.



- Se le dio al producto un beneficio de mayor lavabilidad frente a otras pinturas.
- Con el fin de cumplir con el beneficio prometido, se cambió la formulación del producto, sustituyendo el tipo de resina utilizada por el común de pinturas del mercado peruano. En otras palabras, se cambió de resina vinílica a una resina acrílica.
- Mediante *focus groups*, se evaluaron diferentes nombres que se le podía dar a este componente diferenciador. Se eligió el nombre técnico «resina acrílica», porque era el término que quedaba más claro al consumidor.
- Se produjo un cambio radical en la apariencia del envase con el fin de que reflejara una personalidad más cosmopolita y moderna. Se hizo un envase más atractivo para la exhibición.

4. La campaña promocional

El nuevo concepto American Colors se basó en desarrollar una estrategia que permitiera integrar todas las variables del *márketing mix* con el fin de entregar un concepto potente y coherente al mercado. Como parte importante de esta estrategia, se desarrolló una campaña comunicacional de relanzamiento, difundida durante el período setiembre-diciembre 2004.

4.1. Objetivos y estrategias de *márketing*

Entre los principales objetivos de *márketing* que la empresa se planteó, se encuentran los siguientes:

Objetivos cualitativos

- Desarrollar un producto de alto valor agregado que permita diferenciarse de la competencia con el fin de descomoditizar la oferta existente en el segmento *premium*. Este segmento constituía el 25% del mercado valorizado.
- Reposicionar a Supermate, colocando a la nueva American Colors como la marca *premium* del momento.
- Posicionar a American Colors como la pintura más lavable del mercado, teniendo como sustento el hecho de ser la única pintura hecha con resina acrílica al 100%.

Objetivos cuantitativos

- Lograr un incremento del 25% en las ventas de galones durante los 3 primeros meses del relanzamiento.
- Crecer 12 puntos de *market share* en el segmento *premium*: de 23% a 35%.
- Elevar el precio promedio por galón, incrementar el PVP en 13% (de S/.37 a S/.43).
- Aumentar la cobertura en 25% en el nivel nacional.

4.2. Objetivos y estrategias comunicacionales

Los principales objetivos de comunicación fueron los siguientes:

- Posicionar a American Colors como la pintura más lavable del mercado.

- Demostrar de manera clara cómo funciona el componente resina acrílica, el cual constituye la ventaja diferencial de la nueva American Colors.
- Incentivar la prueba de producto en el público objetivo.

La estrategia publicitaria pretendió transmitir que American Colors era la pintura más lavable del mercado, al contar con resina acrílica en su formulación. La publicidad recogió el beneficio de lavabilidad como eje central de la campaña, debido a que este constituía un atributo bien valorado por el segmento.

Asimismo, se decidió incorporar como personaje central del comercial a una mujer representativa del nivel socioeconómico A, es decir, de buena apariencia, moderna y joven. Anteriormente, la mayoría de campañas de marketing estaba dirigida a hombres; sin embargo, los estudios de mercado mostraron que, en el nivel socioeconómico A, las mujeres realizan la compra. De esta manera, se utilizó a la mujer como personaje central, debido a que es ella quien principalmente influye en la compra de pintura, además de ser la responsable de tener su casa en óptimo estado⁶.

4.3. Audiencia objetivo

El público objetivo primario de American Colors lo constituyeron las mujeres de los niveles socioeconómicos A y B1 (perfil demográfico), pertenecientes a un segmento «relax» (perfil psicográfico), debido al poder en la decisión de compra. El público objetivo secundario estuvo constituido por los esposos del mismo segmento.

4.4. Estrategia de medios

El objetivo de la estrategia de medios fue relanzar American Colors comunicando su beneficio principal (lavabilidad) con una nueva fórmula (100% resina acrílica). El mensaje lanzado fue el siguiente: «100% resina acrílica, 100% lavable».

El plan de medios se enfocó en el grupo objetivo (amas de casa del nivel socioeconómico A), y comunicó el relanzamiento y las ventajas de la nueva fórmula. Se empleó televisión, cable, revistas y radio.

- *Cable*: se auspiciaron dos programas: «Línea y punto» y «¡Oh! Diosas».
- *Radio*: las menciones reforzaron el posicionamiento de la marca.
- *Revistas*: se utilizaron *Cosas*, dirigida a mujeres del nivel socioeconómico A; y *Arkinka*, dirigida a decoradores y arquitectos.

Por otro lado, en la ciudad de Lima, se utilizaron paneles que exponían la marca y su nueva imagen. Asimismo, American Colors auspició Casacor 2004, pintando todos los ambientes.

6 Ver el gráfico 1.4.



Los recursos totales invertidos en medios durante el período de exhibición (de agosto a diciembre del 2004) alcanzaron los US\$328.242,83⁷.

A continuación, se muestra la asignación presupuestaria por medio:

- TV abierta : US\$195.183,24
- TV cable : US\$53.805,53
- Prensa : US\$0
- Revistas : US\$8.250
- Radio : US\$45.801,56
- Vía pública : US\$5.202,5
- Impresos : US\$15.000
- Otros : US\$5.000

Los medios contribuyeron a alcanzar los objetivos comunicacionales trazados, ya que crearon una imagen *premium* del producto. La lavabilidad de la pintura se comunicó mediante recursos creativos. Por ejemplo, en la revista *Cosas*, se publicó un aviso que tenía una transparencia con garabatos sobre un aviso que simulaba una pared. Esta pared pintada quedaba como nueva al pasar el vinil (primera página). Así, el beneficio principal quedaba graficado de una manera muy creativa.

En cuanto al marco competitivo, es importante mencionar que, durante el período de lanzamiento publicitario, American Colors fue la única marca del segmento que estuvo al aire.

4.5. Resultados obtenidos

Los resultados de la campaña superaron los objetivos establecidos. Los principales resultados obtenidos fueron⁸:

- Incremento de 85% en ventas valorizadas (US\$) y 66% en ventas galones, tomando como referencia el período agosto-diciembre 2004 frente a agosto-diciembre 2003.
- Se obtuvo el liderazgo del segmento *premium*.
- Se incrementó la cobertura distributiva del producto en 37%.
- Actualmente, American Colors tiene un PVP mayor que el de sus competidores directos Supermate y Tekno Color, sin que este hecho afecte la venta del producto.
- El margen de contribución del producto creció en 10%. Esto otorgó valor a la organización, ya que, además de incrementar el volumen, aumentó el margen de contribución del producto.

4.6. Riesgos asociados al relanzamiento de American Colors y principales factores de éxito

Si bien el relanzamiento de American Colors fue muy exitoso, CPPQ tuvo que afrontar gran-

7 Media Check S.A.C.

8 Ver el gráfico 1.5.

des riesgos. En primer lugar, el beneficio principal de la nueva American Colors (lavabilidad) podría no haber tenido la acogida esperada en el público objetivo. Además, Tecnoquímica e Industrias Vencedor cuentan con un mayor valor de marca, debido a la antigüedad de sus productos, como Tekno Color y Supermate. Esto, sumado al incremento del PVP en 13%, podría haber ocasionado una caída en las ventas.

Por otro lado, el nuevo valor agregado del producto es un insumo (resina acrílica), por lo que es fácilmente imitable por la competencia. Sin embargo, la reacción de la competencia fue lenta, pues respondió solamente realizando mayores promociones, sin hacer cambios en las fórmulas de su producto. Esto favoreció a American Colors en el logro de los objetivos trazados.

En cierta medida, el éxito de la campaña se puede atribuir al control y manejo de todas las variables relevantes: investigación de mercado (contar con la información necesaria acerca de las preferencias de los consumidores, del mercado, etc.), segmentación (que implica conocer a los consumidores y los atributos que demandan en los productos) y distribución.

Por otra parte, se pueden mencionar dos factores principales que contribuyeron al éxito de la campaña:

- El involucramiento y apoyo de la gerencia general y de los directores de la empresa a la campaña de relanzamiento
- La coherencia entre la estrategia y el marketing operativo

5. Estrategia de precio

La estrategia de precio consistió en fijar el precio de venta al público en paridad con Supermate. En otras palabras, se debía incrementar el PVP en 13% (de S/.37 a S/.43)⁹. Por otro lado, se decidió mantener los márgenes porcentuales al canal (se mantuvo el margen para el detallista), pero existiría un incremento en el margen en soles.

6. Estrategia de plaza

La estrategia de plaza consistió en lograr un mayor desarrollo y trabajo con los Home Centers (ACE). Se quería incrementar cobertura y exhibición en el canal tradicional, es decir, en las ferreterías. De esta manera, se amplió la distribución a los nuevos formatos como Ace y Sodimac.

Con el fin de manejar una estrategia promocional integral, se trabajó en tres niveles denominados «el triángulo del éxito»¹⁰.

9 Ver el cuadro 1.3.

10 Ver el gráfico 1.3.



6.1. Promoción en el nivel influenciador

Pintores

- Se desarrolló el club del pintor, donde se pudo capacitar a más de 300 pintores profesionales en temas de interés como la preparación de superficies, las técnicas decorativas, entre otros.
- Se realizaron demostraciones técnicas y prácticas referentes a la calidad de la nueva American Colors frente al producto de la competencia.
- Se entregaron muestras y *merchandising*.

Arquitectos y decoradores

Los arquitectos y decoradores son elementos clave en la decisión de compra, por lo que se dirigieron estrategias promocionales para este grupo.

- Se enviaron nuevas cartas de color a los principales arquitectos y decoradores de Lima. Estos arquitectos fueron extraídos de la base de datos de Casacor 2003 y de la revista *Casas*.
- Se formaron alianzas estratégicas con revistas especializadas, como *Arkinka*.
- Se realizaron entregas gratuitas del producto a decoradores participantes en Casacor 2004 con el fin de difundir una prueba del producto para su posterior recomendación.

6.2. Promoción en el nivel comercio (canales de distribución)

- En las principales ciudades del país, se realizaron eventos dirigidos a clientes actuales y potenciales de la marca American Colors.
- Se renovó todo el material PDV (cartas de color, paneles, colgantes, etc.).
- Se apoyó con impulsadoras a las principales ferreterías en todo el país con el fin de difundir los beneficios diferenciales del producto y asegurar la rotación del mismo.
- Se dio capacitación técnica a todo el personal del área de pinturas de ACE Home Center, mostrándoles las ventajas diferenciales y comparativas frente a la competencia.

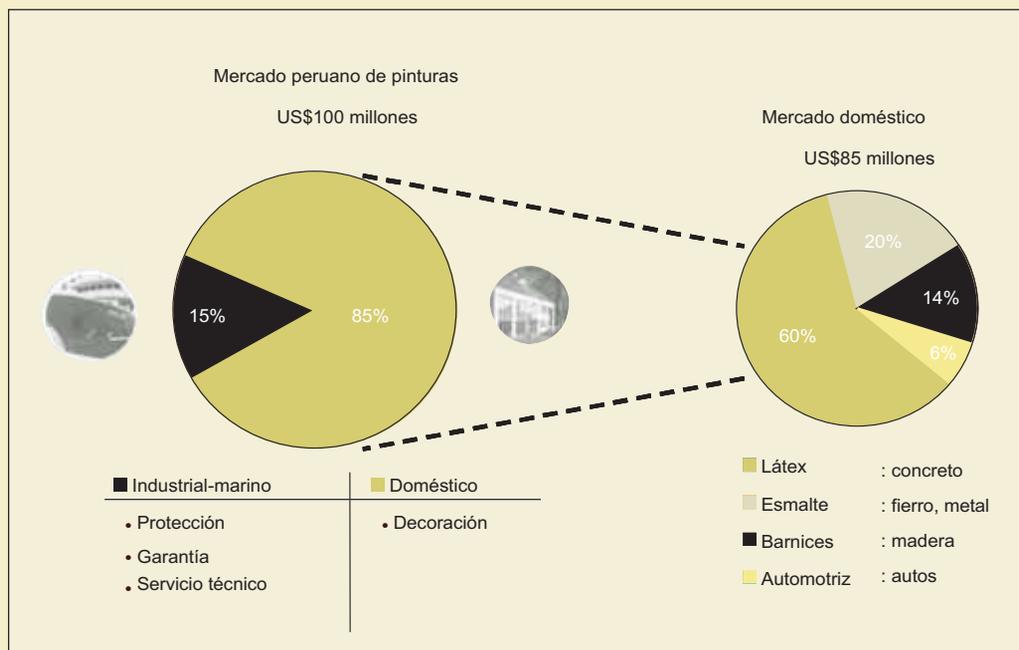
6.3. Promoción en el nivel usuario final

- La empresa optó por recurrir a medios masivos con el fin de poder llegar de manera clara al usuario final, pues se debía dar a conocer los beneficios de la nueva American Colors.
- Además de la comunicación masiva, era importante generar el reconocimiento del producto en lugares visitados por el público objetivo. De esta manera, CPPQ decidió ser auspiciador exclusivo de Casacor 2004. En este evento, se consiguió obtener presencia de marca, cobertura de prensa y un ambiente exclusivo de la marca, donde se hablaba de los beneficios de la misma. Además, en ciertos días y horas «punta», se realizó un muestreo del producto en presentaciones más pequeñas (1 litro). Mediante este auspicio, se consiguió llegar a 45.000 personas del grupo objetivo.
- Adicionalmente, se realizaron promociones dirigidas al usuario final con los Home Centers (ACE).

Preguntas de discusión

- Analice el mercado peruano de pinturas domésticas y la posición competitiva de los principales participantes.
- Identifique las oportunidades y los riesgos que presentó la campaña desarrollada por CPPQ para su producto American Colors.
- ¿Cuáles son los principales atributos de la nueva pintura American Colors?
- ¿Cuál es el posicionamiento de American Colors? ¿De qué manera el spot publicitario resaltaba este posicionamiento?
- ¿Está usted de acuerdo con la estrategia de precio de American Colors? ¿Y con la estrategia de plaza?
- ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de American Colors?

Gráfico 1.1: El mercado peruano de pinturas



Fuente: CPPQ



Cuadro 1.1: Segmentación tradicional por PVP (precio de venta al público)

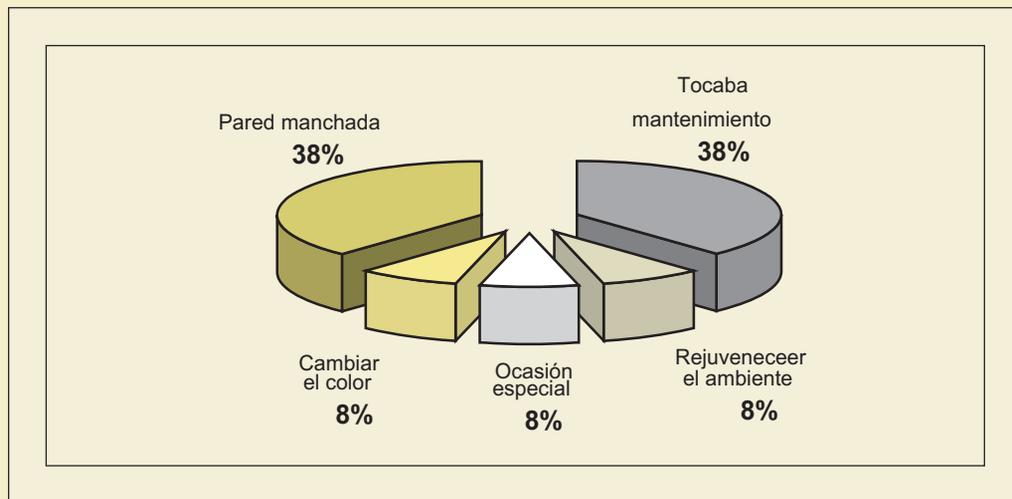
Variables	SEGMENTO			
	Premium	Superior	Económico	Súpereconómico
Rango de precios (S/.)	38 - 42	29 - 35	16 - 25	< 12
Tamaño (galones)	15%	19%	36%	30%
Tamaño valorizado (US\$)	28%	29%	29%	15%
Principales marcas	Supermate Tekno Color American	Vencelatex Tekno Mate Satinado	Rocky Pintek Pato Anypsa Metro	Dar Color Everest Anypsa
Marca líder	Supermate	Vencelatex	Pato	Anypsa

Fuente: CPPQ.

Cuadro 1.2: Divisiones de negocio de CPPQ

División	Clientes	Marcas	Productos
Doméstica	Ferreterías y maticentros	CPP, American Colors, Fast	Látex, esmaltes, barnices
Industrial	Industrias petroleras, energía, etc.	Ameron, Jet, Fast	Sistemas anticorrosivos y de protección
Marina	Pesqueros, MGP, navieras extranjeras	Ameron, Jet, Fast	Sistemas anticorrosivos y de protección
Institucional	Gobierno	CPP, American Colors, Fast	Látex, esmaltes, barnices
Química	Industria textil	Uniquímica	Aditivos e insumos

Gráfico 1.2: Motivos de compra de pinturas



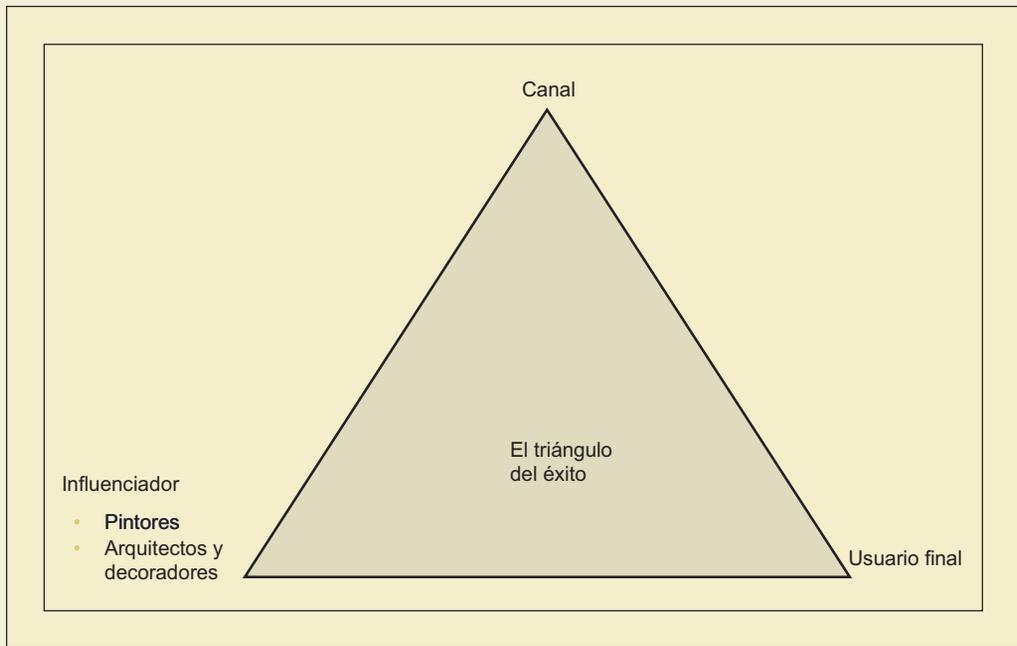
Fuente: estudio ad hoc para CPPQ realizado por Arellano Investigación de Márketing, febrero del 2004.
Elaboración propia.

Cuadro 1.3: PVP de la categoría *premium* antes y después del relanzamiento

Producto	Antes		Después	
	PVP moda	PVP promedio	PVP moda	PVP promedio
Supermate	S/.42	S/.40,9	S/.42	S/.40,9
Tekno Color	S/.42	S/.41,9	S/.42	S/.41,9
American Colors	S/.38	S/.37,7	S/.43	S/.43,5

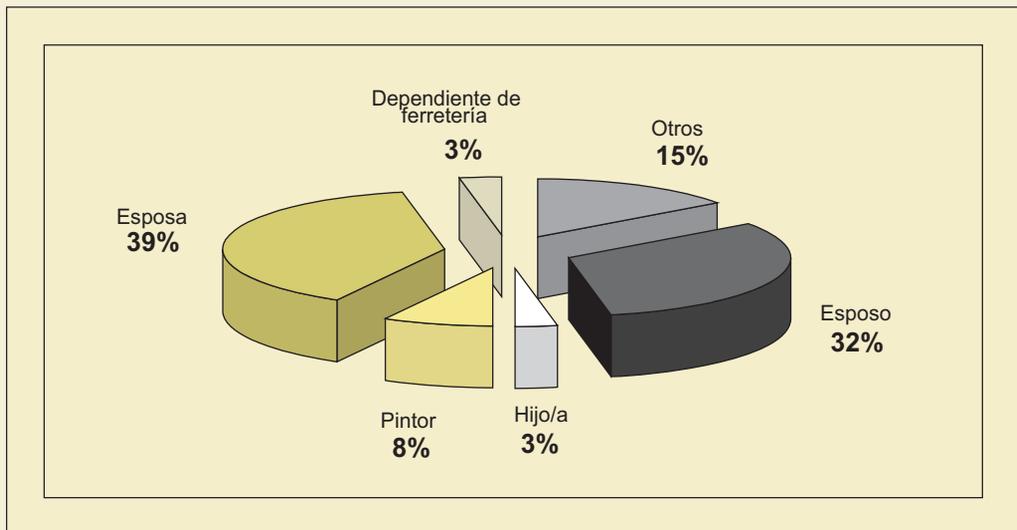
Fuente: CPPQ, precios tomados en diferentes zonas de Lima Metropolitana.

Gráfico 1.3: El triángulo del éxito



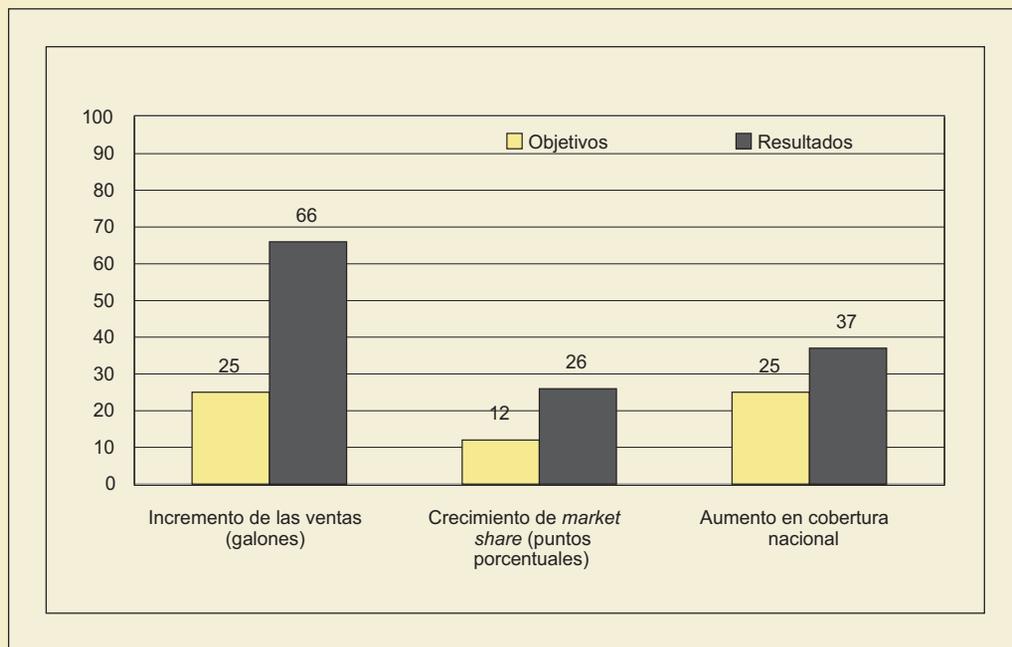
Fuente: CPPQ.

Gráfico 1.4: ¿Quién influye en la compra?



Fuente: estudio ad hoc para CPPQ realizado por Arellano Investigación de Marketing, febrero del 2004.
Elaboración propia.

Gráfico 1.5: Logros de la campaña



Fuente: CPPQ.
Elaboración propia.

Bibliografía

Semana Económica. Año XX, No. 974. Lima: Apoyo Comunicaciones, 12 de junio del 2005, pp. 32-4.

Páginas web

<http://www.cppq.com.pe>
<http://www.vencedor.com.pe>
<http://www.anypsa.com.pe>
<http://www.tekno.com.pe>

PREMIO PLATA



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



GLORIA®



CATEGORÍA: Productos
PREMIO: Effie Plata



Premios
EFFIE®
PERU
2005

CASO: LECHE GLORIA

1. Análisis del sector

El mercado peruano de leche se puede subdividir en:

- El mercado comercial de leche evaporada es de 12 millones de cajas, medidas en 586.680 TMF (toneladas métricas fluidas). Adicionalmente, se venden 1.525.000 cajas para programas sociales. Este mercado de leche evaporada representa el 86% del mercado total de leche. El tamaño del mercado en dólares es de 272 millones anuales (en facturación y sin incluir IGV).
- El mercado comercial de leche fresca es de 58.865 TMF, las cuales se dividen en 26.247 en tetrapack y 32.617 en bolsa. Su participación de mercado es de 9%.
- El mercado de leche en polvo es de 33.480 TMF y su participación de mercado es de 6%.

Las empresas que participan en el mercado de leche evaporada son:

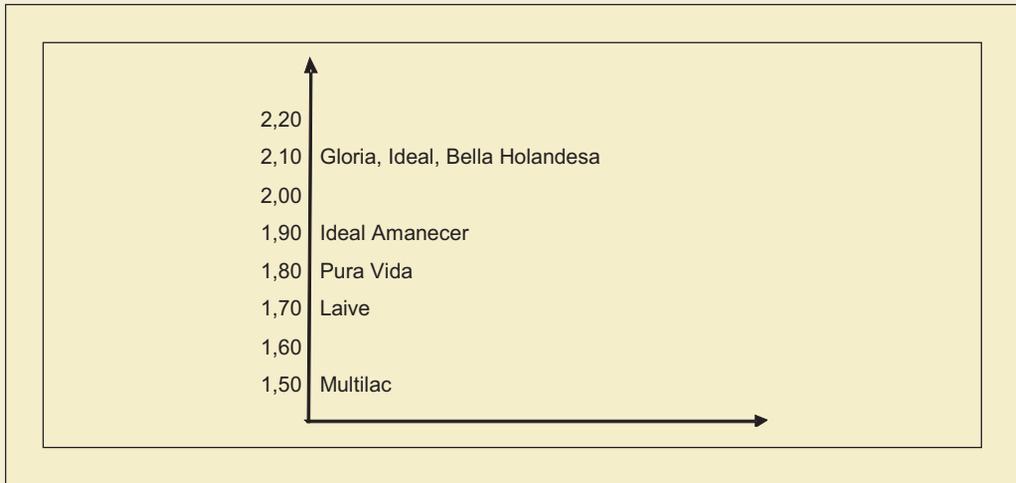
- *Gloria*: tiene 63 años en el mercado peruano y cuenta con las siguientes marcas de leche: Gloria, Pura Vida, Bella Holandesa, Multilac y Chicolac.
- *Nestlé*: tiene 86 años en el mercado peruano y cuenta con las siguientes marcas de leche: Ideal, Nido y Anchor.
- *Laive*: tiene 95 años en el mercado peruano y cuenta con las siguientes marcas de leche: Laive y La Preferida.

1.1. Características del mercado de leche evaporada

- a. Cantidad de competidores y marcas: las empresas competidoras en este mercado son Gloria, Nestlé y Laive, con las marcas que han sido mencionadas en el punto anterior.



- b. Precios: los precios de las diferentes marcas se presentan a continuación expresados en soles.



c. Barreras de entrada

- Estructura de acopio: debido a que la leche es un recurso escaso.
- Envase en lata: cada empresa del mercado produce su propio envase.
- Marca Gloria: marca sólida y posicionada en el mercado.

d. Barreras de salida

- El costo de los activos: el costo de los activos de este mercado es muy elevado.

e. Sustitutos

- Leche en polvo
- Leche de soya

- f. Clientes:** la empresa Gloria considera al total de la población peruana como sus clientes, debido a que la leche es un producto de primera necesidad. Se llega a todos estos consumidores a través de los canales de distribución como mayoristas, distribuidores, autoservicios, instituciones y mediante el programa social.

2. La empresa: Grupo Gloria

El Grupo Gloria es un conglomerado industrial peruano conformado por empresas con presencia en Perú y Bolivia. Las empresas que conforman el Grupo Gloria son las siguientes: Gloria S.A., Pil Andina S.A., Ipilcruz S.A., Farmacéutica del Pacífico S.A.C., Centro Papelero S.A.C., Yura S.A., Cemento Sur S.A., Racionalización Empresarial S.A. y Logística del Pacífico S.A.C.

La variedad y calidad de sus productos, aunadas a la capacidad de llegar a todos los rincones del país, gracias a sus eficientes sistemas de distribución y transporte, le permiten generar sinergias que garantizan una estructura diversificada de negocios capaz de desempeñarse con éxito en un entorno crecientemente competitivo.

Las actividades de las empresas que conforman el Grupo Gloria están centradas en el sector lácteo, cementero, farmacéutico, de envases de cartón, transporte y depósito aduanero.

La estrategia empresarial del Grupo Gloria se basa en el liderazgo de sus marcas en el mercado.

El Grupo Gloria cuenta con más de 2.800 trabajadores y más de 15.000 proveedores.





2.1. Historia

1941-1985

- La empresa General Milk Company Inc., como accionista mayoritaria, constituyó la empresa Leche Gloria S.A. el 5 de febrero de 1941. Ese mismo año, emprendió la construcción de la planta industrial y se inició la fabricación de la leche evaporada Gloria el 4 de mayo de 1942. Ese año, obtuvo una producción de 166 cajas por día, con un total de 52.000. En aquel tiempo, la fuerza laboral estaba compuesta por 65 personas, entre empleados y obreros. Posteriormente, General Milk Company Inc. fue adquirida por Carnation Company y, en 1978, Leche Gloria S.A. cambió su denominación social a Gloria S.A.
- El crecimiento vertiginoso de la producción de leche evaporada fue posible por la constante labor de ampliación y renovación de la capacidad instalada de la empresa, así como por la expansión de las zonas de recojo de leche fresca, lo que motivó, entre los años 1945 y 1978, la construcción de plantas recolectoras y enfriadoras de leche fresca en los valles de la región sur: Vitor, Pampacolca, Camiara, Puquina, Mejía, Aplao y Santa Rita. Estos se constituyeron en núcleos de promoción y desarrollo del ganado lechero al ofrecer un mercado seguro y brindar apoyo técnico a los productores proveedores.

1967

- En el año 1967, don Vito Rodríguez fundó, con sus padres, el negocio familiar de transporte en Arequipa. Alcanzaron a ser una de las empresas más grandes de transporte de carga pesada denominada José Rodríguez Banda S.A., constituyéndose en una pujante empresa que brindaba servicios de transporte de leche evaporada.

1986

- En marzo de este año, José Rodríguez Banda S.A. adquirió el porcentaje mayoritario de las acciones de Gloria S.A., propiedad de accionistas nacionales. Por otro lado, Nestlé de Suiza se había convertido en propietaria de Gloria S.A. por medio de la adquisición de la empresa internacional Carnation Company en el año 1985. Asimismo, en agosto del mismo año, José Rodríguez Banda S.A. cerró una transacción y adquirió la mayoría de las acciones de propiedad de Nestlé de Suiza; como resultado de ello, se convirtió en el accionista mayoritario de Gloria S.A.
- El 5 de agosto de ese año, José Rodríguez Banda S.A. asumió la dirección de la empresa. Este hecho marcó el inicio del Grupo Gloria.
- Desde esa fecha, la mejora continúa. Además, el perfeccionamiento y manejo de la calidad integral en todas las actividades en las que el Grupo incursiona fueron y son elementos clave para el desarrollo y las inversiones futuras de la nueva gestión, aspecto que se mantiene hasta la actualidad.

1990 - 1994

- En la década de 1990, el Grupo Gloria incursionó en nuevas actividades para consolidar sus negocios e integró su organización empresarial con el fin de garantizar la cohesión y eficiencia de los procesos en la toma de decisiones.
- En 1990, el Grupo adquiere la empresa Farmacéutica del Pacífico S.A. (Farpasa) que fuera fundada por Sydney Ross S.A. en 1927. Entonces, procede a mejorar continuamen-

te los procesos para recuperar su liderazgo en el mercado de los analgésicos, antiácidos y laxantes.

- En este mismo año, se constituye la empresa Racionalización Empresarial S.A. (Raciemsa) como empresa de servicios para todo el Grupo, asumiendo las actividades de transporte de José Rodríguez Banda S.A.
- En diciembre de 1990, el Grupo adquiere la empresa P. & A. D'Onofrio S.A. mediante la compra de la mayoría de las acciones de la familia D'Onofrio, e ingresa y continúa con el liderazgo en el mercado de helados, caramelos, chocolates, galletas, panetones, entre otros productos. Posteriormente, cambió de denominación a D'Onofrio S.A.
- En 1992, el Grupo adquirió el Centro Papelero de Empresarios Privados, demostrando la capacidad del Grupo para desenvolverse con éxito en el contexto de una economía abierta e incursionando en el mercado de cajas de cartón corrugado, de gran potencial de desarrollo.
- En 1993, adquirió la Sociedad Agraria Ganadera Luis Martín, en el distrito de Puente de Piedra en Lima. Esta empresa productora de yogures permitió una rápida incursión en este mercado, ampliando el panorama de desarrollo de Gloria S.A.
- En febrero de 1994, en una licitación internacional dentro del proceso de privatización de empresas estatales, compró la empresa Cementos Yura S.A. en la ciudad de Arequipa, única empresa proveedora de cemento para la zona sur del Perú. Posteriormente, cambió su denominación social a Yura S.A.
- En este mismo año, también adquirió la empresa Inderlac, procesadora de leche UHT, crema de leche, quesos y jugos. Inmediatamente, el Grupo incursionó con la marca Gloria en la fabricación de productos lácteos listos para consumir.

1995 - 1999

- En 1995, tras una licitación, compró la empresa de Cemento Sur S.A., ubicada en Juliaca, Puno. Con esta compra, consolidó el mercado de cemento en la región sur del Perú.
- En diciembre de 1996, Yura S.A. adquirió la empresa Industrias Cachimayo S.A. ubicada a 14 kilómetros del Cuzco. Esta empresa inició sus operaciones en enero de 1997, después de una prolongada paralización que se inició en setiembre de 1996.
- En 1996, Gloria S.A. adquirió la empresa Pil Andina S.A., que tenía plantas en Cochabamba y La Paz, dentro del proceso de privatización de empresas bolivianas. El Grupo concentra sus esfuerzos en mejorar la calidad del producto y de sus procesos, así como en materia comercial, formando un equipo profesional de ventas de lácteos y derivados. Con esta adquisición, copa el 60% del mercado lácteo boliviano.
- En abril de 1997, vendió la empresa D'Onofrio S.A. a la transnacional Nestlé S.A. y el Grupo se retiró de estos mercados.
- En 1998, culminó la construcción de la primera etapa del Complejo Industrial en Huachipa, Lima, sobre un área de 14.500 m² y con una inversión de US\$20 millones. Un año más tarde, concluyó la construcción de la planta de derivados lácteos para la fabricación de yogures, quesos, leche y jugos en caja y bolsa UHT. Este fue un paso muy importante y estratégico para el desarrollo del mercado nacional e internacional del Grupo, constituyéndose en una de las mejores plantas de su tipo en el mundo y con tecnología muy avanzada.
- En 1999, Gloria S.A. absorbió, por fusión, la empresa Carnilac S.A. de Cajamarca, añadiendo a su producción propia de quesos la de quesos madurados. También se amplió la frontera de recolección de leche fresca para el abastecimiento del Complejo Industrial.



- En setiembre de este año, adquirió los activos de la empresa Pil Santa Cruz S.A. (IPILCRUZ) ubicada en la provincia de Warnes, a 27,5 km de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra en Bolivia. Inició sus operaciones bajo el nombre de Industrias Pil Santa Cruz S.A., conocida como IPILCRUZ, consolidando el liderazgo del Grupo en el mercado lácteo en Bolivia.
- En este mismo mes de setiembre de 1999, compró los activos de la empresa Friesland Perú S.A., ubicada en el valle de Turín en Lima. Con esta compra, se incrementó la oferta de leche evaporada en envases de cartón UHT del Grupo. Paralelamente, suscribió un convenio para la producción y comercialización de productos con las marcas Bella Holandesa y Yomost para el Perú.

2000

- El Grupo continúa invirtiendo en el Complejo Industrial de Huachipa, incrementando la capacidad de producción de todas las líneas de productos. Ha ampliado sus fronteras de recolección de leche fresca con la construcción de centros de acopio y enfriamiento en varios valles de la costa del Perú como Pisco, Cañete, Lurín, Huaral, Huacho, Trujillo y Chiclayo.
- En noviembre del 2002, la Planta de Evaporación de Majes, en Arequipa, inició sus operaciones para cumplir las funciones de recolección, evaporación y pre-tratamiento de la leche fresca proveniente de los establos de la cuenca lechera del sur del país, así como para abastecer del producto al Complejo Industrial de Huachipa.
- El 30 de diciembre del 2002, el Grupo Gloria y Dean Foods Company cerraron con éxito la operación de compra de las empresas que conformaban la Corporación Suiza Puerto Rico, todas compañías líderes y de gran trayectoria en las industrias láctea, de jugos, café y empaques. Ellas son Suiza Dairy Corporation, Suiza Fruit Corporation, Neva Plastics Manufacturing Corporation, Garrido & Compañía Incorporated y Garrido Alto Grande Corporation.
- El 1 de julio del 2003, empezó a operar la Planta de Concentración de Leche de Trujillo que permitió concentrar la leche proveniente de Chiclayo y de la misma localidad para abastecer el Complejo Industrial de Huachipa en Lima.

2.2. Visión

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

2.3. Misión

La misión del Grupo es «Mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en que participamos a través de la producción y comercialización de bienes con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores».

Los procesos y acciones de todas las empresas de la corporación se desarrollarán en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, mantenga el respeto y la armonía en las comunidades en que opera, y asegure el máximo retorno de la inversión para sus accionistas.

2.4. Valores

Las empresas del Grupo cimientan su éxito y crecimiento en la siguiente declaración de valores:

- *Cumplimiento de las obligaciones*: todos nuestros actos se rigen por una conducta honesta, transparente y ética, así como por el fiel cumplimiento de nuestras obligaciones y el estricto acatamiento de las leyes de los mercados en que operamos.
- *Dedicación al trabajo*: fomentamos una cultura de trabajo donde el esfuerzo y la dedicación de nuestros colaboradores se orienten a brindar servicios y productos de la más alta calidad para asegurar la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
- *Prudencia en la administración de los recursos*: reconocemos la importancia de planificar y gestionar racionalmente los recursos de la corporación para asegurar su solidez y continuidad en beneficio de sus proveedores, clientes, colaboradores, accionistas y las comunidades en las que actúa.
- *Cultura del éxito*: nos trazamos objetivos exigentes y trabajamos tenazmente hasta alcanzarlos. Buscamos mantener y/o alcanzar posiciones de liderazgo en todas las actividades que desarrollamos.
- *Orientación a la persona*: reconocemos el valioso aporte de nuestro personal al crecimiento y éxito de nuestra corporación. Fomentamos el trabajo en equipo y valoramos el profesionalismo, iniciativa y creatividad de nuestros colaboradores.
- *Responsabilidad social*: reconocemos que somos partícipes de un sistema social con el cual interactuamos. Todas nuestras decisiones y actos son congruentes con dicho sistema social. Contribuimos a la permanencia y renovación de los recursos naturales, así como al progreso de las comunidades en las que actuamos.

2.5. Análisis FODA

Fortalezas y oportunidades

- Posición de liderazgo en el mercado de leche evaporada
- Diversificación del acopio de leche fresca en el nivel nacional
- Permanente innovación e introducción de nuevos productos y marcas
- Diversificación de productos y de los sectores socioeconómicos dirigidos

Debilidades y amenazas

- Dependencia de los ingresos de un producto específico
- Sensibilidad de las ventas con respecto a los precios
- Alta dependencia de las fluctuaciones del tipo de cambio, dado que la deuda está mayoritariamente en dólares

2.6. Definición del negocio

La empresa se dedica a la producción, venta y distribución en todo el país de productos lácteos como leche evaporada, leche ultrapasteurizada UHT, yogur y quesos; también distribuye conservas de pescado, leche condensada, leche en polvo, entre otros.



2.7. Línea de productos

A continuación, se mencionará la amplitud de surtido.

- Gloria
 - Leche Evaporada
 - Leche Fresca
 - Yogur
 - Jugos
 - Conservas de Pescado
 - Otros productos

- Chicolac
 - Leche Chocolatada

- Pura Vida
 - Leche Evaporada Modificada Cremosa
 - Leche Evaporada Modificada con Cereal
 - Leche Fresca
 - Leche Instantánea en Polvo
 - Leche con Avena
 - Leche Chocolatada

- Bonlé
 - Queso Edam
 - Queso Dambo
 - Queso Gouda
 - Queso Parmesano
 - Queso Fundido
 - Queso Mozzarella
 - Queso Fresco
 - Queso para Untar
 - Manjar Blanco

- Bella Holandesa
 - Leche Evaporada
 - Leche Evaporada Light
 - Leche Fresca UHT
 - Leche Fresca UHT Light
 - Leche Fresca UHT Chocolatada
 - Yomost

- Mónaco
 - Café Mónaco Instantáneo

- La Mesa
 - Manjar Blanco
 - Crema de Leche
 - Conservas de Pescado
 - Caldo en Cubito
- Tampico
 - Refrescos Tampico
- Aruba
 - Refrescos Aruba
- Drinky
 - Refrescos con Yogur
- Multilac
 - Leche Evaporada

3. El producto

3.1. Características

Debido a que el presente informe se enfoca en la leche evaporada, solo se mencionará la profundidad del surtido de dicha línea.

- Leche Evaporada Entera
Gloria Entera es una leche con toda su crema para una alimentación completa y adecuada, y está enriquecida con vitaminas A, C y D.

3.2. Innovaciones

- Leche Evaporada Light
Las leches descremadas y semidescremadas nos proporcionan una dieta baja en grasas y colesterol, y sin perder todas las proteínas, carbohidratos y minerales de la leche entera. De esa manera, nos ayudan a prevenir la obesidad, enfermedades cardiovasculares, diabetes, etc. Además, Gloria Super Light tiene vitamina E, que es un antioxidante natural; y una taza de leche solo contiene 90 calorías.
- Leche Evaporada Mami
Esta leche está enriquecida con calcio; fósforo; hierro; zinc; magnesio; vitaminas A, C, D, B1, B2, B6 y B12; y ácido fólico. Este último es fundamental para la formación del tubo neural del bebé.
- Leche Evaporada Calcio + Hierro
Es una leche que combina dos elementos fundamentales para un mejor desarrollo físico e intelectual de los niños en edad escolar. Contiene 33% más de calcio que la leche



entera. El calcio contribuye al desarrollo de huesos y dientes más fuertes, mientras que el hierro favorece al desarrollo intelectual y evita la anemia.

– **Leche Evaporada Super Light**

Consumir lácteos bajos en grasa, como Leche Gloria Super Light (tiene menos de 1% de grasa) puede ser un gran beneficio para la salud de una persona.

– **Leche Evaporada Modificada Niños de 1 a 5**

Es una leche formulada, diseñada especialmente para el crecimiento de los niños de 1 a 5 años, que contiene el calcio y la proteína propios de la leche, más 11 vitaminas, 7 minerales y miel de abeja, que refuerzan su alimentación y mejoran aun más el delicioso sabor de su leche de siempre.

3.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo trazado por Gloria se puede subdividir en tres segmentos:

- *Amas de casa*: de cualquier nivel socioeconómico y que tengan hijos en edad escolar. Estas madres son las que deciden las compras del hogar.
- *Niños*: de cualquier nivel socioeconómico. Se los considera los principales consumidores de este producto e influyen en las decisiones de compra de sus madres.
- *Adolescentes*: jóvenes entre los 11 y 18 años de cualquier nivel socioeconómico. Estos, normalmente, son los que comienzan a abandonar el consumo de leche.

4. Objetivos y estrategias de marketing

4.1. Objetivos

- *Volumen*: subir la tasa de crecimiento de la marca Gloria en 2% a un 10% frente al porcentaje del mismo período del año anterior. Para el período de baja demanda, enero a marzo del 2005 (verano), el crecimiento debe subir a 12% en comparación con el porcentaje del mismo período del año anterior. Estos crecimientos deben ser mayores que los del mercado.
- *Competitivos*: consolidar la participación de la marca Gloria, minimizando la canibalización entre las marcas de la empresa, para obtener finalmente, con el total de las marcas, un crecimiento mayor que el del mercado y, así, ganar participación.
- *Consumo*: incrementar el consumo promedio por hogar de leche evaporada Gloria en 5% frente al porcentaje del mismo período del año anterior.
- *Valor*: al finalizar el período de campaña, el valor de venta unitario de leche evaporada Gloria debe ser 5% mayor comparado con el promedio del año anterior a la campaña.
- *Facturación*: lograr una facturación adicional de Leche Evaporada Gloria de por lo menos S/. 50 millones respecto al mismo período del año anterior.
- *Utilidades*: incrementar la utilidad bruta de Leche Evaporada Gloria en S/.10 millones frente a lo obtenido en el mismo período del año anterior.

4.2. Estrategias

La estrategia principal de marketing de la empresa Gloria busca trasladar la curva de demanda para aumentar la cantidad demandada de Leche Evaporada Gloria sin reducir los precios de venta. El tema principal es «crecimiento», que es el beneficio más relevante de la leche para el consumidor.

La estrategia se articuló en tres pilares:

- *Incrementar el volumen de consumo diario*: introduciendo el concepto de 3 vasos de leche al día
- *Aumentar la base de consumidores*: convenciendo a los adolescentes de que no abandonen el consumo de leche
- *Atenuar el efecto estacional de verano*: proponiendo tomar leche fría

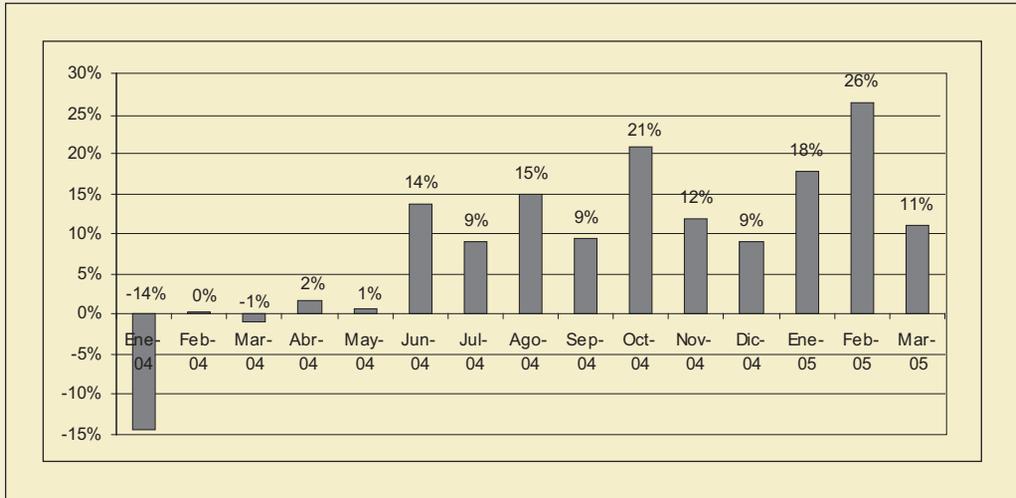
Plan de acción

A partir de la plataforma mencionada anteriormente, se formuló el siguiente plan de acción dividido en dos partes:

- *Comunicación y promoción*: en donde se ejecutó la estrategia de «Las 5 Olas».
 - Primera Ola (junio-julio 2004): lanzamiento del concepto «crecimiento»
 - Segunda Ola (julio 2004): campaña «Formemos a los campeones del mañana»
 - Tercera Ola (agosto-setiembre 2004): campaña «Chato», dirigida a adolescentes.
 - Cuarta Ola (setiembre-noviembre 2004): promoción «Estatura Millonaria».
 - Quinta Ola (noviembre 2004-marzo 2005): campaña «Verano», para minimizar el menor consumo en esta temporada.
- *Producto*:
 - La etiqueta incluyó los conceptos de crecimiento y 3 vasos de dosis diaria para incitar al mayor consumo.
 - En verano, se agregó el concepto «toma leche fría», dando formas de preparar leche fría.

Como resultado de aplicar esta estrategia y el plan de acción, se muestra el siguiente cuadro con la evolución de las ventas de Leche Evaporada Gloria con respecto al mismo período del año anterior.

Variación mensual del volumen de venta de Leche Evaporada Gloria frente al mismo mes del año anterior



Fuente: Gloria S.A.

5. Estrategia de precio

- La mayor demanda prevista permitió planear incrementos de precios sin temor. El precio al público pasaría de S/.2,00 a S/.2,10, «rompiendo» el monto mágico de S/.2,00 redondos.
- La primera alza sería dos meses después de iniciada la campaña para permitir que «pegue» el concepto. En total, serían tres alzas que acumularían 5% de incremento durante el período de 8 meses (agosto 2004-marzo 2005).

Al ser Gloria la empresa líder en el mercado, siempre es ella la que fija primero el precio. Por esto, en ningún momento temió incrementar los precios de la leche evaporada conjuntamente con esta campaña.

6. Estrategia de plaza y distribución

Gloria divide la distribución de sus productos de la siguiente manera:

- Para comerciantes minoristas, utiliza dos canales importantes:
 - *Unilever*: se utilizan los «stockistas» pertenecientes a la empresa Unilever. Estos se encargan de vender los productos en catálogos en bodegas, mercados y panaderías. Algunos ejemplos de estos stockistas son CYRSA, JPF, Terranorte y RETAIL.
 - *Super Red Alfa*: Gloria también cuenta con su propia fuerza de ventas conformada por seis distribuidoras principales que siempre han trabajado con esta empresa. Estos vendedores solo ofrecen los productos de esta compañía.

- El resto de la distribución se divide de la siguiente manera:
 - *Mayoristas*: manejados por fuerza de ventas directa de Gloria.
 - *Autoservicios*: manejados por fuerza de ventas directa de Gloria.
 - *Distribución no tradicional (NDT) y/o instituciones*: fuerza de ventas directa.
 - *Distribuidoras*: manejadas por fuerza de ventas indirecta.

7. Promoción

- *Promoción al comercio*: no se realizó una promoción especial en este campo; simplemente, los incentivos a la fuerza de ventas estaban relacionados con el crecimiento.
- *Promoción al consumidor final*: un ejemplo de una promoción que se realizó al consumidor final es «Estatuta Millonaria», en donde se les pagaba a 10 ganadores de un sorteo su estatura en soles; el premio era de S/.250 por centímetro.

8. Estrategias comunicacionales

8.1. Objetivos comunicacionales

- Cimentar la plataforma estratégica, estableciendo un vínculo entre Leche Gloria y el concepto de crecimiento
- Reforzar en el público objetivo la importancia de tomar leche como medio para poder «crecer y ser más grande»
- Introducir el concepto de dosis diaria (3 vasos) como hábito de consumo para potenciar el crecimiento
- Despertar el interés de los adolescentes, haciéndoles conocer las razones por las cuales deben seguir tomando leche. De esta forma, se cambiaría la percepción de que la leche es un alimento para consumo infantil.
- Promover en el público objetivo que, en verano, deben seguir tomando leche y que, para tal fin, la leche evaporada la pueden tomar fría

8.2. Estrategia publicitaria

Para lograr los objetivos, se desarrolló una estrategia integral de comunicación denominada «Las 5 Olas» que, a su vez, permitiera desmitificar creencias tales como «la leche es para el desayuno», «tomar leche significa un vaso/taza», «la leche es solo para niños» o «los niños deben tomarla principalmente en invierno».

Lo que busca comunicar esta campaña es un beneficio funcional que sea único y relevante para los grupos objetivos: crecer. Esto está basado en un *insight* clave de los consumidores, ya que tanto las madres como sus hijos quieren crecer y ser más grandes.

Para contrarrestar la costumbre de los consumidores de solo tomar leche en el desayuno y la idea de que los consumidores no tienen claro cuánta leche deben tomar, se lanzó el concep-



to de dosis diaria con el lema «Toma 3 vasos de leche al día para obtener el calcio que necesitas para crecer y ser más grande». Gracias a estudios internacionales, se sabe que la cantidad recomendada de consumo es 3 vasos diarios¹.

La campaña hacia los adolescentes aprovechó un *insight* poderoso: entre los 11 y 18 años, es bastante valorado el ser más alto. Como base, se utilizó un estudio que indicaba que la talla promedio en este grupo de edad es de 1,61 m. Por otro lado, se sabía que, durante este período de edad, se desarrolla el 15% de la talla final².

La campaña «Verano» consideró la costumbre de consumir menos leche en esa temporada, debido al hábito de tomarla caliente y a la creencia de que la leche es más importante durante el período escolar. La comunicación buscaba concienciar que «en verano, los niños siguen creciendo» y que la leche evaporada también puede tomarse fría.

9. Estrategia de medios

En esta estrategia, se realizó lo siguiente:

- Un *mix* de medios que permitió comunicarse con los diferentes públicos objetivos
- Pautas y mensajes diferentes para cada público objetivo, unidos bajo una misma plataforma: crecimiento
- Lanzamientos secuenciales de los diferentes conceptos (Olas)

El objetivo fue lograr la mayor cantidad de impactos efectivos, de manera que pudieran recibir el mensaje en diferentes momentos y lugares. Así, se tiene:

- En el hogar: comerciales, televisión, revistas, radio
- Vía pública: radio, paneles, vallas, paraderos
- Punto de venta: material POP, exhibiciones especiales
- Con el producto: mensaje en etiquetas y *six packs*

Algunos de los ejemplos en cable son HBO, Sony, Canal N; en radio, Studio 92, Planeta, Panamericana, Moda; en revistas, *Somos*, *Caretas*, *Gisella*, *Vanidades*, *Cosas*.

En cuanto a la inversión realizada durante esta campaña, los gastos de Gloria ascienden a un promedio de US\$3.601.482,66.

1 National Institute of Child Health and Human Development.

2 *Ibíd.*

10. Resultados obtenidos

- Volumen:
El crecimiento en volumen durante todo el período de exhibición de la campaña fue de 14%, es decir, 40% por encima de lo esperado. Durante los meses de baja demanda, enero-marzo 2005 (verano), el crecimiento logrado fue de 18%, lo que superó en 50% el objetivo.
- Competitivos:
Según medición de Latin Panel, Gloria incrementó su participación de mercado en 2,3 puntos porcentuales. El crecimiento del portafolio de las marcas de Gloria S.A. fue superior al crecimiento del mercado, por lo que la participación del portafolio durante el período de medición creció 3,8 puntos de participación, según Latin Panel.
- Consumo:
Durante el período de medición, el consumo promedio por hogar, según Latin Panel, se incrementó en 5%, con lo que se logró alcanzar el objetivo planteado.
- Valor:
Al término del período evaluado, el valor de venta promedio unitario de Leche Evaporada Gloria se incrementó en 5% con respecto al precio promedio del año anterior a la presente campaña, de acuerdo con lo planeado.
- Facturación:
Durante el tiempo que duró la campaña, se logró un incremento en la facturación de S/.70 millones, con lo que se logró superar la meta de crecer 50 millones. Esto representa 17% más en soles que el mismo período del año anterior y 40% más de lo planeado.
- Utilidades:
La utilidad bruta durante la campaña se incrementó en S/.23 millones con respecto al mismo período anterior, superando en 130% lo planeado (13 millones adicionales).
- Otros:
El nivel de *awareness* de la marca se consolidó incrementándose el *top of mind* de 78% en setiembre del 2004 a 81% en febrero del 2005³. Cabe señalar que el impacto de la campaña y su recordación provocaron que se hicieran parodias en noticieros y programas cómicos.

11. Riesgos asociados a la campaña

El principal riesgo asociado a esta campaña considerado por la empresa Gloria es que el hecho de incentivar el consumo de leche evaporada por los beneficios que brinda puede

3 Apoyo Opinión y Mercado.



causar un aumento en las ventas de Gloria como en el resto de las empresas competidoras.

La empresa Gloria sabía que se enfrentaba a una consecuencia como esta. Sin embargo, al saber que eran líderes en el mercado de lácteos, siguieron adelante y comprobaron que lo que sucedió es exactamente lo que predijeron, aunque esto no significó una pérdida de participación ni de consumidores de Leche Gloria. Es decir, lo que aumentó en términos de volumen fue el mercado de leche en general y cada una de las empresas creció proporcionalmente a su participación en este mercado.

Preguntas de discusión

- a. ¿Qué busca la estrategia que la empresa Gloria está implementando?
- b. ¿Cómo enfrentaría usted el riesgo asociado a esta campaña?
- c. Al tener Gloria una amplia profundidad de surtido en su producto, leche, ¿considera que es un riesgo el no centralizarse en ninguno de estos tipos para esta campaña?
- d. ¿El aumento de precio de la Leche Gloria podría considerarse como negativo?

II

CATEGORÍA SERVICIOS

PREMIO ORO



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

Telefonica

CATEGORÍA: Servicios
PREMIO: Effie Oro



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: GRUPO TELEFÓNICA

1. Análisis del sector¹

El sector de las telecomunicaciones es uno de los más dinámicos de la economía nacional, no solo por su notable crecimiento a partir de la privatización de las ex empresas estatales (ENTEL y CPT) y luego por la llegada de la competencia al mercado, sino también por el continuo desarrollo tecnológico en todo el país, lo que se traduce en la constante introducción de nuevos productos y servicios, y la acelerada caída de sus precios².

1.1. Situación del sector

Durante el año 2004, este sector experimentó algunos cambios importantes en Latinoamérica, debido a la recuperación financiera de las empresas y a la consolidación de los principales grupos de telecomunicaciones por medio de diversas adquisiciones de empresas en quiebra y la concentración de operaciones en los mercados más importantes.

Las empresas de telecomunicaciones líderes en la región enfocaron sus esfuerzos en la consolidación de sus operaciones en sus respectivos mercados locales y en la integración con sus operaciones en el exterior, así como en el desarrollo de ofertas de productos y servicios enfocadas en nichos específicos del mercado, y en una política más austera y cautelosa en las inversiones.

1.2. Situación del mercado

El mercado de las telecomunicaciones en el Perú fue muy dinámico en el 2004, sobre todo en el negocio de telefonía móvil y datos e Internet, y se consolidó en cuanto a las opciones prepago en telefonía fija y acceso a Internet.

1 Ver estadísticas de consumo (gráficos 3.1, 3.2, 3.3, 3.4).

2 Santiago Roca T. y colaboradores. *La inversión en el Perú 2002-2003*. Lima: ESAN, 2002.



En lo que respecta a la actividad regulatoria, esta fue particularmente intensa durante el 2004, habiéndose fijado el valor del factor de productividad aplicable al período setiembre 2004-agosto 2007. En ese sentido, resulta importante recordar que, desde setiembre del 2001, las tarifas del servicio de telefonía fija local y de larga distancia se ajustan trimestralmente por canastas de servicios de acuerdo con una fórmula de tarifas tope (*price caps*) establecida sobre la base de la combinación de la inflación y de un factor de productividad. Hasta agosto del 2004, se realizaron 12 ajustes tarifarios trimestrales en función de un factor de productividad de -6% anual. No obstante, durante el primer semestre del 2004, Osiptel realizó el proceso para la revisión del factor de productividad, cuyo nuevo valor rige desde setiembre del mismo año hasta agosto del 2007. De esta manera, se fijó un drástico ajuste aplicando un factor de -10,07% para los servicios de cargo por instalación, renta mensual y llamadas locales; y de -7,80% para los servicios de larga distancia nacional e internacional.

2. Análisis de la empresa

2.1. Historia de la empresa

Telefónica del Perú fue constituida en la ciudad de Lima mediante escritura pública del 25 de junio de 1920, con la denominación de Compañía Peruana de Teléfonos Limitada. Posteriormente, se convirtió en sociedad anónima bajo la denominación de Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT), para prestar servicios de telefonía local. Además de CPT, se creó en 1969 la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. (Entel Perú) como la compañía encargada de prestar servicios de telefonía local fuera de Lima y los servicios de larga distancia nacional e internacional.

Hasta mayo de 1994, ambas compañías estuvieron controladas por el Estado peruano. En el marco del proceso de privatización, el 28 de febrero de 1994, se realizó la subasta de las acciones de las dos compañías y resultó ganadora Telefónica Perú Holding S.A.C., liderada por Telefónica Internacional S.A. de España (TISA) y con la participación de dos grupos empresariales peruanos. Telefónica Perú Holding S.A.C. adquirió el 35% del capital social de Entel Perú S.A. y el 20% del capital social de CPT. En esta última empresa, realizó un aporte de capital adicional de US\$612 millones y, así, pasó a controlar el 35% de ambas compañías, con una inversión total de US\$2.002 millones. El 16 de mayo de 1994, se cumplió con el pago del precio ofrecido y, de esta manera, quedó cerrada la operación.

Telefónica Perú Holding S.A.C. asumió la gestión de la compañía, lo cual le debe el derecho de nombrar a la mayoría de los miembros del directorio. El 7 de noviembre de 1994, las Juntas Generales Extraordinarias de Accionistas de CPT y ENTEL Perú acordaron la fusión de ambas empresas, la misma que se hizo efectiva el 31 de diciembre de 1994, fecha en que la segunda pasó a formar parte de la primera.

El 9 de marzo de 1998, la Junta General de Accionistas aprobó la modificación del estatuto social y su adecuación a la Ley General de Sociedades, en virtud de lo cual la Sociedad

adoptó la denominación de Telefónica del Perú S.A.A. y quedó organizada bajo la forma de sociedad anónima abierta.

2.2. Productos y servicios

Los contratos de concesión suscritos en 1994 otorgan a Telefónica del Perú la facultad de prestar los siguientes servicios:

- Servicio portador local, servicio de telefonía fija local, servicio portador y servicio telefónico de larga distancia nacional e internacional, servicio de teléfonos públicos, servicio de télex y servicio telegráfico en el ámbito nacional
- Servicio portador y servicio de telefonía fija local, y servicio de teléfonos públicos en las ciudades de Lima y Callao

Telefónica del Perú está habilitada para brindar otros servicios públicos de telecomunicaciones. La compañía está inscrita en el registro de empresas de valor añadido para proveer servicios de consulta, facsímil en la forma de almacenamiento y retransmisión de fax, telemando, telearma, mensajería interpersonal (correo electrónico de voz, y almacenamiento y retransmisión de mensajes), almacenamiento y retransmisión de datos, y servicio de conmutación de datos por paquetes (Internet).

Por otra parte, con la apertura del mercado de las telecomunicaciones, actualmente existen numerosos operadores a los que Telefónica del Perú brinda interconexión y otros servicios mayoristas. Al 31 de diciembre del 2004, existían 65 concesiones de larga distancia, 31 concesiones en servicios de portador locales, 10 concesiones de servicios de telefonía fija local, 5 concesiones para servicios de telefonía de uso público, 3 concesiones de telefonía fija en áreas rurales, 199 empresas prestadoras de servicios de valor añadido y 82 empresas comercializadoras de tráfico.

2.3. Situación de mercado y de la competencia

Telefónica del Perú afrontó en el 2004 una creciente presión competitiva y regulatoria que puso a prueba no solo su capacidad de gerencia, sino la sostenibilidad y el valor de su negocio. La macroeconomía del país en ese año presentó saludables indicadores; sin embargo, la compañía, al igual que otras empresas, se vio afectada por la politización de la agenda pública.

Telefónica del Perú y sus subsidiarias están posicionadas en el mercado peruano como el grupo de telecomunicaciones líder en la provisión de servicios de telefonía fija, televisión por cable, datos e Internet. La consolidación de opciones prepago en telefonía y el crecimiento de las opciones de acceso a Internet marcaron el desarrollo del mercado en el año 2004.

La competencia en el negocio de telefonía local, representada por Telmex y Americatel, continuó ofreciendo el servicio con una clara estrategia de segmentación, orientada fundamentalmente al sector corporativo.



En el caso del servicio de telefonía pública, la competencia, representada principalmente por Telmex, se enfocó en ofrecer sus servicios en las zonas de alto tránsito de personas.

La competencia en el negocio de larga distancia se incrementó a través de la comercialización de tarjetas prepago, sobre todo para llamadas de larga distancia internacional. Los principales competidores de larga distancia son operadores con presencia internacional, tales como Americatel, IDT, Telmex, entre otros.

Por otra parte, y aunque en el mercado de televisión por cable compiten varias empresas, Telefónica del Perú mantiene el liderazgo en el ámbito nacional. Los principales competidores en Lima son Cable Express y Metrópolis.

Finalmente, en el negocio de datos e Internet, Telefónica del Perú es la única empresa que ofrece una cartera integral de productos para todos los segmentos, pues la competencia continúa centrada en ofrecer accesos dedicados en nichos específicos del mercado.

2.4. Estrategia

Telefónica del Perú quiere construir su visión de liderazgo sobre la base de la confianza del cliente, apoyándose en unos valores que trasladan dicha visión a los diversos grupos de interés con una estrategia que pone al cliente en el centro de atención de la compañía como pieza clave del crecimiento. Todo ello se desarrolla con el propósito del Grupo Telefónica de constituirse en la operadora mundial de telecomunicaciones que genere mayor confianza por su probada capacidad para cumplir los compromisos adquiridos con sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad en los países en los que opera. El empeño de la compañía es obtener la satisfacción de sus clientes como única vía posible de crecimiento y creación de valor para todos sus grupos de interés.

Así, en el 2004, el Grupo Telefónica lanzó un programa muy ambicioso de transformación comercial denominado «Compromiso Cliente». La iniciativa, que se orienta hacia un crecimiento rentable y sostenible centrado en el cliente, incorpora tres pilares: satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y afinidad corporativa. En consecuencia, Telefónica del Perú trabaja en varios frentes para lograr las aspiraciones del «Compromiso Cliente», concentrándose sobre todo en conocer mejor al cliente para brindarle productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades específicas de cada segmento del mercado³.

Misión

La misión de Telefónica es específica, orientada a la acción y refleja la preocupación de la compañía por lograr la satisfacción de sus clientes: «La misión de Telefónica es contribuir al desarrollo del país, brindando una oferta integral de servicios de comunicaciones con el mejor equipo humano orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de todas las empresas y personas en el Perú».

3 Ver el gráfico 3.5.

Visión

El Grupo Telefónica ha establecido como visión lo siguiente: «Ser el mayor y mejor grupo de telecomunicaciones en el mundo», para lo que la compañía deberá:

- Aumentar el valor para el accionista
- Ser líder en atención al cliente y en innovación tecnológica
- Brindar servicios integrales de telecomunicaciones adecuados a cada cliente

Para cumplir con su visión, Telefónica cuenta con una estrategia precisa, basada en cuatro ejes: clientes, servicios, geografías y crecimiento rentable. Además, cuenta con unos sólidos valores institucionales, basados en la confianza, consecuencia natural de su vocación de cumplir compromisos y estar cerca de sus 89 millones de clientes.

Establecer una visión o un ideal, empezar a trabajar en ello, tomando los riesgos apropiados, y luchar permanentemente hasta alcanzarlo es parte de la filosofía de los miembros de Telefónica.

3. Caso

3.1. Escenario

En 1994, la Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT) fue adquirida por Telefónica Internacional S.A. de España, lo que dio lugar a uno de los procesos de privatización más importantes durante la década de 1990. No obstante, desde sus inicios, Telefónica del Perú S.A.A. se vio obligada a afrontar una serie de problemas de imagen causados fundamentalmente por la nivelación de tarifas, y los problemas técnicos y comerciales generados durante la etapa de expansión.

En agosto de 1998, Telefónica del Perú y Osiptel decidieron poner fin, un año antes de lo establecido, al período de concurrencia limitada durante el cual no se permitía el ingreso de nuevos competidores en telefonía fija. No obstante, a pesar de que el mercado de telefonía fija había sido abierto, los nuevos competidores que ingresaron un año después lo hicieron únicamente en los rubros de larga distancia y empresas, lo cual generó insatisfacción entre los consumidores peruanos.

En el 2001, se aplicó por primera vez el factor de productividad en la regulación tarifaria de los servicios de telefonía fija local y de larga distancia, mientras que, en el 2003, la crisis de la renta básica perjudicó una vez más la imagen de la empresa, poniendo en riesgo su gestión comercial.

Durante sus diez años de presencia en nuestro país, Telefónica del Perú se ha visto envuelta en algunas controversias que han perjudicado su imagen ante los consumidores peruanos. Frente a esta situación, la empresa se vio obligada a emprender acciones destinadas a frenar las percepciones negativas de los consumidores y renovar la imagen de su marca.



3.2. Objetivos de marketing

Desde hace algunos años, Telefónica utiliza una herramienta corporativa que permite realizar un seguimiento de la reputación e imagen de la empresa en cada uno de los países en los que tiene presencia. Esta herramienta consiste en cuatro indicadores cuantitativos medidos por el estudio de Tracking de Imagen y Reputación Corporativa (TIRC)⁴: afines emocionales, afines racionales, reacios emocionales y reacios racionales.

La afinidad emocional mide los niveles de simpatía y confianza hacia la empresa, mientras que la afinidad racional mide los niveles de intención de compra y recomendación. Ambos, además, miden la valoración de la empresa. Por su parte, los reacios emocionales y racionales son aquellos individuos con inclinaciones totalmente opuestas a las de los afines emocionales y racionales respectivamente.

Desde hace dos o tres años, Telefónica del Perú venía experimentando un descenso en el número de afines emocionales y racionales, junto con un aumento del número de reacios emocionales y racionales. Frente a esta situación, la empresa se planteó una serie de objetivos ambiciosos destinados principalmente a frenar y revertir dichas tendencias.

En primer lugar, con respecto al nivel de reacios emocionales, Telefónica del Perú se propuso detener la tendencia al alza, que alcanzó en el primer trimestre del 2004 su máximo punto, con 26,1%⁵. Asimismo, la empresa se planteó revertir dicha tendencia y nivelarse en un período de un año con Brasil, cuyo indicador de reacios emocionales alcanzaba tan solo el 17,6%, convirtiéndose en el mejor referente regional en el Grupo Telefónica. Además, Brasil es un país con antecedentes y entornos políticos, sociales y económicos similares a los del Perú, por la cual era viable alcanzar tal objetivo.

En segundo lugar, con respecto al nivel de reacios racionales, la empresa se planteó frenar la tendencia al alza, que alcanzó su punto máximo en el primer trimestre del 2004, con 43,7%⁶. El nivel de reacios racionales está más asociado al desempeño comercial del negocio, por lo que también era necesario revertir la tendencia. Para ello, Telefónica del Perú se propuso recuperar, en el período de un año, su promedio histórico de 41,5%.

3.3. Estrategia de marketing

Desde sus inicios en 1994, Telefónica del Perú emprendió una serie de campañas de imagen, cuyo enfoque partía de la perspectiva de la empresa misma, buscando transmitir mensajes de expansión y tecnología. En aquel momento, eso era hacia lo que la gran mayoría de empresas de telecomunicaciones apuntaba. Más adelante, las metas de crecimiento y expansión planteadas obligaron a la empresa a dedicarse exclusivamente a la gestión comercial, priorizando las campañas promocionales.

4 Estudio cuantitativo trimestral, efectuado sobre la base de un total de 900 entrevistas realizadas en hogares, a personas de 16 a 55 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A, B, C y D, de Lima, Arequipa y Trujillo.

5 Ver el gráfico 3.6.

6 Ver el gráfico 3.7.

Hace algunos años, Telefónica emprendió una serie de campañas de imagen en el nivel internacional, las cuales partían de la perspectiva del consumidor, haciendo uso de un enfoque emocional y subjetivo. A pesar de su éxito en otros países en los que el Grupo Telefónica tiene presencia, las campañas de imagen no tuvieron el resultado esperado en el Perú, debido a que no encajaban por completo con las experiencias vividas por los peruanos desde la llegada de Telefónica a nuestro país. Frente a este resultado y a la tendencia al alza de los reacios emocionales y racionales, Telefónica del Perú vio la necesidad de desarrollar esfuerzos de comunicación que permitieran revertir esta situación.

En primer lugar, se identificó la necesidad de complementar los indicadores cuantitativos medidos por el estudio TIRC con estudios cualitativos que permitieran conocer en profundidad las motivaciones responsables de las tendencias mostradas por los indicadores cuantitativos. Para ello, la empresa emprendió un estudio de afines y reacios⁷, el cual consistió en la realización de diez *focus groups* conformados por personas entre 18 y 55 años, de Lima y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C. Este estudio permitió identificar que, si bien las personas reconocían atributos positivos en la empresa, continuaban recalcando aspectos negativos que ya habían sido superados o solucionados por la misma.

En segundo lugar, la empresa recurrió a expertos en sociología y antropología con el propósito de contextualizar adecuadamente la problemática en la realidad nacional y encontrar los argumentos apropiados sobre los cuales construir un mensaje que apelara a la audiencia objetivo, dentro de un marco real y cotidiano, de una manera contundente.

3.4. Objetivos comunicacionales

Los estudios realizados permitieron identificar los temas alrededor de los cuales debía girar la campaña de imagen. En primer lugar, se determinó que la campaña debía resaltar los logros obtenidos por Telefónica del Perú a lo largo de diez años de trabajo en el país. En segundo lugar, se debía destacar el papel fundamental que cumple la empresa en el desarrollo de la sociedad de la información.

De esta manera, la campaña de imagen debía hacer notar el aporte que ha tenido Telefónica del Perú en el desarrollo social de los peruanos, simplificándoles la vida a través de los productos y servicios ofrecidos.

3.5. Estrategia comunicacional publicitaria

La estrategia comunicacional publicitaria consistió en un plan de comunicación compuesto por dos fases, dentro de las cuales se transmitirían tres mensajes enlazados.

La primera fase, dedicada a la recuperación de la imagen de la empresa, se centró en los cambios y en las experiencias vividas por los peruanos desde la llegada de Telefónica a sus vidas. La segunda fase, dedicada a la construcción de imagen, se centró en edificar, sobre

7 Realizado por Apoyo Opinión y Mercado del 10 al 20 de noviembre del 2003.



experiencias pasadas y perspectivas futuras, una nueva imagen para la compañía. Ambas fases tenían el propósito de transmitir tres mensajes particulares, pero vinculados entre sí. Para ello, la empresa desarrolló tres comerciales.

El primer comercial giraba en torno de los cambios que, sin darnos cuenta, los peruanos hemos experimentamos desde la llegada de Telefónica a nuestro país. Este comercial buscaba resaltar los logros de la empresa y la forma como había logrado un impacto positivo en nuestra sociedad, creando nuevas formas de comunicación, de aprendizaje y de trabajo. El objetivo primordial de este primer mensaje era sensibilizar a la audiencia objetivo con el propósito de facilitar la adopción de los dos siguientes mensajes.

El segundo comercial tenía como pilar la experiencia y buscaba evidenciar, a través de una historia real, el impacto de las telecomunicaciones en el desarrollo de la sociedad. Para ello, se buscó un pequeño pueblo peruano en donde los productos y servicios de Telefónica hubieran desempeñado una función preponderante en el desarrollo de su comunidad en los últimos años. Fue así como se eligió la historia de Chiquián, un pueblo cuyo día a día fue modificado a raíz de que Teófila, dueña de una bodega en Chiquián, solicitó la instalación de un teléfono fijo.

El tercer y último comercial se enfocaba en el futuro y buscaba mostrar el impacto de la sociedad de la información en la forma de comunicarse e interactuar de los niños de nuestro país. Esto evidenciaba que el futuro que imaginábamos ya está incorporado en nuestro día a día.

La estrategia comunicacional publicitaria se centró en construir y transmitir mensajes que encajaran con la identidad y los valores peruanos, pues solo utilizando referentes propios se podrían obtener los resultados buscados. El objetivo primordial era que la audiencia objetivo se sintiera identificada con los mensajes transmitidos. Para ello, la producción de los comerciales puso especial cuidado en la selección de las locaciones y los actores, de tal modo que los comerciales presentasen un Perú rural y urbano real, pero tan atractivo como cualquier realidad estilizada que suele presentar la publicidad tradicional.

3.6. Audiencia objetivo

La audiencia potencial a la cual se dirigía la campaña era considerablemente amplia, pues incluía a los clientes actuales y potenciales de Telefónica del Perú, de 18 años en adelante y pertenecientes a cualquier nivel socioeconómico. La amplitud de la audiencia potencial obligó a la empresa a segmentarla y dirigir la campaña al segmento que resultaba más asequible.

Es así como se definió como audiencia objetivo a todos los clientes actuales y potenciales, de 18 años en adelante y pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D. Esta decisión se fundamentó en cuatro motivos. En primer lugar, los niveles socioeconómicos A y B no habían experimentado cambios radicales en su vida y su desarrollo desde la llegada de la empresa al Perú; además, los estudios previos demostraron que estos sectores socioeconómicos tendían a ser más críticos y menos permeables a los mensajes que se buscaba transmitir. En segundo lugar, los niveles socioeconómicos C y D mostraban un menor nivel de reacios emocionales y racionales, lo cual los hacía más permeables a los mensa-

jes que se buscaba transmitir. En tercer lugar, los clientes actuales pertenecientes a los sectores C y D eran aquellos que habían experimentado de manera más radical los cambios generados tras la llegada de Telefónica a nuestro país. Finalmente, eran justamente los sectores C y D los que mostraban mayor potencial de expansión comercial, sobre todo en los productos y servicios de rentas bajas y planes de consumo reducidos, los cuales constituyen el punto central en el proyecto de crecimiento comercial hacia el que la empresa se orienta actualmente en varias de sus líneas de actividad.

3.7. Estrategia de medios

Si bien los objetivos planteados eran ambiciosos, el presupuesto asignado a la campaña de imagen fue reducido en comparación con los presupuestos que son asignados a campañas promocionales. De esta manera, los recursos totales invertidos durante el período de exhibición alcanzaron los US\$692.242⁸.

Pese al reducido presupuesto, la empresa se propuso lograr una continuidad de ocho meses con un alto alcance, para lo cual optó por la televisión como medio exclusivo, debido a que esta tiene un mayor alcance en todo el país, a la vez que permite construir el *awareness* de manera rápida. De esta manera, la campaña fue lanzada el 24 de marzo del 2004 y finalizó el 30 de octubre del mismo año.

Aunque la campaña tenía como foco principal a los sectores socioeconómicos C y D, la empresa optó por dirigir parte de los esfuerzos comunicacionales hacia los niveles A y B. Así, la empresa desarrolló la planificación de la campaña en función de dos audiencias objetivo. Para la audiencia compuesta por los sectores C y D, se propuso una pauta más amplia en franjas horarias y programas de televisión abierta. Por otro lado, para la audiencia compuesta por los sectores A y B, se plantearon programas de alto impacto en televisión abierta, acompañados de una pauta importante en cable.

3.8. Resultados de la campaña

La campaña de imagen no solo logró cumplir con los objetivos planteados, sino que superó las metas propuestas en relación con los indicadores medidos por el estudio TIRC. En lo que respecta a los reacios emocionales, la campaña no solo logró detener la tendencia al alza, sino que consiguió revertirla hasta alcanzar un nivel de 13,9%⁹ en el primer trimestre del 2005, con lo que obtuvo un resultado 3,7% por debajo de la meta establecida. Por otro lado, en lo que respecta a los reacios racionales, la campaña no solo logró detener la tendencia al alza, sino que consiguió revertirla hasta alcanzar un nivel de 30,8%¹⁰ en el primer trimestre del 2005 y obtuvo un resultado 10,7% por debajo de la meta establecida. Finalmente, en lo que respecta al nivel de afinidad, este experimentó un incremento de 2%, pasando de 8% a 11% en el primer trimestre del 2005¹¹.

8 Ver el cuadro 3.1.

9 Ver el gráfico 3.6.

10 Ver el gráfico 3.7.

11 Ver el gráfico 3.8.



Lo notable de esta campaña es que, además de cumplir y superar los objetivos planteados, la mejoría en los indicadores medidos por el estudio TIRC tuvo un importante impacto apoyando el desempeño comercial de la empresa, especialmente en sus dos líneas de negocios más asociadas a los mensajes de la campaña. En telefonía fija, la empresa registró un récord histórico de ventas, con 404.543 líneas¹², mientras que, en telefonía de larga distancia, se recuperó el liderazgo en la intención de compra con 47,6%¹³.

Por otro lado, la campaña permitió que sus clientes actuales y potenciales reconocieran nuevas fortalezas en la empresa, entre las cuales destacan acceso, cobertura, contribución al país y compromiso social. Estos valores, que no habían aparecidos en estudios cualitativos previos a la campaña, fueron detectados en un estudio posterior a la misma¹⁴. Además, se percibió una actitud más receptiva hacia los mensajes y cambios emprendidos por la empresa.

Finalmente, para mantener los resultados obtenidos por la campaña de imagen emprendida por la empresa en el año 2004, Telefónica del Perú ha diseñado y puesto en marcha una segunda fase de la misma, cuyo primer comercial ya ha salido al aire.

Preguntas de discusión

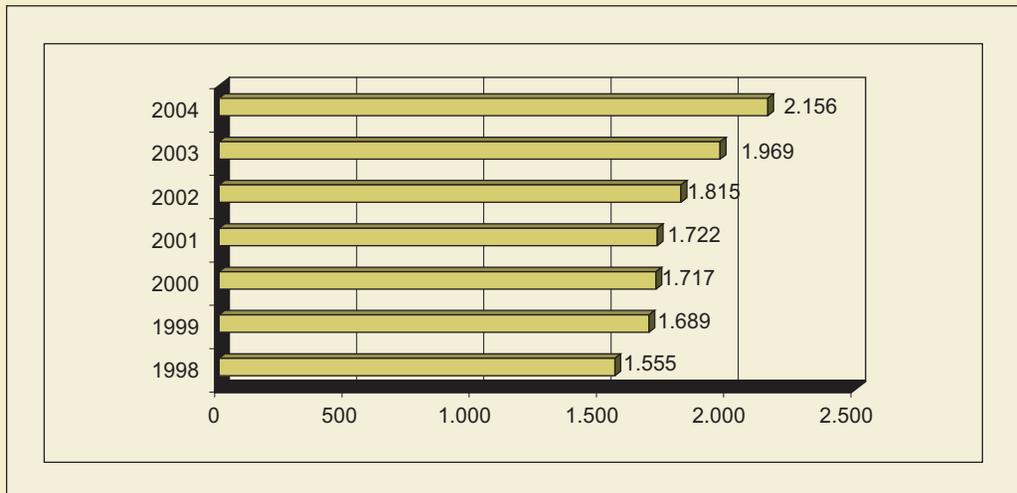
- a. ¿Cuáles fueron los principales motivos que impulsaron al Grupo Telefónica a realizar una campaña de imagen?
- b. ¿Cuáles fueron los objetivos que se plantearon para la campaña?
- c. ¿En qué consistió la estrategia de marketing de la campaña de imagen?
- d. ¿Quiénes conformaron la audiencia objetivo?
- e. ¿Cuáles fueron los resultados de la campaña y qué relación tienen con los objetivos planteados inicialmente?

¹² Ver el gráfico 3.9.

¹³ Ver el gráfico 3.10.

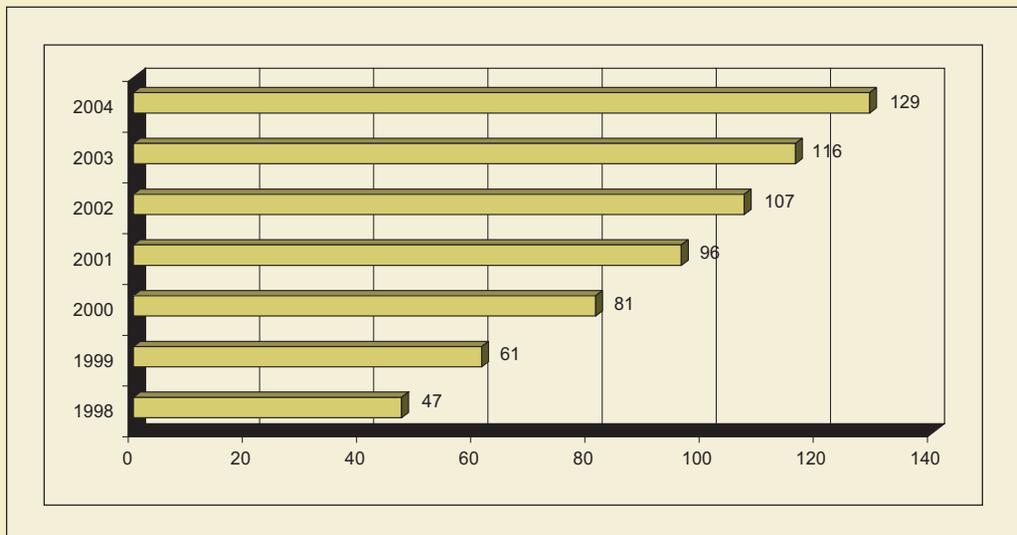
¹⁴ Estudio cualitativo de favorables y distantes, realizado por Apoyo, Opinión y Mercado, llevado a cabo del 6 al 21 de octubre del 2004 y aplicado en personas entre 18 y 55 años, de los niveles socioeconómicos B y C. Ver el cuadro 3.2.

Gráfico 3.1: Consumo de telefonía fija
(en miles de líneas en servicio)



Fuente: Telefónica del Perú, 1998-2004.

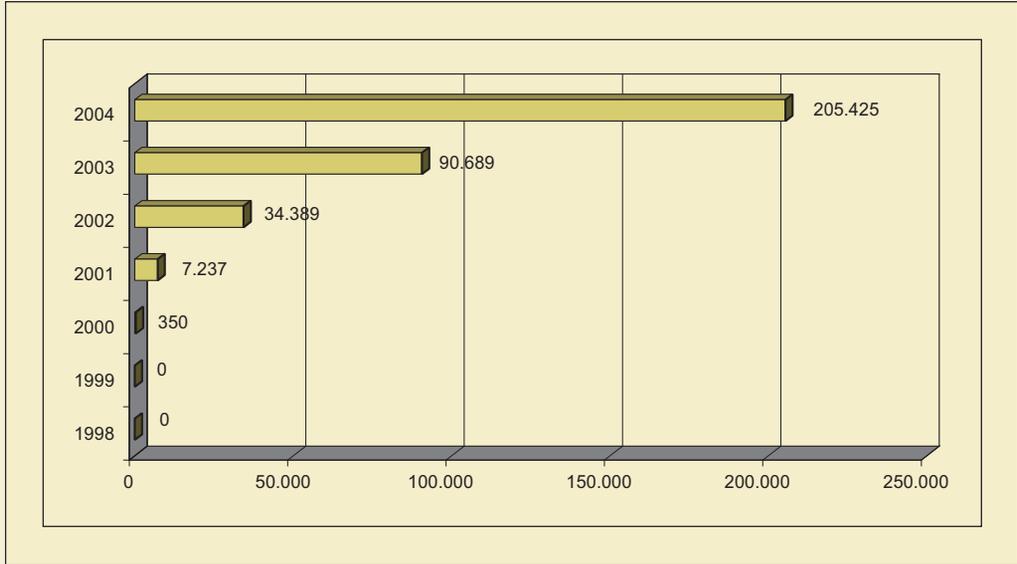
Gráfico 3.2: Consumo de telefonía de uso público
(en miles de líneas en servicio)



Fuente: Telefónica del Perú, 1998-2004.

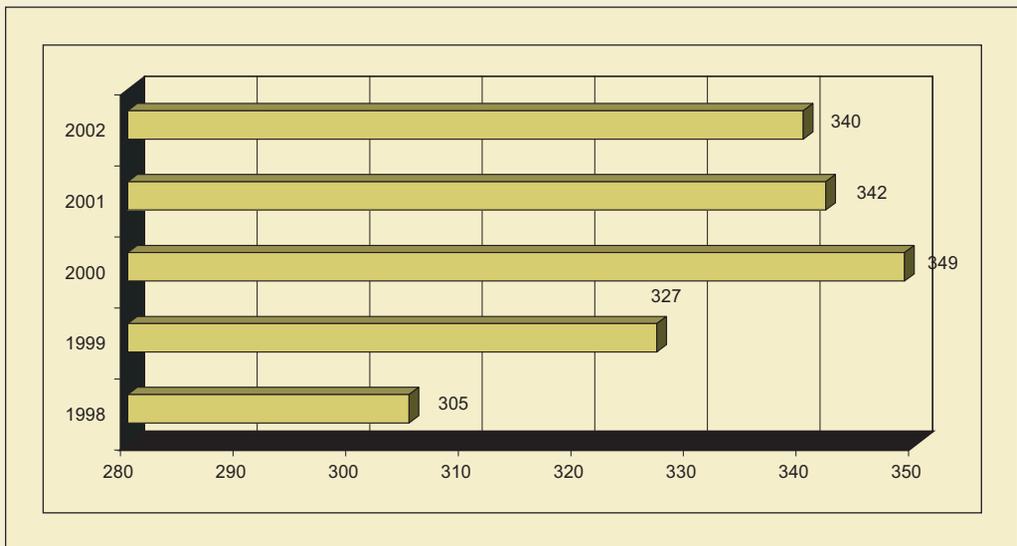


Gráfico 3.3: Usuarios de banda ancha
(en número de clientes de Cablenet y ADSL)



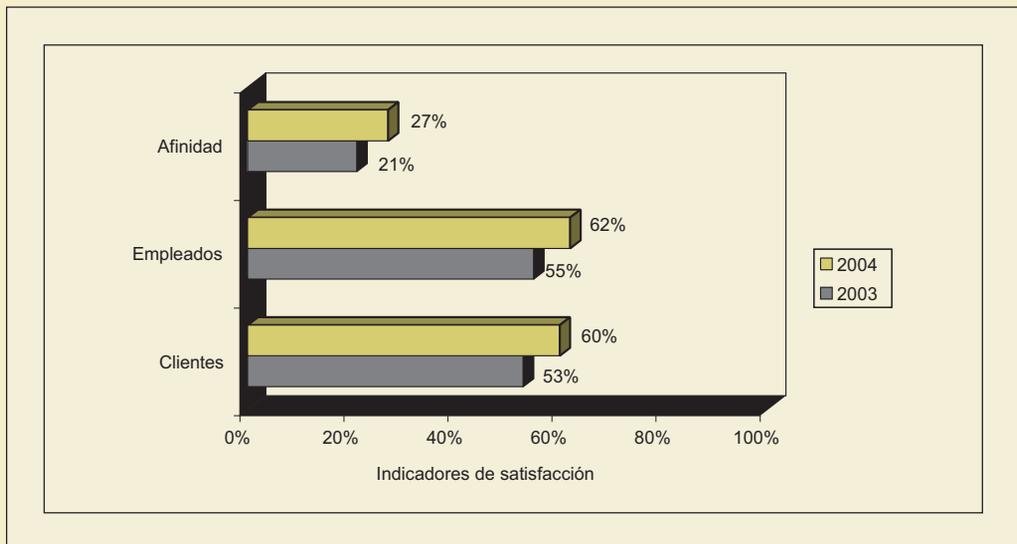
Fuente: Telefónica del Perú, 1998-2004.

Gráfico 3.4: Usuarios de banda ancha
(en miles de líneas en servicio)



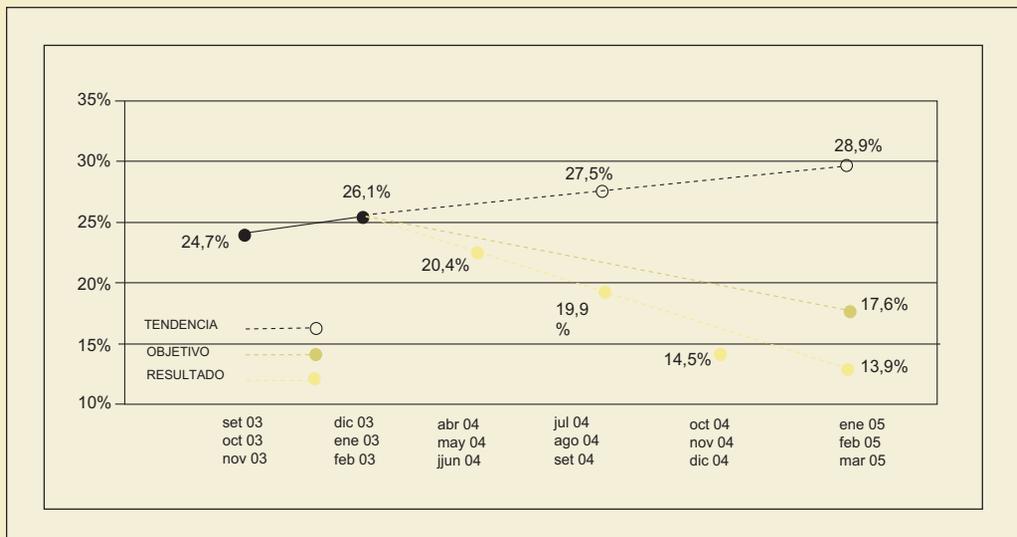
Fuente: Telefónica del Perú, 1998-2002.

Gráfico 3.5: Programa «Compromiso cliente»



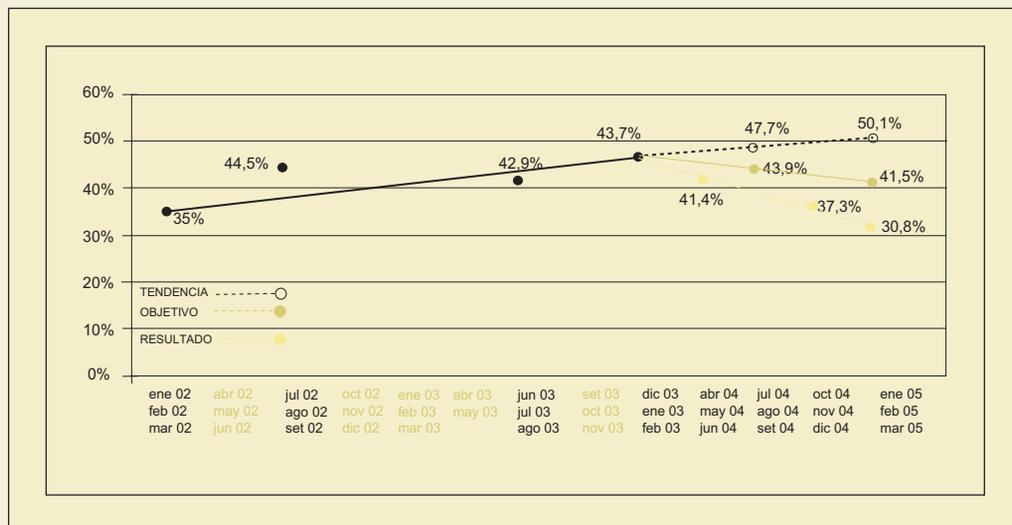
Fuente: Telefónica del Perú, 2003-2004.

Gráfico 3.6: Reacios emocionales



Fuente: Tracking de Imagen y Reputación Corporativa (TIRC), y Apoyo Opinión y Mercado/TNS, setiembre 2003-marzo 2005.

Gráfico 3.7: Reacios racionales



Fuente: Tracking de Imagen y Reputación Corporativa (TIRC), y Apoyo Opinión y Mercado/TNS, setiembre 2003-marzo 2005.

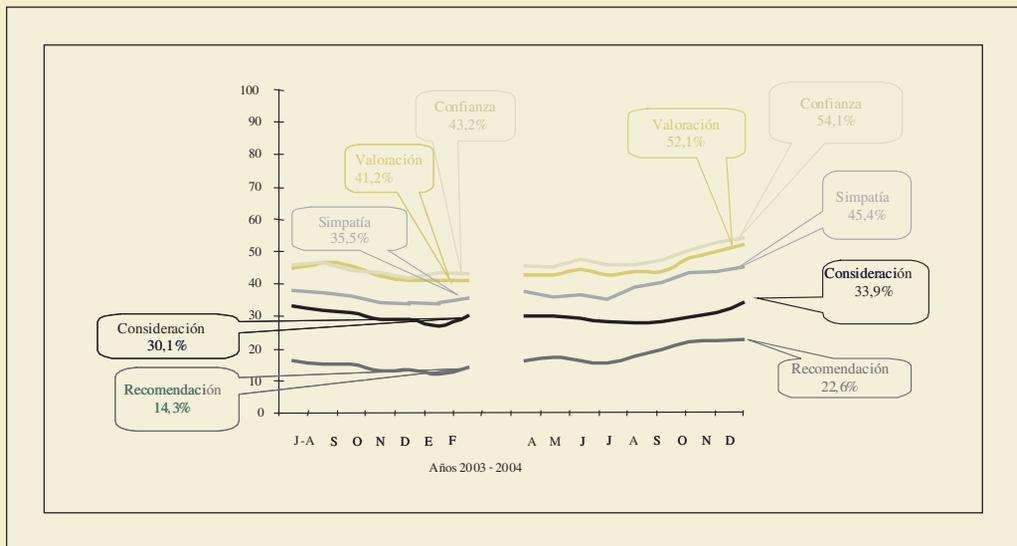
Cuadro 3.1: Asignación presupuestada por medio (en dólares americanos)

Medio	Segundaje	%	Inversión US\$
Televisión Pauta regular	53", 50", 30" y 40"	82	565.110,00
Cable Pauta regular	53", 50", 30" y 40"	15	104.623,00
TV provincias Pauta regular	53", 50", 30" y 40"	3	22.509,00
Total neto US\$			692.242,00

No se invirtió en prensa, revistas, radio, vía publica, impresos ni otros medios.

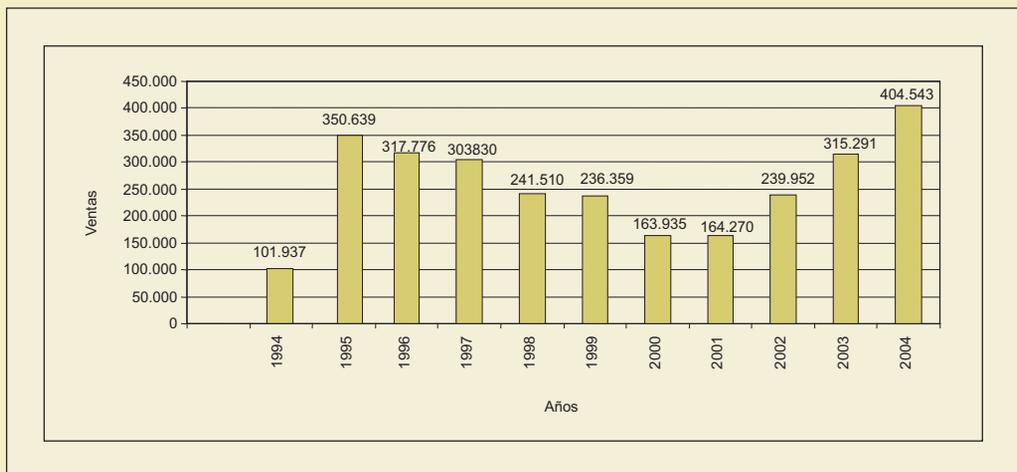
Fuente: Telefónica del Perú, octubre 2004.

Gráfico 3.8: Evolución de indicadores de afinidad poscampaña



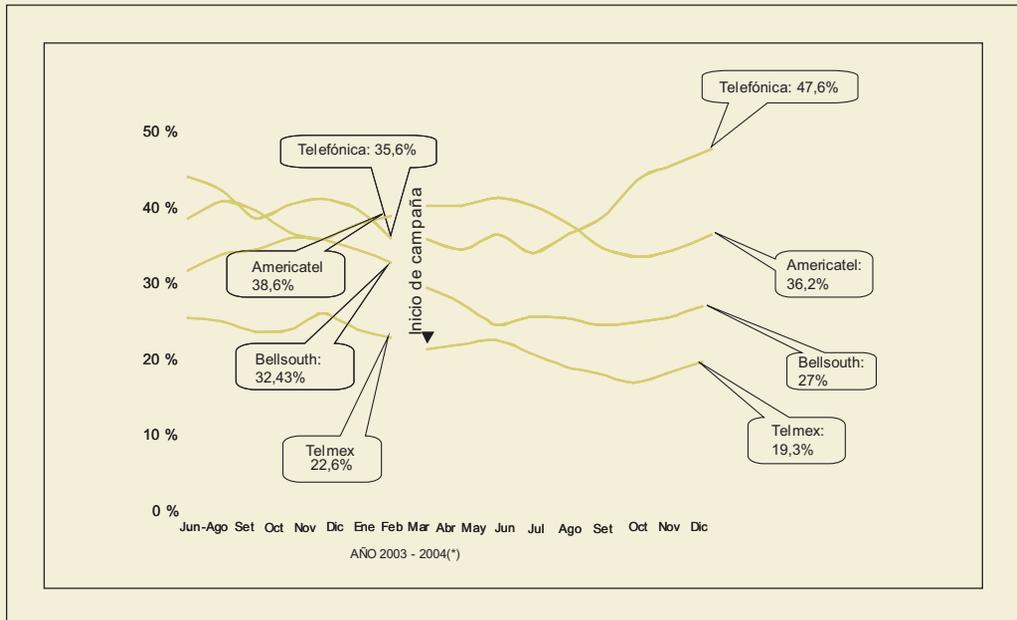
Fuente: Tracking de Imagen y Reputación Corporativa (TIRC), y Apoyo Opinión y Mercado / TNS, julio 2003-diciembre 2004.

Gráfico 3.9: Histórico de ventas de telefonía fija (en líneas vendidas)



Fuente: Telefónica del Perú, diciembre 2004.

Gráfico 3.10: Evolución de la intención de contratar el servicio de larga distancia



Fuente: Tracking de Imagen y Reputación Corporativa (TIRC), y Apoyo Opinión y Mercado/TNS, julio 2003-diciembre 2004.

Cuadro 3.2: Fortalezas y debilidades asociadas a Telefónica del Perú

Fortalezas	Debilidades
<input type="checkbox"/> Acceso	<input type="checkbox"/> Posición monopólica
<input type="checkbox"/> Cobertura	<input type="checkbox"/> Abuso/prepotencia
<input type="checkbox"/> Racionalización de las tarifas a través de planes	<input type="checkbox"/> Poca preocupación por el cliente
<input type="checkbox"/> Contribución al país	<input type="checkbox"/> Precios elevados
<input type="checkbox"/> Compromiso social	<input type="checkbox"/> Distancia
<input type="checkbox"/> Preocupación por ofrecer un servicio eficiente	<input type="checkbox"/> Poca atención a los reclamos
<input type="checkbox"/> Innovación tecnológica	<input type="checkbox"/> Poder político
<input type="checkbox"/> Mejora paulatina de la atención al cliente	<input type="checkbox"/> Mala atención
<input type="checkbox"/> Solidez/respaldo económico	

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado, estudio favorables y distantes, octubre 2004.

Bibliografía

Telefónica del Perú S.A. Memorias Anuales 2001, 2002, 2003 y 2004.

Páginas web

<http://www.filmsperu.com/articulo314.asp>

<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/anuales.shtml>

PREMIO PLATA



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



Interbank

CATEGORÍA: Servicios
PREMIO: Effie Plata



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: SOLUCIONES INTERBANK

1. Análisis del sector

El producto Soluciones Hipotecarias de Interbank pertenece a la categoría de créditos hipotecarios dentro del sector de servicios financieros. En la actualidad, la categoría se encuentra dividida en crédito hipotecario tradicional y crédito Mivivienda.

En 1999, el Fondo Mivivienda fue creado por el gobierno peruano con el objetivo de financiar la adquisición y/o construcción de viviendas de interés social por un valor no mayor de 35 UIT, mediante el sistema de préstamos hipotecarios¹.

Por un lado, el crédito hipotecario tradicional es aquel préstamo para vivienda ofrecido por el sistema financiero de manera independiente, de tal modo que cada entidad plantea sus condiciones, como el monto del préstamo. Por otro lado, el crédito Mivivienda es otorgado también por el sistema financiero; sin embargo, en este caso, aquel canaliza los recursos del Fondo Mivivienda. El primero se encuentra dirigido a los niveles socioeconómicos A y B1, mientras el último, a los niveles socioeconómicos B2 y C1.

En el 2001, el valor total del mercado hipotecario fue de US\$950 millones. En el 2002, el saldo se incrementó a US\$1.065 millones, creciendo 12%. Estos resultados muestran que se presentaba una oportunidad de crecimiento en dicho mercado. Esta tendencia creciente del mercado hipotecario se puede observar en el gráfico 4.1, donde se muestra la evolución de los diferentes tipos de créditos y se puede observar claramente el crecimiento constante de los créditos hipotecarios, incluso en el primer semes-

¹ Portal electrónico del Fondo Mivivienda, http://www.mivivienda.com.pe/informacion_institucional (consulta: julio del 2005).



tre del 2003. Cabe destacar que, hasta el primer semestre del 2003, los créditos hipotecarios crecieron 13,9% con respecto al primer semestre del 2002².

Al cierre del 2002, el crédito hipotecario tradicional tuvo un saldo de US\$962 millones y el crédito Mivivienda, un saldo de US\$103 millones. Si bien ambas categorías de productos habían crecido, Mivivienda mostró un mejor desempeño: 190% más en saldo respecto al 2001 frente a 7% de crédito tradicional³. El crecimiento de la cantidad de créditos Mivivienda otorgados ha sido constante a través de los años desde su creación⁴.

De acuerdo con estudios realizados por Apoyo Opinión y Mercado, en el 2002, el mercado potencial, medido como intención de adquirir una vivienda en los próximos 12 meses, de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima totalizaba 31.675 familias, lo cual, expresado en dólares, llevaría al otorgamiento de US\$875 millones en créditos. Sin embargo, tan solo el 62% de este mercado potencial podía acceder a un crédito de la manera convencional, es decir, sustentando todos sus ingresos, mientras que el 38% no podía acceder, ya que no sustentaba ingresos o solo parte de ellos.

Del mismo modo, en el 2002, se identificó que el 60% de los clientes que deseaban adquirir un crédito hipotecario no lo concretaban o les tomaba demasiado tiempo por no tener una alternativa atractiva de vivienda⁵. Asimismo, según CAPECO, existía un déficit de vivienda de 1,2 millones de viviendas construidas.

Bajo esta situación del sector vivienda y la categoría de créditos hipotecarios, Interbank decidió impulsar una nueva alternativa a la que llamó «Soluciones Hipotecarias». Esta tendría como objetivo brindar a sus clientes una propuesta completa que involucrara satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado, representados por personas empleadas o subempleadas. Además, incluyó en su propuesta una variedad de proyectos de vivienda en diferentes zonas del país.

2. Interbank

2.1. Historia de la empresa⁶

El Banco Internacional del Perú, hoy más conocido como Interbank, es un banco que tiene más de 100 años en el Perú. Inició sus operaciones en el mercado nacional el 17 de mayo de 1897 y su primer presidente de directorio fue el Sr. Elías Mujica. En 1934, poco más de 30 años después de su fundación, comenzó el proceso de descentralización administrativa, estableciendo sedes en las principales provincias del Perú.

2 Apoyo Publicaciones, http://www.apoyo.com/informacion_util, agosto del 2003 (consulta: julio del 2005).

3 Información brindada por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC).

4 Ver el gráfico 4.2.

5 Estudio de Apoyo Opinión y Mercado, 2002.

6 Portal de Interbank, sección «Conócenos», http://www.interbank.com.pe/index_empresarial.

Durante la década de 1970, el Chemical Bank de Nueva York participó en el accionariado y fue responsable de la gerencia del banco, con lo cual este pasó a llamarse Interbank. En 1994, un grupo financiero liderado por el Dr. Carlos Rodríguez Pastor Mendoza se convirtió en el principal accionista del banco al adquirir el 91% de las acciones disponibles.

En los últimos 10 años, se han tomado importantes decisiones que han influido en el crecimiento del negocio. Se decidió convertir cada agencia bancaria en una auténtica «tienda financiera» donde, al ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco confiable y sólido, en el que podía encontrar productos y servicios financieros brindados con asesoría necesaria y un trato especial. Asimismo, se decidió cambiar el nombre del banco a Interbank. Además, el banco fue el primero en acercarse al cliente a través de las «tiendas con horario extendido», lo que logró llevar la banca al supermercado.

Interbank ha continuado progresando significativamente en su desarrollo hacia un banco moderno. Su sede principal, la «Torre Interbank», marca el inicio de una nueva etapa del negocio, la cual ofrece mejores servicios integrados y tecnología avanzada, pero con los mismos valores, filosofía y compromiso que caracterizaron su gestión a lo largo de los años.

Actualmente, en el 2005, Interbank tiene US\$1.774 millones en activos, una red de 97 tiendas y 470 cajeros automáticos en todo el país. Provee servicios bancarios a más de 650.000 clientes y es el segundo banco emisor de tarjetas de crédito en el Perú con más de 275.000 tarjetas, ofreciendo las tres marcas de tarjetas de crédito líderes en el mundo: American Express, MasterCard y Visa, y la tarjeta de marca privada VEA. La actividad desarrollada en banca de personas lo sitúa como el banco más importante en el rubro de crédito de consumo con más de 22% de participación en colocaciones vigentes en este segmento. Interbank también opera en el mercado de fondos mutuos a través de Interfondos y en el mercado de títulos valores a través de Intertítulos⁷.

2.2. Visión y misión⁸

La visión de Interbank es la siguiente: «Ser el mejor banco a partir de las mejores personas».

Asimismo, su misión es la siguiente: «Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar».

3. Soluciones Hipotecarias

Soluciones Hipotecarias se origina a raíz de la investigación e identificación de las necesidades de los consumidores del mercado hipotecario. Se definió que los clientes requerían opciones que les facilitaran el acceso al crédito, pues tenían restricciones para ser sujetos de crédito.

7 «Breve reseña de la empresa», Memoria Anual de Interbank, 2004.

8 Información extraída de <http://www.interbank.com.pe>, sección «Conócenos» (consulta: setiembre del 2005).



Además, se tenía la problemática de falta de vivienda adecuada, por lo cual se incursionó en el negocio inmobiliario. De esta manera, se cerraba el circuito del negocio: cliente final con el producto que necesita y el constructor con el financiamiento del Banco y el respaldo.

Así, la oferta a los clientes finales incluiría el crédito hipotecario tradicional y Mivivienda, diferentes proyectos inmobiliarios en el nivel nacional, y un mecanismo que permitiera demostrar un adecuado comportamiento y capacidad de pago de las personas que no pudieran justificar sus ingresos de una manera convencional.

3.1. El producto

Soluciones Hipotecarias de Interbank fue la marca elegida para comunicar la oferta completa de productos que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores mencionadas anteriormente. A continuación, se describen los productos que conforman la oferta de créditos hipotecarios:

- *Pago 11*: es el crédito hipotecario donde cada año la cuota número 12 es gratis, siempre que el cliente pague las 11 primeras cuotas de manera puntual. Los límites de financiamiento dependen de los ingresos del cliente y de su capacidad de endeudamiento. Por lo general, los clientes de este producto tienen el perfil socioeconómico A/B1.
- *Mivivienda*: es el crédito hipotecario, fomentado por el Fondo Mivivienda, para atender a clientes en la financiación de su vivienda única y con un valor máximo de crédito de 35 UIT (US\$31.500). Generalmente, los clientes de este producto tienen el perfil socioeconómico C/D.
- *Ahorro Casa*: al realizar el análisis y estimar que el 38% de los hogares de los niveles socioeconómicos A, B y C no podía acceder a ningún crédito para vivienda por falta de sustento de ingresos, se determinó que este producto podría ser una alternativa para este mercado potencial. Ahorro Casa permite calificar a un crédito hipotecario depositando mensualmente el monto de la cuota del crédito al que se desea acceder. Esta cuenta permite demostrar un adecuado comportamiento y capacidad de pago y, de esa manera, acceder a un crédito hipotecario. Se crearon dos subproductos que permitirían ampliar el mercado y adaptarse a las necesidades de cada tipo de cliente:
 - *Ahorro Casa Tradicional*: este tipo de crédito hipotecario busca ofrecer una solución para las personas que no pueden sustentar todos sus ingresos. Está dirigido a personas dependientes o independientes que tienen ingresos provenientes de una actividad económica lícita, pero que no pueden sustentar ingresos de la manera tradicional.
 - *Ahorro Casa con Apoyo del Exterior*: este tipo de crédito hipotecario está dirigido a personas que tienen ingresos provenientes de remesas del exterior enviadas por un familiar inmediato (cónyuge, padre, hermano o hijo) y que pueden demostrar la recepción de las mismas como mínimo por un período consecutivo de seis meses previos a la apertura de la cuenta.

Cumpliendo con los tiempos de depósito establecidos para las cuentas Ahorro Casa, el cliente podrá calificar para cualquiera de las créditos hipotecarios, ya sea Mivivienda o Pago 11. Este detalle se muestra en el cuadro 4.1.

- *Oferta Inmobiliaria:* el objetivo fundamental de este negocio es cerrar el circuito de oferta y demanda. Se formaron alianzas estratégicas con constructores, de tal manera que estos contaran con el financiamiento y respaldo de Interbank. Además, las personas que acudían a los proyectos eran derivadas a Interbank para solicitar el crédito; y los clientes del Banco interesados en una vivienda eran derivados a los proyectos.

Con el fin de asegurar la calidad de la oferta inmobiliaria que respalda Interbank, el Banco exige al grupo de constructores con los que trabaja determinados pasos que garanticen la calidad de su trabajo, tales como la realización de un anteproyecto que deberá ser aprobado y la vigilancia de la construcción por un equipo de ingenieros peritos, quienes validan la calidad del mismo.

3.2. Estrategia de comunicación

Dados los atributos de los productos mencionados anteriormente, Interbank quiere comunicar a sus clientes que la oferta de Soluciones Hipotecarias no solo les va a permitir tener acceso al crédito hipotecario, sino que también va a complementar ese servicio ofreciéndoles un producto inmobiliario de calidad, que les ofrezca seguridad y garantía de ello. Esto último es importante, pues el sector construcción en el país se caracteriza por ser informal, lo cual genera el riesgo de la mala construcción que puede ser perjudicial tanto para el cliente del crédito hipotecario como para el ofertante del mismo.

4. La promoción

Se decidió realizar una campaña promocional en cascada siguiendo la secuencia en que se da el proceso de compra: se comunica la oferta de proyectos y luego los medios para acceder a ellos. Se emplearon medios masivos para el producto más novedoso que trasmite la facilidad para acceder a la casa propia. Se centralizaron los esfuerzos en la campaña publicitaria.

4.1. Objetivos comunicacionales publicitarios

- Posicionar el negocio hipotecario de Interbank como el que brinda una solución a la medida del cliente para que pueda obtener la casa propia
- Incrementar el flujo de clientes en las tiendas de Interbank y aumentar el volumen de ingreso de solicitudes de crédito en 50%
- Generar flujo de clientes desde las tiendas de Interbank hacia los proyectos inmobiliarios, logrando acelerar el proceso de búsqueda de vivienda
- Comunicar al público en general que los proyectos que financia Interbank están totalmente garantizados, lo cual genera confianza en el consumidor
- Asegurar la continuidad de los clientes de Ahorro Casa, de tal forma que puedan acceder al crédito hipotecario



4.2. Estrategia publicitaria

- *Propuestas de valor*
 - o *Beneficios funcionales*: es el único banco que cuenta con una oferta completa para acceder a la vivienda.
 - o *Beneficios emocionales*: Interbank apoya al cliente para hacer realidad su sueño de la casa propia.
- *Personalidad de marca*: accesible, confiable, amigable.
- *Posicionamiento*: «El Banco que tiene la solución hipotecaria para que tengas tu casa propia.»
- *Planteamiento creativo*: el planteamiento general es comunicar de una forma novedosa las diferentes alternativas para obtener la casa propia. De manera focalizada, cada producto tuvo su propio estilo de comunicación. Por ejemplo, los proyectos inmobiliarios han tenido una comunicación directa, donde se muestra el diseño del inmueble, así como las características del mismo.
- *Vehículo de comunicación*: los principales medios de comunicación fueron prensa, radio, televisión, afiches de proyectos inmobiliarios y paneles. El marketing directo ha sido fundamental para mantener la esperanza en los clientes de Ahorro Casa y asegurar su continuidad.

4.3. Audiencia objetivo

- *Pago 11*: hombres y mujeres mayores de 35 años, con un ingreso neto mensual mayor de US\$1.000.
- *Mivivienda*: hombres y mujeres con un promedio de 30 años, con un ingreso neto mensual mayor de US\$400.
- *Ahorro Casa*: hombres y mujeres con una edad promedio de 30 años con ingresos, pero no necesariamente con una actividad formal.

4.4. Estrategia de medios

Se buscó tener una continuidad en los medios, de tal forma que se generara un flujo de clientes hacia los proyectos inmobiliarios y hacia las tiendas financieras del Banco. Los medios empleados han estado claramente en función del segmento y producto.

- *Prensa*: para asegurar presencia constante a través de avisos de proyectos inmobiliarios financiados por Interbank.
- *Radio*: medio empleado para los productos que requieren una mayor llamada de atención por su novedad y ventaja diferencial (Pago 11 y Ahorro Casa).
- *Televisión*: se empleó para lanzar el producto más innovador: Ahorro Casa con Apoyo del Exterior.
- *Marketing directo*: focalizado en los productos que requieren una comunicación constante como es Ahorro Casa y la oferta inmobiliaria.

- *Material POP*: empleado en las tiendas Interbank, *showrooms*, ferias, volantes masivos, etc. También se desarrollaron los boletines inmobiliarios, donde se muestran las viviendas disponibles y financiadas por Interbank.
- *Paneles institucionales en los proyectos financiados*: a todos los proyectos inmobiliarios financiados por Interbank se les instaló un panel con el siguiente mensaje: «Proyecto financiado por Interbank», lo que otorgaba mayor seguridad para elegir al cliente.

Los recursos invertidos en medios durante el período de exhibición (enero 2003-diciembre 2004) fueron distribuidos en los porcentajes mostrados en la tabla del cuadro 4.4. El medio en el que se realizó la mayor inversión fue el material POP, seguido por la inversión en televisión abierta.

4.5. Marco competitivo

En la categoría, se compite con BCP, Wiese y BBVA en el nivel nacional. La inversión anual en créditos hipotecarios, durante el período 2003-2004, ascendió a US\$555.487; sin embargo, esta cifra solo incluye medios masivos (no paneles, material POP, mercadeo directo ni Internet). El principal medio empleado ha sido la prensa (58%).

La inversión solo en créditos hipotecarios asciende a US\$199.733; a eso se suma la inversión hecha en televisión abierta. Los otros bancos que ofrecen este producto no lo comunican.

4.6. Resultados atribuidos a la campaña promocional

- *Incremento de saldos*: a diciembre del 2004, el saldo de los productos hipotecarios de Interbank se duplicó y, además de ello, el objetivo fue superado en 10% adicional⁹.
- *Desembolsos anuales*: a diciembre del 2004, los desembolsos de los productos hipotecarios superaron en 22% el objetivo trazado.
- *Desembolsos anuales a través del área inmobiliaria*: en el año 2003, el 32% de los desembolsos se realizó por los proyectos del Banco; de igual manera, en el 2004, se alcanzó la cifra de 35% de desembolsos por el área inmobiliaria, frente a un objetivo de 30%.
- *Aperturas de cuentas Ahorro Casa*: a diciembre del 2004, las cuentas de Ahorro Casa abiertas superaron en 41% el número previsto¹⁰.

5. Estrategia de precios

Interbank, al ofrecer un producto diferenciado en calidad como lo es Soluciones Hipotecarias, no compite en precios con el resto del sistema financiero que ofrece créditos hipotecarios.

En la categoría de créditos hipotecarios tradicionales, hay una tendencia a competir por tasa. Sin embargo, con Pago 11, el beneficio de la cuota gratis es percibido como un beneficio en precio muy atractivo.

9 Ver el gráfico 4.3.

10 Ver el gráfico 4.4.



Por otro lado, el contar con Ahorro Casa como una posibilidad de acceso al crédito, además de una oferta inmobiliaria garantizada, establece una diferencia con respecto a la competencia que es bien apreciada por los clientes.

6. Estrategia de plaza

Fundamentalmente, la plaza para este producto de Interbank es la siguiente:

- *Red de tiendas*: las casi 100 tiendas de Interbank en todo el país se consideran las principales plazas de colocación del producto «Soluciones hipotecarias». Estas fueron parte del plan promocional, pues en estas agencias se colocaron los principales materiales POP (banderolas, folletería, entre otros), además de que se colocaron maquetas de los proyectos de construcción que se venían ejecutando por las zonas donde se encontraban ubicadas las tiendas. Con esto último, se promovía la visita de clientes potenciales a dichos proyectos, lo cual es importante para presentarles de manera más detallada la oferta inmobiliaria. Asimismo, las tiendas con horario extendido (horario de atención de 9 a.m. a 9 p.m) fueron utilizadas como plaza de colocación de los créditos hipotecarios.
- *Proyectos inmobiliarios*: al igual que las tiendas de Interbank, las mismas instalaciones donde se realizan los proyectos de construcción se consideran una de las principales plazas, pues en este lugar se encuentra una fuerza de ventas especializada en la oferta inmobiliaria y crediticia, la cual busca que se genere un flujo de tiendas a proyectos.
- *Plaza virtual*: en la página web de Interbank (<http://www.interbank.com.pe>), también se describe de manera detallada la propuesta de «Soluciones hipotecarias».

7. Resumen de resultados

El desarrollo del negocio hipotecario en Interbank en el ejercicio 2004 ha sido muy favorable: las colocaciones hipotecarias alcanzaron los US\$117 millones y registraron un crecimiento de 29% respecto al año anterior, por encima del crecimiento del sistema financiero que fue del orden de 19%. Ello permitió que la participación de mercado de Interbank aumentara de 6,9% en el 2003 a 7,5% en el 2004.

Este crecimiento se ha materializado manteniendo una política conservadora de crédito y logrando reducir el indicador de cartera atrasada de 4,5% a 3,4%, alineado con el promedio del sistema que es del orden de 3,0%. Una de las líneas de negocio hipotecario más activas ha sido la de Mivivienda, exitoso programa gubernamental que alienta la construcción de viviendas en el nivel nacional con especial énfasis desde el año 2003. Esto permitió a Interbank desembolsar más de US\$18 millones en el ejercicio, duplicando el nivel realizado el año anterior, y que representan cerca del 50% de los desembolsos totales anuales en este rubro.

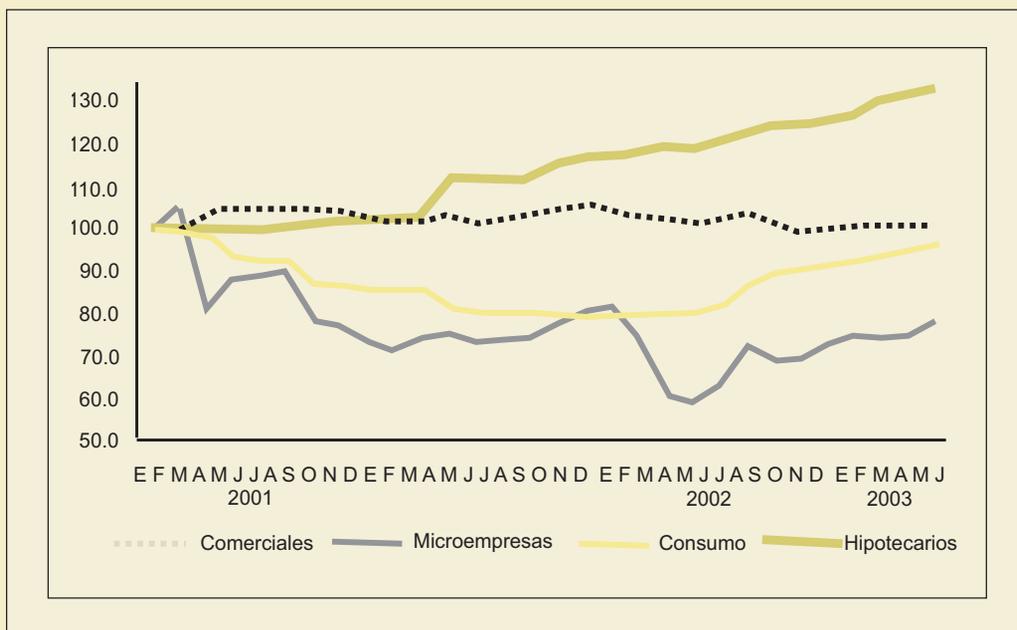
Los créditos hipotecarios totales desembolsados en el año 2004 ascendieron a US\$38 millones, originados por la red de tiendas de Interbank en Lima y en provincias, y a través de una fuerza de ventas especializada. Es importante destacar que la tercera parte de los créditos

hipotecarios correspondió a proyectos desarrollados y financiados por el área inmobiliaria de Interbank, manteniéndose una importante sinergia en estas dos áreas de negocio.

Preguntas de discusión

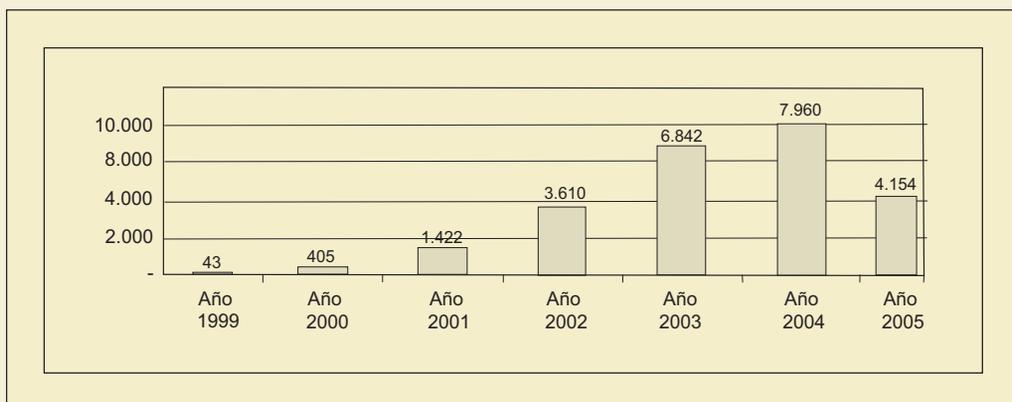
- Realice el análisis FODA del producto Soluciones Hipotecarias de Interbank.
- ¿Qué factores considera usted que influyeron en que el producto obtuviera el premio de plata en la categoría de servicios de los Premios Effie?
- Señale las principales estrategias de mercadotecnia que debe aplicar Interbank en créditos hipotecarios para fortalecerse en el mercado actual.

Gráfico 4.1: Evolución comparativa de los créditos en el mercado peruano (enero 2001-junio 2003, expresado en número de créditos otorgados mensualmente)



Fuente: Apoyo Publicaciones. Información útil, agosto del 2003, en: http://www.apoyo.com/informacion_util (consulta: julio del 2005).

Gráfico 4.2: Créditos hipotecarios otorgados del Fondo Mivivienda
(junio 1999-junio 2005)



Fuente: Fondo Mivivienda. Información estadística, en: <http://www.mivivienda.com.pe>
(consulta: julio del 2005).

Cuadro 4.1: Condiciones de las cuentas Ahorro Casa
para acceder a crédito hipotecario

Crédito	Destino	Cuota inicial	Tiempo depósito
Mivivienda	Compra de vivienda Entre 20 y 29% Menos de 20%	Más de 30% 6 meses 12 meses*	3 meses
Pago 11	Compra de vivienda Entre 40 y 49%	Más de 50% 6 meses	3 meses

* Solo en el caso de que la cuota inicial sea menor de 20%, el tiempo de depósito será de 18 meses.
Nota: los trabajadores independientes deberán depositar durante 3 meses adicionales.

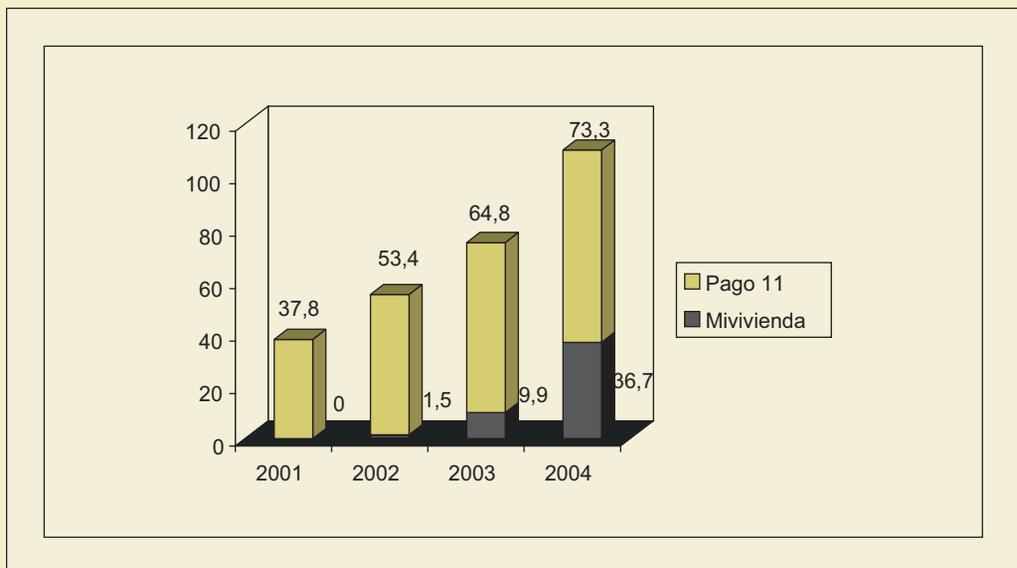
Fuente: Interbank. Informe de resultados de campaña promocional «Soluciones hipotecarias»,
mayo del 2005.

Cuadro 4.2: Participación de recursos invertidos por medio de comunicación
(período de exhibición enero 2003-diciembre 2004)

Medio	Monto (US\$)
Material POP	29%
Televisión abierta	20%
Mercadeo directo	19%
Prensa	18%
Radio	7%
Internet	4%
Televisión por cable	2%
Revistas	1%

Fuente: Interbank. Informe de resultados de campaña promocional «Soluciones hipotecarias», mayo del 2005.

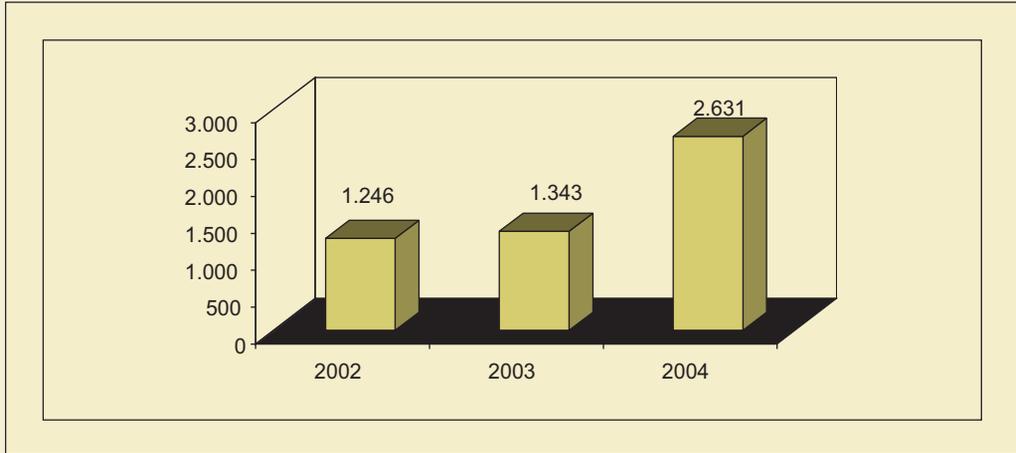
Gráfico 4.3: Crecimiento de saldos de créditos hipotecarios
(período enero 2001-diciembre 2004, expresado en millones de dólares)



Fuente: Interbank. Informe de resultados de campaña promocional «Soluciones hipotecarias», mayo del 2005.



Gráfico 4.4: Crecimiento de apertura de cuentas Ahorro Casa
(período enero 2002-diciembre 2004, expresado en número
de cuentas aperturadas)



Fuente: Interbank. Informe de resultados de campaña promocional «Soluciones hipotecarias», mayo del 2005.

Bibliografía

Entrevista a profundidad al Javier Guinassi Portugal, Gerente Comercial, División Hipotecaria, 18 de julio del 2005.

Estudio de Apoyo Opinión y Mercado para Interbank, 2002.

Interbank. Informe de resultados de campaña promocional «Soluciones Hipotecarias», mayo del 2005.

—. *Memoria Anual 2004*.

Páginas web

http://www.apoyo.com/informacion_util (Apoyo Publicaciones. Información útil, agosto del 2003, consulta: julio del 2005).

<http://www.asbanc.com.pe> (Asociación de Bancos del Perú, ASBANC)

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

http://www.mivivienda.com.pe/informacion_institucional

III

CATEGORÍA RETAILERS

Premios
EFFIE®
P E R Ú
2 0 0 5

PREMIO ORO



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5





Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: BLOCKBUSTER ILIMITADO

1. Análisis del sector

El sector de tiendas que rentan videos se ha visto seriamente afectado por el problema que causa la piratería. Mundialmente, el porcentaje de material pirateado aumenta día a día. La piratería tiene unos efectos desastrosos en el crecimiento de las industrias, entre los que hay que mencionar una reducción del número de puestos de trabajo y un estancamiento de la diversidad cultural, un obstáculo para la diversificación de la producción que accede a los mercados internacionales.

Si no hubiera demanda por la piratería, tampoco habría oferta. Muchas personas irresponsables compran de manera consciente estos productos fomentando el delito y proyectando un mal ejemplo¹. En tan solo 12 meses, el comercio informal de películas en el Perú ha crecido 30%. En el 2004, el 75% de los DVD que se adquirieron eran de origen pirata². Esto hace que se reduzcan en grandes porcentajes los ingresos de los negocios formales.

Siempre hubo piratería, pero los niveles eran más bajos. Quizá no era porque estaba más controlada, ya que nunca hubo control de autoridades; de lo contrario, no se habrían incrementado los porcentajes.

La gran explosión de la piratería fue en mayo del 2003 cuando se estrenó la película «Matrix Recargado» en todo el mundo. Lamentablemente, llegó con diferencia de tiempos a Lima, y la película fue muy pirateada y vendida en las calles antes de proyectarse en los cines peruanos. Ahí comenzó el ascenso de la piratería colocando al Perú en el centro de la piratería latinoamericana y llevando a la industria filmográfica al mismo hoyo en que se encuentra la fonográfica.

1 Villalobos 2005.

2 Ver los gráficos 5.1 y 5.2.



Debido a las frecuentes innovaciones y a la reducción de costos en la tecnología de la información durante la década pasada, la piratería de productos culturales, tales como la música, las películas o el *software*, se ha convertido en un problema creciente tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo, con graves repercusiones a escala local para las culturas, la creatividad y el desarrollo económico.

Antes, en la década de 1990, la mayoría de las películas rentadas estaba en formato VHS (casetes). Los artículos piratas que vendían los diferentes establecimientos no tenían buena calidad de imagen ni de audio. Además, uno tenía la opción de grabar y regrabar encima, y el material era totalmente reciclado. El VHS, comparado con el DVD, no tiene la misma calidad de resolución. Por ello, las personas no sabían distinguir ni diferenciar qué película era buena o mala; solo las adquirían por ver los últimos éxitos del momento.

Con el DVD, el material ya no se recicla. En el mercado pirata, se comienza a comercializar el VCD a precios muy reducidos y el DVD, que era un poco más caro. Primero se vendía a S/.10, luego a S/.5 y ahora a solo S/.3³. Todo VCD en el mercado peruano es ilegal. Se caracterizan por ser de mala calidad, están rayados y no cuentan con menú de opciones.

A modo de prever un problema de piratería o el hecho de que pudiesen llegar por anticipado películas que aún no se han estrenado en el país, se crean las regiones con los mismos fabricantes de los reproductores de DVD. Ellos deciden asignar un número de región a cada aparato. Así, un reproductor región 1 solo puede leer películas de esa región y se evita que las películas estrenadas en esa región antes que en otras pudiesen entrar antes de tiempo en nuevas regiones y estropear los estrenos. De esta manera, se evitaba que llegaran aquí antes de tiempo y estropearan el mercado. El Perú está considerado dentro de la región 4.

Lamentablemente, la piratería no descansa y se crean los reproductores multirregiones. Los mismos fabricantes comienzan a comercializarlos y dan el beneficio de que permiten leer un DVD de cualquier región.

En el Perú, pese a la Cruzada Antipiratería iniciada por diversas instituciones, unas 10.000 personas que trabajan en la industria del cine y video podrían perder sus empleos si la piratería sigue avanzando. La ley le da a Indecopi la facultad de ser el principal promotor de los derechos de autor y de sistematizar la legislación. Sin embargo, necesita el apoyo de la Policía Judicial, del Ministerio Público y de todos los consumidores de películas para que opten por las copias legales y no las ilegales.

Realmente, la única cadena de tienda que renta videos en el país legalmente es Blockbuster. No hay otra cadena legal en estos momentos.

3 Villalobos 2005.

2. Blockbuster

2.1. La empresa

Blockbuster es la principal empresa en el Perú y el mundo dedicada al servicio de alquiler y venta de películas. Su misión es ser líder mundial en el entretenimiento hogareño, brindando servicio y valor de excelencia.

Abrió su primer local en Dallas, Estados Unidos, en 1985. Su crecimiento fue rápido y llegó a tener 5.000 videoclubes, 74.000 empleados y 44 millones de socios⁴. Actualmente, Blockbuster es la red más amplia en alquiler y venta de películas en formato de video y DVD con 9.000 locales de entretenimiento entre Estados Unidos y 26 países más luego de pasar por fusiones, adquisiciones y aperturas. Blockbuster tiene presencia en Australia, Dinamarca, España, Gran Bretaña, Italia y Japón. En Latinoamérica, cuenta con casi 1.000 locales, estando presente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

Blockbuster Inc. (BBI) es una subsidiaria de Viacom Inc., una de las compañías líderes en el mundo del entretenimiento y editorial, y ocupa un segmento muy importante en el mercado internacional de los medios.

Blockbuster tiene casi un 100% de recordación de marca, gracias a la gran inversión en publicidad. Esto significa que se lo reconoce como distribuidor de entretenimiento hogareño, es decir, de alquiler y venta de películas.

2.2. Blockbuster en el Perú

Blockbuster ingresó en el mercado peruano, gracias a la apertura económica del año 1995. Abrió la primera tienda en diciembre de ese mismo año, ofreciendo un nuevo concepto de videotiendas, con locales muy amplios, en donde la familia encuentra miles de opciones para disfrutar de una buena película y también de entretenimiento, sin salir de casa.

Como era de esperarse, tuvo un rápido crecimiento, ya que la empresa supo combinar todos los elementos necesarios para transportar a la familia hacia una experiencia de entretenimiento en donde la variedad, la selección de películas, la ubicación, el tamaño y el encanto de las videotiendas, y un servicio inigualable marcan la diferencia.

En la actualidad, Blockbuster cuenta con 11 locales ubicados estratégicamente en los principales distritos A, B y C de Lima, San Isidro, Miraflores, Surco, Camacho, La Molina, San Borja, Los Olivos y Magdalena, además de locales dentro de los autoservicios Wong y Metro.

⁴ Página web de Blockbuster Perú, http://www.blockbuster.com.pe/quienes_somos.php; http://www.blockbuster.com.pe/bb_mundo.php.



Se tenía la idea de seguir expandiéndose y abrir más locales en Lima y provincias (Chiclayo, Trujillo, Arequipa), pero se han dejado de lado los proyectos, debido al fuerte impacto generado por la piratería en nuestro país.

3. El producto

La marca Blockbuster se encuentra tan ligada al concepto de entretenimiento para el hogar que prácticamente se volvió su sinónimo. Blockbuster supo ganar su lugar de líder mundial en el entretenimiento para el hogar brindando a un público exigente un servicio sobresaliente, selección, conveniencia y valor. Estos son atributos altamente apreciados por quienes dedican la mayor parte de su tiempo libre al entretenimiento en el hogar y con sus familias, solos o con amigos.

Todas sus tiendas poseen:

- Espacios definidos y bien organizados, de acuerdo con las categorías de las películas (comedia, drama, romance, suspenso, acción, terror, aventura, ciencia ficción, clásicos, familiares, para niños)
- Más de 5.000 títulos y cerca de 100.000⁵ copias de películas originales
- Un servicio los 365 días del año, hasta la medianoche (los fines de semana)
- Venta de videos de diferentes géneros
- Playa de estacionamiento propia y vigilada
- Buzón 24 horas para la devolución de películas
- Una zona especial para niños
- Un servicio y trato preferencial

Los clientes valoran primordialmente la calidad del producto: recibir algo original que saben que no dañará su reproductor. Valoran el ver una tienda surtida con cientos de títulos en DVD y VHS. Es muy importante el servicio que ofrecen; el personal atiende bien a los clientes, ya que poseen una buena y constante capacitación.

Blockbuster no puede comprar directamente las películas a los que las producen, sino que debe ir a un distribuidor que posea los derechos para comercializarlas en territorio peruano. Algunos de estos distribuidores son Video Andes, Televideo, entre otros.

Las nuevas películas que llegan a la tienda son clasificadas como «estrenos». Estas, a su vez, se dividen en colores:

- Rojo: lo cual significa que, a precio regular, la película debe devolverse al día siguiente.
- Azul: la que, a precio regular, debe devolverse en 3 días.
- Verde: a precio regular, debe devolverse en 2 días.

5 http://www.blockbuster.com.pe/bb_peru.php

Dentro de esta clasificación, se pueden encontrar todas las categorías mezcladas ordenadas alfabéticamente, de manera horizontal; y, de acuerdo con el color, de manera vertical. Luego de un tiempo, los estrenos pasan a ser clasificados como «favoritos» y se los reubica en la tienda de acuerdo con la categoría a la que corresponden.

Los horarios de atención son muy amplios para dar mayor satisfacción a sus clientes:

- Lunes a jueves: 11:00 a.m. a 11:00 p.m.
- Viernes: 11:00 a.m. a 12:00 p.m.
- Sábados: 10:00 a.m. a 12:00 p.m.
- Domingos: 10:00 a.m. a 10:00 pm.

4. Descripción de la campaña

4.1. Escenario

En nuestro país, la piratería es impune; no hay nadie preso. En calles, plazas y mercados, se comercializan productos «robados» a vista y paciencia de las autoridades. Estamos en un mercado de precio y es ahí donde radica la gran desventaja frente a la piratería, donde sus productos son de baja calidad, pero de un precio por demás atractivo.

En el mercado legal, alquilar una película recientemente lanzada en DVD cuesta en promedio unos S/.10, mientras que, en el mercado ilegal, se vende la película en cartelera o por estrenarse a S/.4 en promedio⁶. A simple vista, no se puede competir. Para Blockbuster, este era un panorama desolador que generaba una pérdida inmanejable de clientes e ingresos que día a día se hacía más caótica.

Blockbuster, en su afán por no dejarse vencer ante la piratería y recuperar a sus clientes, comenzó a lanzar promociones al mercado como la conocida «Butaca VIP». Este fue un programa en el que el cliente se hacía miembro de un club de *rewards*, es decir, beneficios. El fin era fidelizarlos y premiarlos por preferir Blockbuster. La promoción fue un éxito, ya que se registraron más de 20.000 personas a los dos meses de iniciada la campaña. El cliente pagaba US\$10 anuales para obtener una tarjeta de membresía VIP, la cual brindaba beneficios adicionales:

- 2 x 1 en películas previamente vistas
- El sexto estreno rentado en el mismo mes se lo llevaban gratis.
- Una noche adicional en alquiler de películas
- 40% de descuento en vistos pendientes, es decir, moras

Sin embargo, era difícil competir contra un programa de precios mucho más bajos que es la piratería. A pesar de ofrecer muchos beneficios, esta promoción no contemplaba el factor

⁶ Caso ganador del Effie Oro 2005.



precio. Recién al sexto estreno rentado en un mismo mes, el cliente sentía una diferencia en precios, ya que se lo llevaba gratis. Su principal beneficio no era el precio; fue exitoso en su momento, pero no fue fuerte como para vencer a la piratería. Estuvo vigente durante todo el año 2003.

Fue entonces cuando Blockbuster se dio cuenta de que se debía tomar una decisión: pelear frontalmente con la piratería y recuperar clientes o retirarse del mercado. Se decidió ir por lo primero.

4.2. Objetivos de márketing

La principal misión consistía en lograr que la gente regresara a las tiendas de Blockbuster a alquilar películas. Esto debía ocurrir de manera muy rápida y violenta. El no cumplimiento de esta tarea afectaría notablemente el negocio de Blockbuster a tal punto que podía decidir su retirada del mercado peruano.

El objetivo central consistía en incrementar la cantidad de películas rentadas en 50% durante los primeros 90 días y la cantidad de clientes activos, en un 15%. Como objetivo complementario, se propuso aumentar el tráfico de clientes en 50% en la tienda, ya que ello permitiría tener la posibilidad de vender otros productos como golosinas, juguetes, películas, etc.

4.3. Estrategia de márketing

Analizando el crecimiento de la piratería basado en la oferta de precio como principal atractivo, se definió la necesidad crítica de entregarles a las personas un producto que pudiera competir en ese terreno, ya que, por calidad, experiencia y garantía, no había punto de comparación entre la oferta de la piratería y la de Blockbuster. Se debía buscar de manera creativa darle al consumidor una puerta de retorno a la legalidad.

Luego de evaluar lo que sucedía en mercados extranjeros afectados o no por la piratería, revisar propuestas de otros mercados y en otros rubros similares como el de los videojuegos, y gracias al apoyo de la agencia McCann-Erickson Corporation Publicidad S.A., surge la solución a sus problemas. Brotó la idea de crear un servicio que permitiera a los socios de Blockbuster alquilar todas las películas en DVD y/o VHS que desearan, sin límites y por una cantidad fija mensual. En ese momento, nace «Blockbuster ilimitado».

La mecánica era simple y consistía en ofrecer a sus clientes (y ex clientes) un abono mensual que les permitía escoger entre los 15.000 títulos disponibles y tenerlos en su casa todo el tiempo que desearan. La única restricción era la cantidad de películas que podían tener en su poder por vez:

- S/.35. al mes: 1 película
- S/.60. al mes: 2 películas

Con el programa creado, nace un nuevo objetivo: 20.000 abonos vendidos en 90 días (debemos considerar que la base de clientes activos al inicio del programa era de 19.706; esto

implicaba que más del 100% de los clientes actuales migrara al programa, lo cual era un importante desafío)⁷.

4.4. Objetivos comunicacionales o publicitarios

La responsabilidad de la comunicación era transmitir esta novedad de la manera más clara, contundente y rápida a la mayor cantidad de consumidores posible. Blockbuster estaba consciente de las grandes restricciones presupuestadas, dada la coyuntura en la que se encontraba la empresa. Asimismo, debía afrontar grandes riesgos.

El riesgo más grande era que no se recibiera el tráfico de público esperado, ya que ese era el principal objetivo propuesto. Se temía que las personas no tomaran conciencia de que no debían comprar piratería, y que en Blockbuster encontrarían la alternativa de algo barato y original. Lamentablemente, mucha gente, en realidad, no valora esta idea y vela más por el tema de precios que por el de calidad.

También existía el riesgo de que se invertirían tiempo, esfuerzo, dinero y creatividad; y, de repente, no habría una respuesta reconfortante y compensadora del público.

Otro riesgo era el cambio en el posicionamiento que podía surgir en la mente de los consumidores. No se quería que la gente pensara que, ante la fuerte amenaza de la piratería, recién se bajaban los precios y que antes se aprovechaban de los consumidores: antes cobraban S/.12 y recién deciden bajar los precios. Definitivamente, el precio se mantiene y es S/.12 por alquiler de estreno. Los costos que enfrenta Blockbuster no han disminuido. La empresa paga US\$20 dólares⁸ por cada copia de un original que adquiere.

A pesar de ello, nunca se redujeron las obligaciones, ni la guardia, ni la cantidad de personal en las tiendas ni el número de tiendas abiertas. El golpe de la piratería se tuvo que asumir ajustando la correa y recortando gastos en otros aspectos. Se tenía que enfrentar una campaña de fuerte inversión y, a la vez, a la piratería evitando que la gente pensara que antes se cobraba muy caro y que estuvieron aprovechándose de ellos.

Por tanto, para enfrentar victoriosamente estos riesgos, se creó un proyecto de «Comunicación total» integrando el trabajo de cuatro disciplinas.

4.5. Objetivos particulares por disciplina

- *Publicidad masiva*: llevar el mensaje de manera rápida a la mayor cantidad de gente y al menor costo posible.
- *Actividad BTL*: utilizar canales no tradicionales con mensajes de alto impacto. Para esto, se utilizaron empleados de Blockbuster que ofrecían en las esquinas películas al igual que los piratas. Lo que entregaban eran volantes.

⁷ Caso ganador del Effie Oro 2005.

⁸ Entrevista a la Gerencia de Márketing y Producto de Blockbuster, 21 de junio del 2005.



- *Márketing directo*: buscar a los ex clientes para ofrecerles antes que a nadie la posibilidad de entrar en el programa, evidenciando las ventajas frente a la «competencia».
- *Relaciones públicas*: crear conciencia del daño que ocasiona la piratería no solo a los que compran productos piratas, sino a las autoridades, motivándolas a que actúen con más energía y decisión.

4.6. Estrategia comunicacional o publicitaria

La comunicación de esta nueva forma de alquilar videos tenía que realizarse por varios flancos, con poco presupuesto, rápidamente y de manera altamente efectiva.

Se aplicó una estrategia de márketing integrado, donde diferentes disciplinas debían encargarse de lograr distintos objetivos específicos y la conjunción de todas ellas debía alcanzar el gran objetivo: salvar el negocio de Blockbuster en el Perú.

Las acciones tácticas de márketing integrado fueron las siguientes:

- *Publicidad masiva*: se realizaron dos comerciales de muy bajo presupuesto, cada uno de veinte segundos y con una pauta pagada de menos de un mes.
- *Activación no tradicional en vía pública, BTL*: se sacó el mensaje al territorio de la mafia. Salieron personas con el uniforme de Blockbuster adoptando la misma actitud que un vendedor de piratería. Tenían los brazos extendidos mostrando películas a las personas que caminaban o iban en sus carros. La diferencia estaba en que ellos ofrecían por un solo costo todas las películas originales; se usaron volantes para la comunicación. Atacaban frontalmente a los piratas.
- *Márketing directo*: se tomó la base de datos de ex clientes de Blockbuster, aquellos que no habían alquilado ni una sola película en los últimos tres meses para comunicarles el programa motivando su regreso a la tienda.
- *Relaciones públicas*: se enfocaron en mostrar a la gente el verdadero rostro de la piratería y el daño que ocasiona a la industria, los negocios, el Estado y los propios ciudadanos. Explotaron mediáticamente la solución creativa que estaba aplicando Blockbuster.

De todos los medios que se usaron, la televisión fue el más relevante. Salieron al aire dos *spots* en una pauta muy fuerte relacionados con el comportamiento del consumidor que compra piratería. Se crearon dos motivos, que son dos de los lugares donde se realiza la mayor cantidad de transacciones de compra-venta de películas piratas: la galería y la calle; ambos se realizaron en veinte segundos, y el mensaje se transmitió de forma directa, clara y concreta. En ambos, el personaje principal era Bruno Pinasco. Se decidió utilizar su imagen, ya que desde su programa siempre combatió la piratería. Además, es agradable y cuenta con un grupo de seguidores que gustan del cine. En ambos *spots*, él era el héroe que rechazaba la piratería sorprendiendo en plena transacción ilícita al cliente para ofrecerle la solución legal.

4.7. Audiencia objetivo

La campaña masiva se dirigió a hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A, B y C, de 18 años a más y a todos los que alguna vez han comprado piratería o se sienten tentados por ella.

Adicionalmente, se buscó contactar, a través de marketing directo, a los ex clientes de Blockbuster. A los socios activos se los contactaba en la tienda por medio de material POP y el trabajo de los empleados.

Finalmente, el trabajo mediático buscaba dirigirse a todos los ciudadanos en general y en ello colaboró la activación BTL.

4.8. Estrategia de medios

Para generar una buena convocatoria y que el mensaje llegara a la mayor cantidad de gente, el plan tuvo que atacar dos grupos básicos: uno eran los potenciales nuevos miembros y el otro, los miembros inactivos de Blockbuster.

Con el fin de abordar ambos grupos objetivos, se adoptó una estrategia de maximización del alcance. Usando un plan multimedios integrado que incluía a la televisión, la prensa y la vía pública, se generó un alcance semanal total del 80%.

Adicionalmente a esto, se generó un trabajo de relaciones públicas que produjo ruido, traspasando la comunicación de boca en boca. Esto colaboró con el alcance y conocimiento incremental de la comunicación.

- Recursos totales invertidos en medios en periódicos de exhibición, en dólares.
 - US\$60.755 (monto neto)
 - Período de exhibición: marzo-abril del 2004
 - Inicio: 22 de marzo
 - Término: 13 de abril
 - Fuente: Universal McCann – Ibope Time

- Asignación presupuestaria por medio⁹:
 - TV abierta: 91,86%
 - Prensa: 3,24%
 - Revistas: 4,90%

- Marco competitivo:
 - Principal y única competencia: vendedores de DVD piratas
 - La piratería tiene un extenso ámbito de desarrollo comunicacional; cuenta con una amplia fuerza de ventas y puntos de venta en todo el Perú, vendedores a domicilio y a empresas, venta en la vía pública y en locales legales; cuenta con una amplia exhibición de productos; y, por donde uno vaya, ahí hay un representante presto a ofrecer un video pirata.

9 Caso ganador del Effie Oro 2005.



4.9. Resultados atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación

Salvar el negocio en el Perú dependía de alcanzar 4 objetivos clave a los 90 días:

- 1) Cantidad de películas rentadas + 50%
- 2) Cantidad de clientes activos + 15%
- 3) Cantidad de abonos ilimitados, 20.000
- 4) Aumento del tráfico de clientes en las tiendas. El objetivo era aumentar en 50% las visitas promedio mensual¹⁰.

En todos los casos, estos objetivos fueron superados ampliamente a los 90 días y, en consecuencia, Blockbuster seguirá teniendo una fuerte presencia en el Perú¹¹:

- *Cantidad de películas rentadas*: las personas empezaron a disfrutar más del cine «legal» en casa, ya que la cantidad de películas rentadas en Blockbuster a los 90 días de campaña se incrementó en 230%. De 13.181 películas alquiladas en marzo del 2004 se pasó a 43.415 en el mes de julio. En consecuencia, se superó el objetivo casi 5 veces.
- *Cantidad de clientes activos*: Blockbuster pasó de tener 19.706 socios activos antes de iniciar la campaña a 26.670 en julio del 2004. Esto representa un incremento del 50,5% en la base de clientes, un hecho absolutamente extraordinario y nunca antes visto. Se superó en más de tres veces un objetivo de por sí ambicioso y se quebró una caída con destino fatal.
- *Cantidad de abonos ilimitados*: originalmente, se planteó tener más abonos que socios al inicio de la campaña (19.706 socios debían generar 20.000 abonos). Este objetivo fue ambicioso, pero, una vez más, fue superado ampliamente. En los primeros tres meses de campaña, se vendieron 28.648 abonos, que significaron estar casi un 50% por encima del objetivo.
- *Aumento del tráfico de clientes en las tiendas*: un índice muy importante es la frecuencia de visitas de un cliente a la tienda. Este dato se registra por la cantidad de transacciones, que no son alquileres, ya que Blockbuster también vende artículos diversos. La frecuencia antes del inicio de la campaña era del 1,63 y, hacia agosto, esta aumentó a 4,66; es decir, el objetivo fue superado tres veces.

Finalmente, Blockbuster inspiró a la competencia y otros negocios formales a usar el modelo, renovando ya no solo el negocio, sino redefiniendo la categoría. Es importante mencionar que el caso, creado en el Perú, viene siendo replicado en otros grandes mercados de la región como México, Guatemala, Argentina y Chile¹².

El programa rindió sus frutos y continuó hasta abril del 2005. Este programa fue creado para remover la conciencia a quienes cambiaron a Blockbuster por la piratería. La campaña tuvo mayor impacto gracias a que se lanzó junto con un grupo de acciones para combatir la piratería.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Ver los gráficos 5.3, 5.4 y 5.5.

¹² Video International Peru S.A.C., Gerencia de Sistemas.

La campaña de «Blockbuster ilimitado» estuvo acompañada por todo un entorno de lucha. Se inició la Cruzada Antipiratería, la cual dio origen a muchas intervenciones en lugares donde la piratería se comercializaba. En las calles, las municipalidades removieron a muchos comerciantes ilegales.

Blockbuster forma parte de la Cruzada Antipiratería, en la cual se unen el cine, el video y los distribuidores, a pesar de competir entre sí. Es importante recalcar que, si no existe un compromiso por parte de todos los consumidores, cualquier esfuerzo por combatir la piratería es en vano. No podemos permitir que se enriquezcan pequeñas empresas cometiendo delitos. La piratería es nociva y esto debe quedar claro para todos y, en especial, para los menores, porque así seguirán el buen ejemplo y evitarán comprar productos piratas.

La campaña cumplió sus objetivos en tema de recuperación. Actualmente, se desea recuperar aun más clientes y elevar los ingresos para reinvertirlos en la empresa. Así, la empresa podrá mejorar su cobertura, modernizar sus tiendas, comprar más películas y evitar quedarse sin *stock* para que el cliente esté siempre satisfecho.

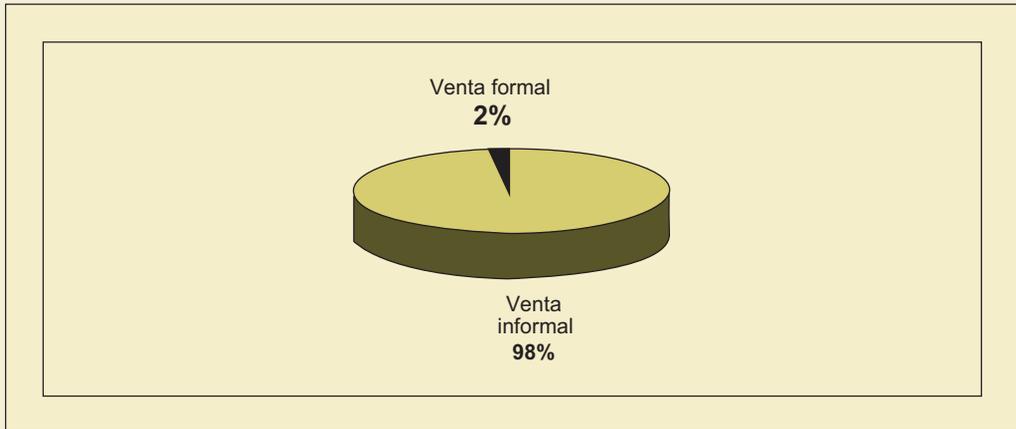
La promoción de «Blockbuster ilimitado» continúa, pero con ciertas modificaciones. Se le ha dado un mayor valor agregado a los beneficios. Antes, por S/.35, uno podía llevarse a casa todas las películas que quisiera, de una en una. Hoy, por S/.45¹³, uno se puede llevar las películas a casa de dos en dos y, además, obtener descuentos y beneficios adicionales al programa inicial. Se ha mezclado lo que era «Butaca VIP» con el programa «Ilimitado».

Preguntas de discusión

- a. ¿Cuáles son los principales cambios ocurridos en el sector de alquiler de videos en los últimos años?
- b. ¿Cuál es el impacto de la piratería en el sector?
- c. Haga un análisis FODA de Blockbuster.
- d. ¿Cuáles son los principales atributos de Blockbuster?
- e. Haga un análisis del comportamiento del consumidor.
- f. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de Blockbuster?

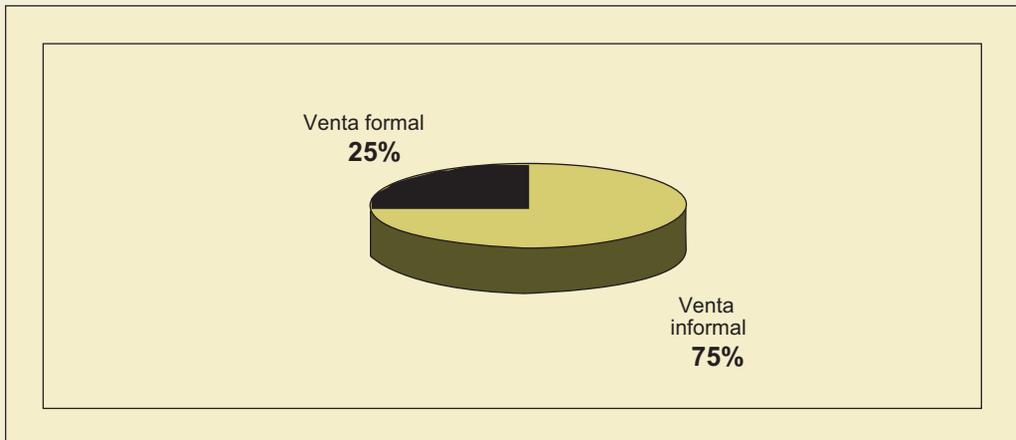
13 Entrevista a la Gerencia de Márketing y Producto.

Gráfico 5.1: Ventas del mercado de música



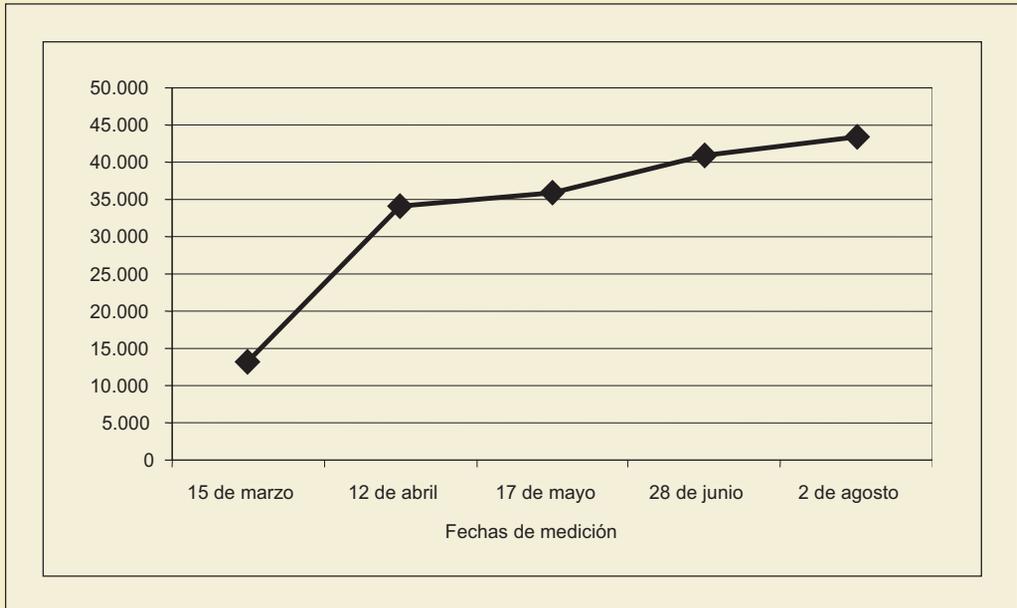
Fuente: Villalobos 2005.

Gráfico 5.2: Distribución del mercado de películas



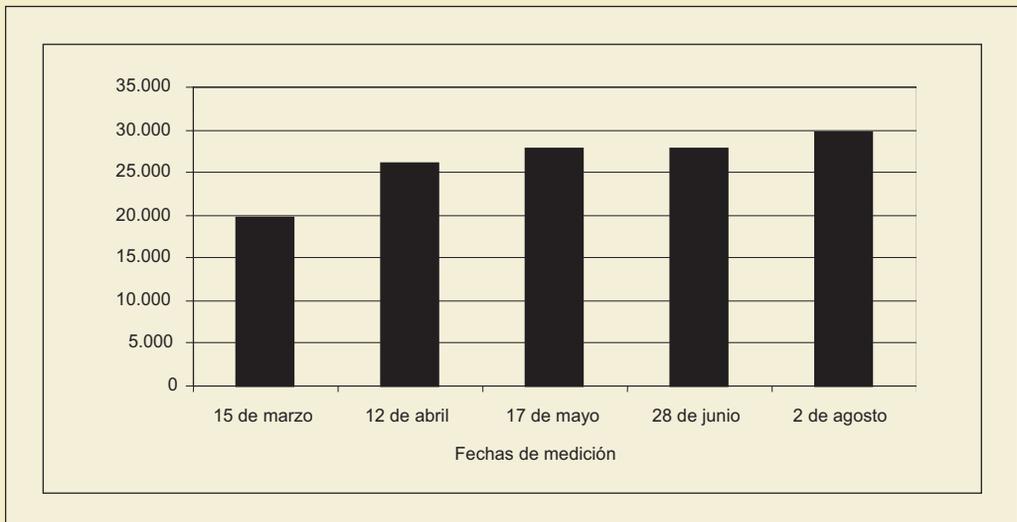
Fuente: Villalobos 2005.

Gráfico 5.3: Cantidad de películas rentadas



Fuente: Caso ganador del Effie Oro 2005.

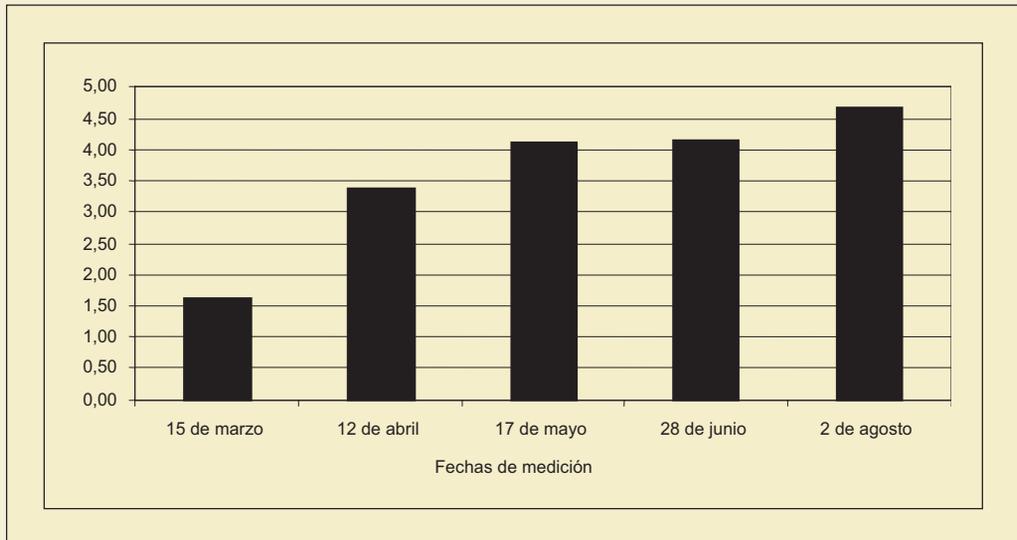
Gráfico 5.4: Cantidad de clientes activos



Fuente: Caso ganador del Effie Oro 2005.



Gráfico 5.5: Tráfico de clientes en las tiendas



Fuente: Caso ganador del Effie Oro 2005.

Bibliografía

Caso ganador del Effie Oro 2005; categoría: Retailers; anunciante: Video International Peru S.A.C.; agencia: McCann-Erickson Corporation Publicidad S.A.

Entrevista a la Gerencia de Márketing y Producto de Blockbuster, 21 de junio del 2005.

Villalobos Pávlica, Héctor. Extracto de un reporte de La IIPA, en: *El Comercio*, 4 de julio del 2005.

Páginas web

(consultadas en junio del 2005)

http://www.blockbuster.com.pe/bb_peru.php

http://www.blockbuster.com.pe/bb_mundo.php

http://www.blockbuster.com.pe/quienes_somos.php

<http://www.mpaa.org/anti-piracy>

<http://64.233.161.104/search?q=cache:IRXxBWIs2nAJ:anteriores.epensa.com.pe/enlinea/ediciones/2004/abr/06/pdf/pdf15.pdf+campa%C3%B1a+antipirater%C3%ADa&hl=es>

IV

CATEGORÍA LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

PREMIO PLATA



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



Bristol-Myers Squibb

CATEGORÍA: Nuevos Productos
PREMIO: Effie Oro



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: EXCEDRIN MIGRAÑA

1. Análisis del sector

Una de las principales características del mercado farmacéutico en el mundo es el predominio de las empresas transnacionales. Por otro lado, el mercado nacional está constituido por 150 laboratorios y se caracteriza por contar con una amplia presencia de empresas nacionales, así como de transnacionales. Por la situación económica general de nuestro país, el uso de medicamentos genéricos (producidos en su mayoría por laboratorios peruanos) es bastante difundido, debido a que su precio es menor. Así, el consumo de medicamentos de marca en el Perú es uno de los más bajos de América Latina¹. Estos tienen un alto precio, debido a las altas cuotas que tienen que pagar las empresas por concepto de patentes e investigación y desarrollo. Sin embargo, no dejan de contar con una importante participación de mercado en el sector.

Las principales empresas del sector son diez aproximadamente, entre las que figuran Bristol-Myers Squibb, Pfizer, GlaxoSmithKline, Merck & Co., Astra Zeneca, Johnson & Johnson, Pharmacie Corp., Avetis y Lilly. Sin embargo, existe un bajo grado de concentración, porque existen submercados independientes y agrupados según las características de los medicamentos².

En el mercado farmacéutico, por lo general, existe asimetría de información, ya que el laboratorio y el médico son quienes tienen mayor información sobre la eficacia y propiedades del producto. En cambio, el consumidor final se limita a aceptar lo que le transmite el médico, farmacéutico o los medios de comunicación.

1 Organización Mundial de la Salud (OMS).

2 «Informe sobre precios y política de medicamentos en el Perú», emitido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/Revista/Rev11/05_DelaLama_Llado.pdf.



Asimismo, la mayor parte de las ventas de los laboratorios farmacéuticos se realiza a través de distribuidoras (74,5%)³ para que coloquen sus productos en el mercado, ya sea en las cadenas farmacéuticas o en las boticas y farmacias individuales. Este es el sistema más eficiente para llegar a todo el territorio nacional, además de que son quienes asumen el riesgo de cobranza. Las principales distribuidoras de nuestro medio son Química Suiza, Albis, Drokasa, Perufarma, Alfaro Continental, entre otras.

Por otro lado, en los últimos años, el número de cadenas farmacéuticas se ha incrementado en nuestro país y son quienes cuentan con mayor participación de mercado en la venta de medicamentos. Estas se caracterizan por brindar gran variedad de productos y un servicio con valor agregado, tal como *delivery*, campañas médicas y promociones. El ingreso de estas cadenas alteró las políticas de precios de los laboratorios. Esto se debió a que manejaban mayores volúmenes de compra que las boticas y farmacias independientes, lo que les permitió obtener descuentos, además de contar con una amplia variedad de productos. Las principales cadenas de nuestro país son InkaFarma, Boticas & Salud, Fasa, Torres de Limatambo, Superfarma, Farmacias Wong y Metro, entre otras.

Por el lado de la demanda de productos farmacéuticos, esta se clasifica en demanda del sector privado y del sector público. La del sector privado está constituida por los productos farmacéuticos que llegan al consumidor final a través de boticas, farmacias y cadenas, mientras que la demanda del sector público está constituida por Essalud, el Ministerio de Salud, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. En el 2001, el mercado total estimado fue de US\$528 millones, correspondiéndole 65% al sector privado y 35% al público. Además, el valor de ventas anuales en el sector público alcanzó US\$335 millones, de los cuales el 30% correspondió a productos nacionales y el 70%, a productos importados, lo que se atribuye al mayor precio de estos últimos. En términos de unidades, el volumen de ventas ascendió a 60 millones de unidades, de los cuales el 60% correspondió a productos importados, comercializados principalmente en el sector privado, y la diferencia, a productos elaborados en el Perú⁴.

En cuanto a la clasificación de los medicamentos, por *la forma de compra*, se dividen en éticos (con receta médica) y OTC (*over the counter*, que se venden sin prescripción médica). Los primeros son los que constituyen la mayor parte del mercado. De acuerdo con *la posesión de patente*, los medicamentos se dividen en medicamentos de marca, que poseen marca propia y patente; y genéricos, que no cuentan con patente. En cuanto a estos, la Digemid solo acepta productos genéricos de medicamentos éticos.

En el rubro específico de medicamentos para dolores de cabeza general, Aspirina es el más consumido, seguido por Panadol. Este cuenta con mayor demanda en los niveles socioeconómicos más altos, a diferencia de Aspirina que cuenta con mayor consumo en los

3 «Compras estatales y competencia en el mercado de productos farmacéuticos», elaborado por Indecopi.

4 «Informe sobre precios y política de medicamentos en el Perú», emitido por el Banco Central de Reserva del Perú.

niveles socioeconómicos más bajos⁵. Asimismo, los lugares de compra más frecuentes de estos medicamentos son las farmacias⁶.

2. La empresa Bristol-Myers Squibb

2.1. La empresa

Bristol-Myers es una compañía farmacéutica que ofrece productos relacionados con el cuidado de la salud. Su meta es asegurar que el paciente correcto tenga la medicina adecuada en el momento adecuado.

Fue creada en 1887 bajo el nombre de Clinton Pharmaceutical Company en Estados Unidos. Los socios fundadores fueron Guillermo Bristol y Juan Myers. En 1899, después de la muerte de Myers, la empresa se convirtió en una corporación. Para 1924, sus productos se vendían en 26 países y, en 1929, ingresó en el mercado de la bolsa de valores. Después del período de posguerra, comenzó a publicitar sus productos directamente al público.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la empresa empezó a producir penicilina en grandes masas para proveer a las Fuerzas Armadas de Estados Unidos. A partir del 1957, Bristol-Myers inició un programa de adquisición de empresas pequeñas, empezando por Clairol. En 1989, Bristol-Myers se fusionó con Squibb, que era otra empresa farmacéutica importante de la época.

En 1991, recibió las autorizaciones necesarias para producir medicinas para tratar el sida, cáncer y otras enfermedades de riesgo. En 1999, la empresa destinó US\$100 millones⁷ para los avances de la investigación del sida en países africanos. En el 2000, la empresa anunció su intención de abandonar los negocios de Clairol y Zimmer (cuidado ortopédico). En el 2001, la empresa fue elegida por la revista *Fortune* como la compañía farmacéutica más admirada de Estados Unidos. Ese mismo año, Bristol-Myers Squibb adquirió las Compañías Farmacéuticas DuPont con el fin de fortalecer su negocio de medicamentos.

Actualmente, cuenta con 43.000 trabajadores en todo el mundo. Sus ventas en el nivel mundial ascienden a US\$19,4 billones, además de contribuir con US\$650 millones en productos o efectivo en donaciones⁸. Sus negocios son farmacéuticos, nutricionales y otros productos para el cuidado de la salud. Es una empresa líder en la investigación y desarrollo de tratamientos para el cáncer, VIH, enfermedades cardiovasculares y otras enfermedades infecciosas.

5 Ver el cuadro 6.1.

6 Ver el cuadro 6.2.

7 <http://www.bms.com>

8 *Ibíd.*



2.2. Principios de la empresa

La empresa tiene en claro que el consumidor final de sus productos es un paciente que no necesariamente conoce la terminología clínica de los productos. Así, la misión que profesa es la de «extender y mejorar la vida de las personas, proveyéndolas de los farmacéuticos de más alta calidad y productos relacionados con el cuidado de la salud». Por eso, en su afán por vivir su misión, ha diseñado el «Código de comunicación directa al cliente» (publicado en su página web el 13 de junio del 2005), en donde se compromete a comunicar los riesgos y beneficios de sus productos en un lenguaje que los consumidores entiendan. Asimismo, plantea diversos compromisos sobre las campañas de comunicación cuando se realice el lanzamiento de un nuevo producto. Así, en la web, se dirige hacia consumidores y profesionales del cuidado de la salud para ofrecer las indicaciones del uso del nuevo producto que lance al mercado. La política de anuncios en televisión es que esté enfocada para audiencias adecuadas y en los horarios apropiados.

3. El producto: Excedrin Migraña, poderoso alivio sin prescripción

Excedrin Migraña fue el primer medicamento para el tratamiento de la migraña y sin prescripción autorizada por el *Food and Drug Administration* (FDA). Sirve para aliviar todos los signos de migraña como dolor, sensibilidad a la luz, al sonido, náuseas y dificultad para realizar actividades normales. Excedrin trata todos los niveles de migraña⁹.

3.1. Escenario

En cuanto al escenario en donde se desenvolvía la empresa durante el lanzamiento de Excedrin Migraña, existían varios factores que determinaron la orientación en la comunicación del producto. Entre ellos, se tiene que las mujeres son más propensas a sufrir de dolor de cabeza que los hombres. Antes de que la empresa insertara a Excedrin Migraña en el mercado, ya existían otras marcas de Excedrin, que cubrían otros tipos de dolores de cabeza (Extrafuerte, PM, Excedrin para dolores provocados por sinusitis, para dolores causados por tensión y tabletas ágiles). Excedrin Extrafuerte era consumido para tratar dolores de cabeza de intensidad moderada. Así, se presentaba una oportunidad para ingresar con un nuevo producto, ya que existía un nicho de mercado latente constituido por las personas que sufrían de intensos dolores de cabeza o migraña y que necesitaban un medicamento más potente.

Tonopan era el medicamento líder en el segmento de dolor de cabeza intenso y Migradorixina, en el segmento de migraña. Sin embargo, ambos medicamentos se utilizaban con prescripción médica, por lo que no podían hacer campañas publicitarias abiertas.

Por otro lado, con el ingreso de Excedrin Migraña, cabía la posibilidad de que se canibalizara el producto ya existente en el mercado, Excedrin Extrafuerte. Esta amenaza se presentaba

9 <http://www.excedrin.com>

debido a que, al tener en el mercado un medicamento más potente, los consumidores podían dejar de consumir la versión Extrafuerte para consumir la versión Migraña, ya que existe una preferencia por consumir medicamentos más potentes para resolver las dolencias.

3.2. Innovaciones

Excedrin Migraña no contiene ergotamina, un componente que forma parte de la fórmula de diversos medicamentos para aliviar la migraña y que está prohibido de ser publicitado en medios de comunicación masiva. Esto se debe a que los medicamentos que la contengan son éticos (expedidos con receta médica). Así, la fórmula de Excedrin Migraña, al no contener este componente y ser igualmente efectivo para los dolores de cabeza intensos y migrañas, encontró una oportunidad en el mercado. El producto se puede ofrecer sin ninguna limitación directamente al consumidor final, por ser considerado OTC (*over the counter*).

3.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo de Excedrin Migraña lo constituyen las personas que sufren de migraña y que llevan un ritmo de vida agitado que, muchas veces, es la causa de esos dolores de cabeza: «El consumidor de un analgésico busca efectividad y se caracteriza porque si, este le hace efecto, se fideliza rápidamente con el producto. En caso contrario, lo desecha de sus opciones rápidamente»¹⁰.

La migraña es una enfermedad que, la mayoría de las veces, se inicia en la etapa de la niñez y, por lo general, solo se llega a controlar, mas no a curar. Así, el consumidor al que se dirige el producto, que son básicamente mujeres entre los 18 y 50 años, es alguien que ya conoce bien su enfermedad. El gerente de producto señala que ellas no acuden al médico por cada dolor de cabeza que tienen, porque ya saben cuál es el medicamento que las va a aliviar y están dispuestas a probar todo producto nuevo que aparezca en el mercado con el fin de calmar sus dolencias.

3.4. Estrategias de comunicaciones

El punto de venta es clave para la venta del producto. Por ende, la capacitación de los químicos farmacéuticos y del personal que atiende a los consumidores finales es de amplia importancia. Ellos los guiarán en comprar un Excedrin Extrafuerte o un Excedrin Migraña. De esta manera, se logra no canibalizar el mercado entre ambos productos. Luego, la estrategia de comunicación se complementa con los medio masivos.

Además, el producto cuenta con una página web (<http://www.excedrin.com>) en donde se explican las características y usos de este medicamento. La información sobre el producto está dirigida tanto a los especialistas como a los usuarios del medicamento.

10 Declaraciones de Alberto Montalvo, Gerente de Producto de Excedrin.



3.5. Resultados

Gracias a que la publicidad estuvo bien enfocada en el público objetivo, se logró captar la atención de los pacientes que sufrían de estas dolencias. Desde el período en que tuvo vigencia la campaña, se logró que la familia Excedrin pasara a liderar el mercado de analgésicos para dolor de cabeza fuerte¹¹. Más adelante, se explicarán los resultados de manera cuantitativa.

4. Promoción

4.1. Campaña promocional

«El punto clave para la venta en este tipo de productos es el punto de venta, ya que el consumidor, la mayoría de veces, consulta con el farmacéutico sobre el medicamento que debe adquirir. Así, se capacitó a la fuerza de venta sobre los atributos de Excedrin Migraña para que puedan retransmitirlos a los farmacéuticos», señala el Gerente de Producto de Excedrin.

Además, se reforzó el punto de venta con material publicitario y exhibidores, se realizaron visitas médicas del personal de Bristol-Myers Squibb y se estableció una campaña en medios de comunicación masiva.

Otras de las acciones promocionales adoptadas por la empresa fue la de realizar acciones de *sampling* en peluquerías importantes de Lima, ya que aquí se concentraba relajado el público objetivo y se lograba captar la mayor atención posible. Asimismo, se desarrolló un aviso publicitario que incluía una muestra gratis y que se colocó en revistas de corte femenino.

En cuanto a la campaña en medios masivos, se buscaba generar emociones en el público objetivo y que se sintiera identificado con la situación que se planteara, además de dejar en claro los atributos del producto («potente fórmula» y «reconocido por médicos en Estados Unidos»). Cuando una mujer tiene uno de estos dolores de cabeza intensos o migraña, detiene sus labores diarias y se siente responsable de cómo afecta esto a su familia. Por eso, toma inmediatamente un medicamento que solucione la enfermedad. Así, se presenta Excedrin Migraña, que está avalado por la marca Excedrin, «el especialista contra el dolor de cabeza».

4.1.1. Objetivos y estrategias de marketing

El objetivo principal planteado estaba orientado a consolidar a toda la marca Excedrin como especialista para todo tipo de dolor de cabeza. Así, a través de Excedrin Migraña, se lograría completar la gama de soluciones para dolores de cabeza.

Los objetivos cuantificables fueron los siguientes¹²:

¹¹ Ver el cuadro 6.3.

¹² Información brindada por Bristol-Myers Squibb.

- Incrementar las ventas de la familia Excedrin (Extrafuerte y Migraña) en 20% para fines del 2004
- Lograr una participación de mercado de Excedrin Migraña en el segmento de dolores de cabeza intenso y migraña para fines del 2004 de 7% (en valores) y de 6% (en unidades)
- Minimizar máximo a 15% la canibalización de Excedrin Extrafuerte por el lanzamiento de Excedrin Migraña
- Conseguir una distribución en farmacias de 35% para Excedrin Migraña para fines del 2004

En cuanto a los objetivos comunicacionales, se planteó posicionar a Excedrin Migraña como la opción específica para migraña y dolores de cabeza intensos (diferenciándose de Excedrin Extrafuerte), y buscar una comunicación con la que el grupo objetivo se sintiera identificado y se afectara emocionalmente para incentivar la prueba del producto.

La estrategia de marketing que se planteó la empresa fue la de segmentar las diferentes escalas de dolores de cabeza y atribuirles a cada presentación, así como definir el mercado objetivo adecuado y la ventaja comparativa correcta para Excedrin Migraña, logrando para este producto un posicionamiento con un beneficio único. Para esto, se realizaron estudios que buscaran el *insight* clave de las mujeres que sufrían migraña.

4.1.2. Audiencia objetivo

La migraña es tres veces más común en mujeres que en hombres. A pesar de que puede ocurrir a cualquier edad, suele empezar en la adolescencia. El pico está entre los 30 y 39 años, y entre un 70% y 80% de las personas tiene antecedentes familiares de migraña¹³. Las mujeres clasifican su dolor de cabeza como dolor leve, moderado, intenso y migraña.

Según información médica, de cada cuatro personas que sufren migraña, tres son mujeres, por lo que se determinó como audiencia objetivo a este segmento. El público al que se orientó la publicidad fue el de amas de casa de 35 a 50 años con hijos pequeños de los niveles socioeconómicos A y B, que necesitan una solución efectiva contra sus ataques de migraña o de dolor de cabeza intenso para poder continuar con sus labores diarias. El objetivo medio de la campaña fue el de mujeres de 18 años a más de los niveles socioeconómicos A, B y C.

De acuerdo con los estudios que realizó la empresa, se encontró que las mujeres se sienten responsables de cómo afecta la migraña o su dolor de cabeza intenso a toda la familia, ya que detiene todas sus labores diarias.

4.1.3. Publicidad de la campaña

Una vez definida la audiencia objetivo, se estableció que, al introducir el nuevo producto en el mercado, debía tenerse en consideración que no se lo podía vender solo como una solución para migraña y dolor intenso de cabeza, ya que las mujeres consideraban la intensidad de su dolor como único y propio, existiendo el riesgo de que un dolor moderado fuera confundido con un dolor intenso; esto podría originar una canibalización de Excedrin Extrafuerte. Así, la campa-

¹³ National Headache Foundation, <http://www.headaches.org/consumer/topicsheets/migrana.html>.



ña consistió en una madre de familia que se encierra en su habitación, debido al intenso dolor y se observa cómo este afecta al resto de la familia.

4.1.4. Estrategia de medios

Para la difusión por televisión, se buscaron programas dirigidos a mujeres. Este fue el medio principal de comunicación, ya que era aquel donde se encontraba mayoritariamente el público objetivo. Además, otros productos que constituían competencia concentraban sus campañas en este medio.

El período de exhibición de la campaña de promoción fue de julio del 2004 a febrero del 2005. Se asignó el 99,36% del presupuesto a comunicación por televisión y el 0,64%, a revistas¹⁴.

4.1.5. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos de las campañas superaron ampliamente los objetivos que se habían planteado inicialmente. Estos fueron los siguientes¹⁵:

- La familia Excedrin se consolidó como el especialista para todo tipo de dolores de cabeza gracias al lanzamiento de Excedrin Migraña, logrando una mayor participación de mercado en la categoría de dolor de cabeza intenso. Además, se logró tener el liderazgo en esta categoría a febrero del 2005 y mantiene una tendencia creciente.
- Las ventas de la familia Excedrin se incrementaron en 51%.
- La participación de mercado en valores a fines del 2004 fue de 12,5% en el segmento de dolores de cabeza intensos y migrañas¹⁶.
- La participación de mercado en unidades a fines del 2004 fue de 11,1% en el segmento de dolores de cabeza intensos y migrañas¹⁷.
- No hubo canibalización entre Excedrin Extrafuerte y Excedrin Migraña.
- La distribución obtenida en farmacias a febrero del 2005 fue de 54%.
- Este segmento de mercado creció en 20% con respecto al año anterior, aun cuando no se proyectó esta ampliación.

4.1.6. Proyecciones

Excedrin Migraña es un producto que se encuentra en crecimiento, por lo que la estrategia planteada es la de seguir con las acciones de promoción.

5. Estrategia de precios

La estrategia implementada por Excedrin Migraña consistió en entrar con un precio por encima del de la competencia y que, además, era el doble que el de Excedrin Extrafuerte. Este último

14 Información brindada por Bristol-Myers Squibb.

15 Información brindada por Bristol-Myers Squibb, International Market Service (IMS Health), <http://www.imshealth.com>.

16 Ver el cuadro 6.4.

17 Ver el cuadro 6.5.

mantuvo el precio al que se encontraba. Se definió esta estrategia para que no se produjera la canibalización entre ambos productos.

6. Estrategia de plaza y distribución

Bristol-Myers Squibb trabaja con Perufarma, quienes distribuyen los productos de la marca a todos los centros farmacéuticos, tiendas de conveniencia, supermercados, entre otros establecimientos. Adicionalmente, se capacitó a los farmacéuticos para que ellos puedan orientar a los consumidores en el momento de la compra.

Preguntas de discusión

- a. ¿Cómo se evita la canibalización entre Excedrin Extrafuerte y Excedrin Migraña?
- b. Realice el análisis FODA.
- c. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Excedrin Migraña?
- d. ¿Qué estrategia plantearía para el corto y mediano plazo para la familia Excedrin?

Cuadro 6.1: Consumo de pastillas para el dolor de cabeza

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

Fuente: Apoyo 2004.



Cuadro 6.2: Lugar de compra de las pastillas para el dolor de cabeza

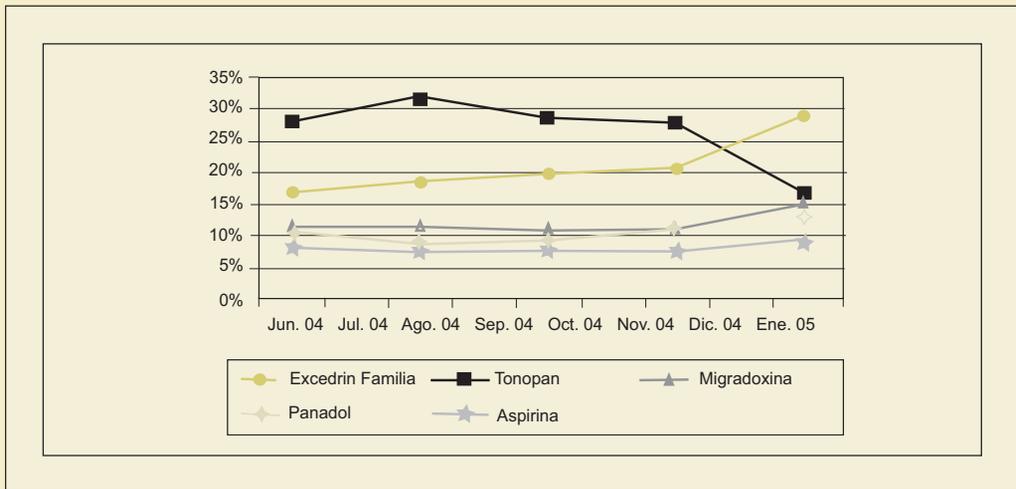
Lugar de compra	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Farmacia	91%	93%	87%	96%	93%	85%
Bodega	5%	0%	2%	3%	3%	14%
Supermercado/ autoservicio	2%	6%	9%	0%	0%	0%
Otro	2%	1%	2%	1%	4%	1%
Base real	475	64	118	139	92	62

Fuente: Apoyo 2004.

Cuadro 6.3: Analgésicos dolor de cabeza intenso
(del 2004 a febrero del 2005)

Pastilla	Jun. 04	Ago. 04	Oct. 04	Dic. 04	Feb. 05
Excedrin Familia	16,9%	18,2%	20,0%	20,6%	29,0%
Tonopan	28,2%	31,4%	28,5%	27,7%	16,7%
Migradorixina	11,5%	11,6%	11,3%	11,1%	15,3%
Panadol	10,7%	8,9%	9,4%	11,6%	13,1%
Aspirina	8,4%	8,2%	8,5%	7,9%	9,5%

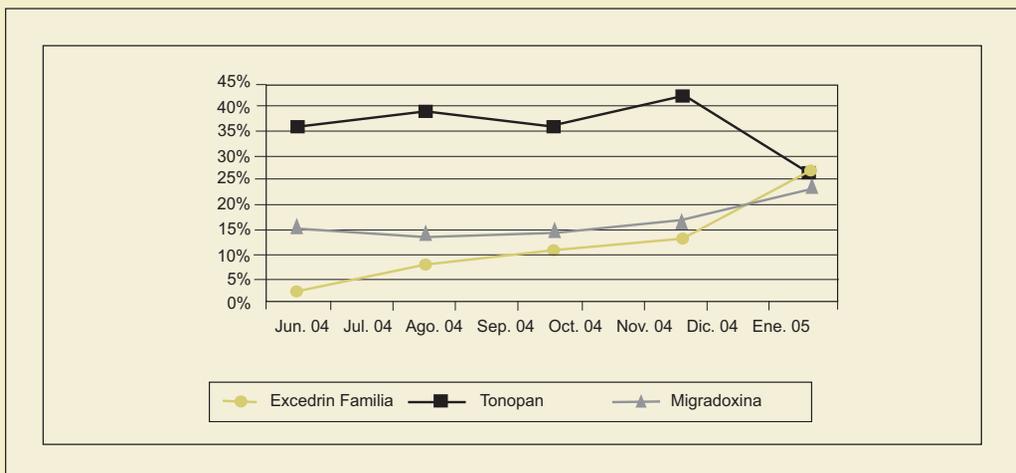
Fuente: IMS (participación de mercado en valores).



Cuadro 6.4: Analgésicos dolor de cabeza intenso y migrañoso, junio 2004-febrero 2005 (valores)

Pastilla	Jun. 04	Ago. 04	Oct. 04	Dic. 04	Feb. 05
Excedrin Migraña	1,6%	7,3%	9,8%	12,5%	26,1%
Tonopan	35,0%	38,0%	34,8%	40,6%	25,6%
Migradorixina	15,1%	14,0%	13,8%	16,3%	23,5%

Fuente: IMS (participación de mercado en valores).

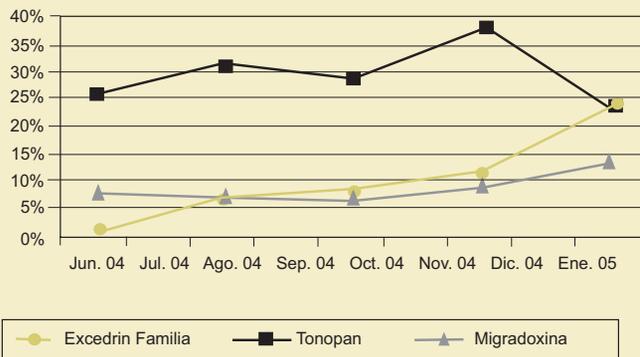




Cuadro 6.5: Analgésicos dolor de cabeza intenso y migrañoso, junio 2004-febrero 2005 (unidades)

Pastilla	Jun. 04	Ago. 04	Oct. 04	Dic. 04	Feb. 05
Excedrin Migraña	1,2%	5,7%	7,7%	11,1%	25,7%
Tonopan	25,7%	31,0%	28,3%	37,6%	25,1%
Migradorixina	7,1%	6,8%	6,7%	9,0%	13,8%

Fuente: IMS (participación de mercado en valores).



Bibliografía

Banco Central del Reserva del Perú (BCRP). «Informe sobre precios y política de medicamentos en el Perú», http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/Revista/Rev11/05_DelaLama_Llado.pdf.

Entrevista con Alberto Montalvo, Gerente de Producto de Excedrin, Bristol-Myers Squibb.

Información brindada por Bristol-Myers Squibb.

Mayorga, David; Patricia Araujo y María Matilde Schwalb. *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios Effie 2004*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2005, pp. 56-70.

Organización Mundial de la Salud (OMS). «Informe de precios de los medicamentos, una nueva forma de medirlos», http://whqlibdoc.who.int/hq/2003/WHO_EDM_PAR_2003.2_spa.pdf, 2003.

Páginas web

<http://www.bms.com> (Bristol-Myers Squibb)

<http://www.bms.com/aboutbms/content/data/ourhis.html>

<http://www.bms.com/aboutbms/content/data/ourple.html>

<http://www.excedrin.com> (Excedrin)

http://www.excedrin.com/2_managing_migraines/exmigraine.html

<http://www.headaches.org> (National Headache Foundation)

<http://www.headaches.org/consumer/topicsheets/migrana.html>

<http://www.imshealth.com> (International Market Service)

<http://www.indecopi.gob.pe> (Indecopi)

<http://www.indecopi.gob.pe/upload/transparencia/documentosdetrabajo/DocumentoDiscusionN05-2002Publico.PDF>

V

CATEGORÍA
LANZAMIENTO
DE NUEVOS SERVICIOS

Premios
EFFIE®
P E R Ú
2 0 0 5

PREMIO ORO



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



NEXTEL®

CATEGORÍA: Nuevos Servicios
PREMIO: Effie Oro



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: NEXTEL DEL PERÚ

1. Análisis del sector

Actualmente, la telefonía móvil en el Perú constituye el mercado más dinámico, más competitivo y con mayores perspectivas de crecimiento del sector de las telecomunicaciones. Dentro de dicho sector, se pueden encontrar cuatro empresas: Telefónica (Movistar), Comunicaciones Móviles del Perú (antes BellSouth Perú S.A.), TIM y Nextel.

A continuación, se detallan brevemente las principales empresas competidoras de Nextel:

– Telefónica (Movistar)

El Grupo Telefónica opera en el mercado de telefonía móvil del Perú desde 1994 a través de Telefónica del Perú. En el año 2000, se constituye la filial Telefónica Móviles S.A.C. como parte de la segregación de los negocios celulares del Grupo Telefónica. Telefónica Móviles S.A.C. es la empresa dedicada exclusivamente a la prestación de servicios de telefonía móvil y buscapersonas. La filial peruana del Grupo Telefónica Móviles ofrece servicios de telefonía móvil digital (Telefónica Movistar) y es la empresa líder en telefonía celular del país.

En este contexto, Telefónica Móviles Perú logró registrar una ganancia neta de 618.000 clientes durante el año 2004. Esto le ha permitido seguir liderando el crecimiento del mercado y registrar una cuota de ganancia neta acumulada de 53,2%.

– Comunicaciones Móviles del Perú (antes BellSouth Perú S.A.)

Telefónica Móviles tomó en el mes de abril del año 2005 la decisión de fusionarse con Comunicaciones Móviles, ex BellSouth. En este caso, se trata de una fusión por absorción. Tras la firma de un acuerdo de transferen-



cia de concesiones, la razón social de la nueva empresa resultante de la integración de Comunicaciones Móviles del Perú y Telefónica Móviles es Telefónica Móviles S.A.

En relación con este proceso de integración, los actuales clientes de Comunicaciones Móviles pasarán a formar parte de la marca comercial Movistar.

– TIM

TIM es Telecom Italia Mobile, una empresa dedicada a la Telefonía Móvil que es la número uno en Europa y la cuarta en el nivel mundial, con aproximadamente 63,8 millones de clientes.

La empresa nace como una división radiomóvil de Telecom Italia en 1990, pero es en julio de 1995 cuando toma un carácter independiente y se convierte en lo que es hoy, una empresa con más de 10 operadores en todo el mundo que continúa expandiéndose hacia mercados con gran potencial de crecimiento futuro.

TIM llega al Perú en el año 2000 y realiza una inversión de US\$250 millones y se convierte en uno de los principales competidores en el mercado de celulares. En solo un año, logra colocar 171.000 líneas y obtiene el 9,5% del mercado de telefonía móvil. TIM Perú es una empresa emprendedora que ingresa con la promesa de enfocar todo su esfuerzo en sus clientes.

En general, se pudo observar que los operadores del mercado de telefonía móvil lanzaron, en los últimos años, servicios de valor agregado de alto desarrollo tecnológico orientados al segmento de consumo masivo. Estos servicios tuvieron un alto impacto en la imagen de marca de las empresas, pero poca relevancia para el segmento empresarial móvil. Asimismo, el mercado ofrecía tarifas muy atractivas de larga distancia internacional desde teléfonos fijos, pero con restricción de días y horarios; no existía en el mercado una tarifa sin estas restricciones a un precio razonable.

Además, con relación al mercado en general, para el año 2004, se proyectaba un crecimiento de las exportaciones de 15%¹, siendo Estados Unidos el principal socio comercial (representaba el 26% del total de las exportaciones)².

En el cuadro 7.1, se muestran los indicadores de servicios móviles, donde se puede apreciar el número de líneas. Este ha aumentado considerablemente desde 1993, al igual que la densidad de las líneas, lo cual se refiere a las líneas por cada 100 habitantes, considerando las estimaciones de población del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Por otro lado, el cuadro 7.2 muestra la participación por empresa en número de líneas para el período desde 1993 hasta marzo del 2005. Aquí se puede apreciar que Nextel tiene la participación más baja en todos los períodos, siendo Telefónica la empresa líder con más de 50% de participación en todos los años.

1 Mincetur.

2 Prompex.

2. La empresa Nextel del Perú S.A.

2.1. La empresa

Nextel del Perú S.A. es una subsidiaria de NII Holdings, Inc. que inició sus operaciones en diciembre de 1998 y ofrece al segmento corporativo herramientas de comunicación inalámbrica que integran, en un mismo equipo, el servicio de Conexión Directa Nextel (función de radio digital) y las facilidades de interconexión telefónica, mensajes de texto en pantalla, Nextel *Online*, acceso a Internet y transmisión de datos.

Por su parte, NII Holdings tiene sede en Reston, Virginia, y es un proveedor líder de comunicaciones móviles integradas para clientes corporativos en Latinoamérica. Cuenta con operaciones en Argentina, Brasil, México y Perú. NII Holdings cotiza en el mercado Nasdaq bajo el símbolo NIHD.

2.2. Visión y misión

La visión de Nextel es la siguiente: «Ser líderes en telecomunicaciones brindando un servicio de clase mundial mediante la pasión de nuestra gente por el éxito de sus clientes».

Por otro lado, la misión de la empresa se resume en «Brindar el servicio más rápido y confiable, asegurando el desarrollo de los talentos de nuestra gente y el crecimiento rentable».

2.3. Organización

El organigrama de Nextel es complejo y extendido. Sin embargo, se destaca la presencia de un presidente y varios vicepresidentes, cada uno encargado de un área específica; y de gerentes, jefes y personal en general.

A continuación, se muestra un listado con los vicepresidentes de Nextel del Perú:

- Presidente: Miguel Rivera
- Vicepresidente de Finanzas y Planeamiento Estratégico: Mario Arrús
- Vicepresidente Técnico: Harry Thornberry
- Vicepresidente Comercial: Luis Deza
- Vicepresidente Legal y de Asuntos Regulatorios: Alfonso de Orbegoso
- Vicepresidente de Recursos Humanos y Administración: Julio Balestrini
- Vicepresidente de Márketing: Mariano Orihuela
- Vicepresidente de Sistemas: José Luis Tejada

2.4. Líneas de productos y servicios

Como se mencionó anteriormente, Nextel ofrece herramientas de comunicación inalámbrica que integran en un mismo equipo el servicio de Conexión Directa Nextel y las facilidades de interconexión telefónica. En ese sentido, Nextel cuenta con una serie de servicios exclusivos que hacen que sus usuarios se encuentren satisfechos. Entre estos servicios, se encuentran:



- *Conexión Directa*: comunicación directa con solo apretar un botón en una serie de ciudades.
- *Conexión Directa Internacional*: comunicación de manera inmediata con solo presionar un botón con usuarios de Nextel en Estados Unidos, México, Brasil, Argentina y Canadá.
- *Prepago Nextel*: una serie de planes para comunicarse sin recibos, contratos ni pagos mensuales.
- *Nextel Worldwide*: simplifica la comunicación y servicio para aquellos viajeros frecuentes que recorren el mundo, y permite mantenerlos siempre comunicados como si estuviesen en su mercado local, recibiendo sus cargos de servicio junto con su siguiente estado de cuenta.
- *Nextel Online*: permite acceso móvil a información de Internet desde su equipo Nextel.
- *Servicio de Llamadas por Internet*: mediante este servicio, se puede llamar a un equipo Nextel desde una computadora con conexión a Internet.

2.5. Promoción

Nextel realiza sus promociones por medio de venta consultiva a través de la fuerza de ventas directa, la cual forma parte de la empresa; e indirecta, la cual se ve representada por los distribuidores asociados.

Para la planificación de sus promociones, existe un área que se encarga de analizar la rentabilidad de estas. Asimismo, es importante señalar que no existe un número predeterminado de promociones al año, sino que se trabaja con metas mensuales y, sobre la base de estas, se elaboran las promociones.

3. El producto

3.1. Orígenes

Luego de realizar una serie de investigaciones para la búsqueda de nuevas oportunidades, se hallaron los siguientes datos:

- El 15% de la base de empresas clientes de Nextel tenía actividad comercial internacional. De ese 15%, el 45% pertenecía a giros de negocio, potenciales usuarios del servicio (agencias de aduanas, operadores logísticos, agroindustria, textiles, comercializadoras y distribuidoras de importaciones, exportadoras de diversos productos, turismo y agencias de viajes, etc.).
- El 10% de la base de clientes utilizaba LDI y *roaming*.

Por lo tanto, se halló la oportunidad de lanzar un servicio móvil con comunicación internacional ilimitada a tarifa plana. Se hizo énfasis en la rapidez de la comunicación, que es uno de los atributos más valorados por los usuarios de Nextel, y se tomó en cuenta que la comunicación con familiares y amigos en Estados Unidos representaba una oportunidad que se debía explotar.

Finalmente, es importante señalar que la conexión directa internacional es un plan regional que se planteó desde los inicios de Nextel, solo que era cuestión de tiempo y de ver en qué momento se llevaba a cabo su ejecución.

4. Características

Este nuevo servicio de Nextel le permite al usuario comunicarse con solo presionar el botón de la Conexión Directa (función radio) con usuarios de Nextel en Estados Unidos, México, Brasil, Argentina y Canadá.

La comunicación se puede realizar de cualquiera de las siguientes formas:

- a. Desde el Perú
Con cualquier usuario de Nextel de Estados Unidos, México, Brasil, Argentina y Canadá. Esto significa que, estando en Lima, Trujillo, Chiclayo, Ica, etc., se podrán hacer llamadas de Conexión Directa a Nueva York, Miami, Sao Paulo, Buenos Aires, Mar del Plata, Ciudad de México, Guadalajara, etc.
- b. Desde fuera del Perú
Con cualquier usuario de Nextel dentro del país que esté visitando: Estados Unidos, México, Brasil, Argentina o Canadá; y con cualquier usuario de Nextel de los países de la conexión directa internacional: Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Canadá o Perú.

Esto significa que, si, por ejemplo, una persona viaja a Nueva York, estando allí podrá, entre otras cosas, hacer llamadas de Conexión Directa dentro de Nueva York y también a otras ciudades de Estados Unidos como Los Angeles, San Francisco, Washington, etc. Asimismo, podrá hacer llamadas de Conexión Directa a ciudades fuera de Estados Unidos como Lima, Trujillo, Río de Janeiro, Sao Paulo, Buenos Aires, Mendoza, Guadalajara, etc.

Por otro lado, los principales beneficios de la Conexión Directa Internacional son:

- **Rapidez:** comunicación instantánea. La experiencia de uso es idéntica a la de Conexión Directa.
- **Productividad:** mayores oportunidades de negocio al ampliar la red a más de 14 millones de usuarios.
- **Simplicidad:** con solo presionar un botón se comunica al instante; no es necesario marcar varios dígitos.
- **Ahorro:** comunicación internacional ilimitada a tarifa plana. La Conexión Directa Internacional es el único servicio que le ofrece esta posibilidad y no hay que comprar un equipo adicional.

3.3. Innovaciones

El servicio que ofrecía la empresa era revolucionario y creó una nueva categoría en comunicación internacional móvil. Era simple de usar (solo había que apretar un botón) y ofrecía exactamente la misma instantaneidad de la conexión directa local. Permitía extender la red de negocios a más de 14.000.000 de usuarios en Estados Unidos, México, Brasil y Argentina. Otro punto clave era la modalidad de tarifa plana ilimitada sin restricciones de días o horarios y también la posibilidad de una tarifa variable (por minuto).



La cobertura del servicio según país se detalla a continuación:

- En Brasil: Sao Paulo, Río de Janeiro, Brasilia, Curitiba.
- En Argentina: Buenos Aires, Mar del Plata, San Nicolás de los Arroyos, Rosario, Villa María, Córdoba, Río Cuarto, Villa Mercedes, San Luis, Mendoza.
- En México: México D.F., Cuernavaca, Guadalajara, Irapuato, León-Silao, Lagos de Moreno, Monterrey, Nuevo Laredo, Puebla, Querétaro, Tijuana, Toluca, Tlaxcala.
- En Estados Unidos: cobertura en el 98% de los principales mercados.
- En Canadá: Toronto, Montreal, Ottawa, Vancouver.

3.4. Mercado objetivo

El mercado objetivo de esta campaña eran los clientes de Nextel que tenían actividad comercial internacional, al igual que los posibles prospectos. El 45% pertenecía a giros de negocio, potenciales usuarios del servicio.

3.5. Estrategias de comunicación

La estrategia se enfocó en destacar las características únicas del servicio como productividad, rapidez, simplicidad y ahorro, creando una nueva categoría en comunicación internacional.

La estrategia de comunicación tuvo por objetivo informar en todas las piezas el lanzamiento del servicio y en qué consistía. Además, se usó cada medio para comunicar mensajes específicos y alcanzar determinados objetivos. Según su orden cronológico, los medios o canales usados fueron los siguientes:

- Márketing directo y telemárketing

Se enviaron dos *mailings* que tuvieron como objetivo hacer un prelanzamiento a la base de empresas clientes dándoles el servicio sin costo por dos meses y lograr la afiliación del servicio luego del periodo de prueba. El objetivo era llegar a los decisores de las empresas clientes y venderles el servicio como una herramienta que haría incrementar la productividad de sus negocios.

- Publicidad y medios masivos

La publicidad por medios masivos tenía por objetivo alcanzar a los usuarios fieles (decisores de la compra) y a los prospectos. La campaña resaltó la simplicidad del uso del servicio y la instantaneidad en la comunicación, la cual es el atributo que más valoran los usuarios de Nextel. Asimismo, se dio a conocer la tarifa plana de US\$15 por comunicación ilimitada. Esto constituía un diferenciador relevante y muy impactante, debido a que era la primera tarifa en el Perú ilimitada desde un móvil sin ningún tipo de restricción de día ni de hora.

- Relaciones públicas

Lo que se buscó fue posicionar la Conexión Directa Internacional como una herramienta de incremento de productividad que permitiría a la empresa peruana capitalizar las oportuni-

des de negocio que resultaron de la coyuntura favorable que comenzaba a atravesar el comercio exterior y el turismo en el año 2004. Para ello, se implementaron las siguientes tácticas:

- Conferencia de prensa de lanzamiento, incluyendo una llamada inaugural para demostrar el uso del servicio desde Washington D.C., a través de microondas en vivo, con la señora Susana de la Puente, líder de opinión del sector empresarial, y con la participación de Alfredo Ferrero, Ministro de Comercio Exterior y Turismo.
- Notas de prensa, artículos, entrevistas uno a uno de voceros de Nextel.

4. Promoción

4.1. Campaña promocional

Al ser una modalidad nueva en comunicación internacional, se lanzó el servicio sin costo por un período de prueba de dos meses. Se buscaba darle al usuario el tiempo para que formara sus redes y se familiarizara con su uso y beneficios. Durante el período de promoción, fue activado a toda la base por defecto.

4.2. Objetivos de marketing

A continuación, se detallan los objetivos de marketing planteados por la empresa:

- Aumentar las ventas en 10% en promedio comparando el período de la campaña (mayo a julio) con los tres meses anteriores
- Obtener una penetración del servicio en los clientes en el nivel de empresas de 25% para diciembre del 2004
- Lograr una penetración del servicio en los clientes en el nivel de usuarios en 10% para diciembre del 2004
- Obtener niveles de recordación publicitaria y comprensión del mensaje por encima de 70%
- Revolucionar el mercado, creando una nueva categoría en comunicación internacional móvil por medio de un servicio que no se limite a ser usado para ocasiones especiales y horarias, sino, por el contrario, para situaciones cotidianas sin temor a incurrir en costos elevados
- Potenciar el valor de la marca, reforzando el diferenciador de Nextel en empresas y logrando incrementar la satisfacción de los clientes

4.3. Publicidad de la campaña

Mediante la publicidad de la campaña, se buscaron los siguientes objetivos:

- Obtener niveles de recordación por encima de 70% en el grupo objetivo
- Informar al grupo objetivo que ahora con solo presionar un botón se podía comunicar con Estados Unidos, Brasil, Argentina y México
- Reforzar la imagen de marca mediante el lanzamiento de un servicio innovador y relevante para el segmento objetivo al que se dirigió



La agencia y la empresa trabajaron juntas en sesiones de creatividad. El producto era tan bueno que no se necesitaba buscar un recurso memorable que lo opacase; simplemente, se buscaba resaltar los beneficios de este.

Luego de analizar los resultados, se puede observar que los objetivos planteados han sido cumplidos y superados.

Así, el cuadro 7.3 muestra que más del 90% del público objetivo recuerda haber visto publicidad de Nextel. La mayoría de ellos concuerda en que el mensaje de la publicidad era que, al adquirir este servicio, uno podía comunicarse con el extranjero rápidamente, sin límite de horarios ni restricciones y ahorrando tiempo.

Por otro lado, el cuadro 7.4 muestra que, desde distintas perspectivas (decidores, clientes y no clientes de pequeñas, medianas y grandes empresas), se considera que, a partir de la publicidad de la Conexión Directa Internacional, la imagen de Nextel ha mejorado.

4.4. Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña está comprendida por:

- Empresas clientes y prospectos de la grande, mediana y pequeña empresa de transnacionales en general, importadores, exportadores y de servicios internacionales (aduanas, turismo, consultoras, tecnología, etc.)
- Usuarios de larga distancia internacional y *roaming* en Estados Unidos, México, Brasil y Argentina
- Personas naturales que tengan necesidades de comunicación con proveedores, clientes, y/o familiares que residan en los países del área de cobertura de la CDI

4.5. Estrategia de medios

Esta estrategia consistió en hacer un prelanzamiento a la base a través de marketing directo. Luego, el 2 de mayo, se hizo el anuncio oficial a través de las acciones de relaciones públicas, las cuales se iniciaron con una conferencia de prensa regional. Dos días después, se hizo el lanzamiento en medios masivos.

Objetivo: comunicar el nuevo servicio de Conexión Directa Internacional y su precio de introducción.

Estrategia: se elaboró un plan de medios segmentado, dirigido a consolidar a los decisores clientes y seguir captando a los prospectos de la grande, mediana y pequeña empresa a través de medios masivos como televisión, radio y prensa.

Contribución de los medios a los resultados cualitativos: en los programas noticiosos y deportivos auspiciadores de televisión y radio, se realizaron «despachos con demostraciones internacionales en vivo» del servicio para resaltar la principal cualidad de la conexión: la rapidez.

Medios alternativos: se utilizaron paneles, paletas y paraderos en ubicaciones estratégicas y en el aeropuerto, que era un lugar estratégico para el nuevo servicio, lo que generó un mayor impacto del mismo y de su precio de introducción.

4.6. Resultados obtenidos

A continuación, se detallan los resultados obtenidos según los objetivos planteados.

Objetivos	Resultados
1. Aumentar las ventas de equipos en 10% en promedio comparando el período de la campaña (mayo a julio) con los tres meses anteriores	El mes del lanzamiento de la campaña (mayo del 2004), se logró un récord de ventas en la historia de Nextel. En el 2004, se aumentaron las ventas en 61% en promedio, comparando el período de la campaña (mayo-julio 2004) con el mismo período del 2003.
2. Obtener una penetración del servicio en nuestros clientes, en el nivel de empresas, de 25%; y, en el de usuarios, de 10% para diciembre del 2004	A fines del 2004, la penetración del servicio en los clientes, en el nivel de empresas, fue de 37%; y, en el de usuarios, fue de 15% (ver cuadro 7.5).
3. Lograr una penetración del servicio en los clientes en el nivel de usuarios en 10% para diciembre del 2004	A fines del 2004, la penetración del servicio en los clientes en el nivel de empresas fue de 15%.
4. Obtener niveles de recordación publicitaria y comprensión del mensaje por encima de 70%	La recordación que obtuvo la campaña fue de 97% en clientes y 96% en no clientes. El mensaje fue claramente comprendido ³ .
5. Revolucionar el mercado, creando una nueva categoría en comunicación internacional móvil por medio de un servicio que no se limite a ser usado para ocasiones especiales y horarias, sino, por el contrario, para situaciones cotidianas sin temor a incurrir en costos elevados	Nextel fortaleció su posicionamiento y consolidó su liderazgo como proveedor de soluciones móviles para empresas. Luego de la publicidad, 73% de los decisores y 67% de los decisores no clientes manifestaron que la imagen de marca había mejorado ⁴ .
6. Potenciar el valor de la marca a través de un servicio revolucionario tecnológicamente relevante, reforzando el diferenciador de Nextel: la instantaneidad en la comunicación, lo cual logra incrementar la satisfacción de nuestros clientes	Existe un aumento en la satisfacción de clientes decisores de 86,2% a 95%. En usuarios, se logró una satisfacción de 96% ⁵ .

3 Arellano Investigación de Márketing, 2004.

4 *Ibíd.*

5 *Ibíd.*



5. Estrategia de precios

Con relación a los precios, se decidió lanzar el servicio con dos modalidades de tarifas:

- Tarifa variable: US\$0,15 el minuto; solo se cobra por lo que se habla.
- Tarifa plana: US\$15 comunicación ilimitada a tarifa plana.

En tal sentido, se realizó un análisis de sensibilidad de precios. Se buscaron elasticidades y otros aspectos para determinar cuál es el punto óptimo para un precio de tarifa plana y uno variable considerando distintos escenarios de uso.

De igual manera, la parte de precios se trabajó regionalmente para evitar un desequilibrio de precios entre países y se buscó que el precio relativo al gasto promedio de los distintos mercados tuviese una relación.

6. Estrategia de plaza y distribución

Para la generación de las redes internacionales, se le puso como objetivo al área comercial hacer demostraciones del uso del servicio principalmente en aquellas empresas que, por sus giros de negocio, tuvieran necesidades de comunicación con el extranjero (como exportadoras, agroindustria, turismo, empresas transnacionales en general, entre otras). Para ello, se establecieron cuotas por área tanto por servicio ilimitado como variable y se tuvo comunicación constante a través de presentaciones cada siete días sobre los resultados de la Conexión Directa Internacional a toda el área comercial (tiendas, *call center*, consultores, entre otros). Asimismo, se implementaron incentivos económicos por cumplimiento de cuota.

Cuadro 7.1: Indicadores de servicios móviles
(1993-marzo 2005)

	Líneas	Densidad telefónica*
1993	36.881	0,16
1994	52.000	0,22
1995	75.397	0,31
1996	201.895	0,83
1997	435.706	1,75
1998	736.294	2,91
1999	1.045.710	4,06
2000	1.339.667	5,12
2001	1.793.284	6,76
2002	2.306.943	8,56
2003	2.930.343	10,71
2004	4.092.558	14,74
marzo 2005	4.365.053	15,90

* Líneas por cada 100 habitantes, considerando las estimaciones de población del INEI.

Notas:

- Todos los datos corresponden a diciembre de cada año, excepto los datos del año 2005 que corresponden al mes señalado.
- Algunos de los valores proporcionados por las empresas para el período 1994-1996 fueron reportados en miles, por lo que los datos no son exactos.
- Incluye telefonía móvil celular, servicio de comunicaciones personales (PCS) y *trunking* digital.
- La población de cada año se estimó sobre la base de los datos de población publicados por el INEI para junio de cada año, asumiendo una tasa de crecimiento mensual constante.

Fuente: Osiptel, empresas operadoras e INEI.



Cuadro 7.2: Participación por empresa: número de líneas
(1993-marzo 2005)

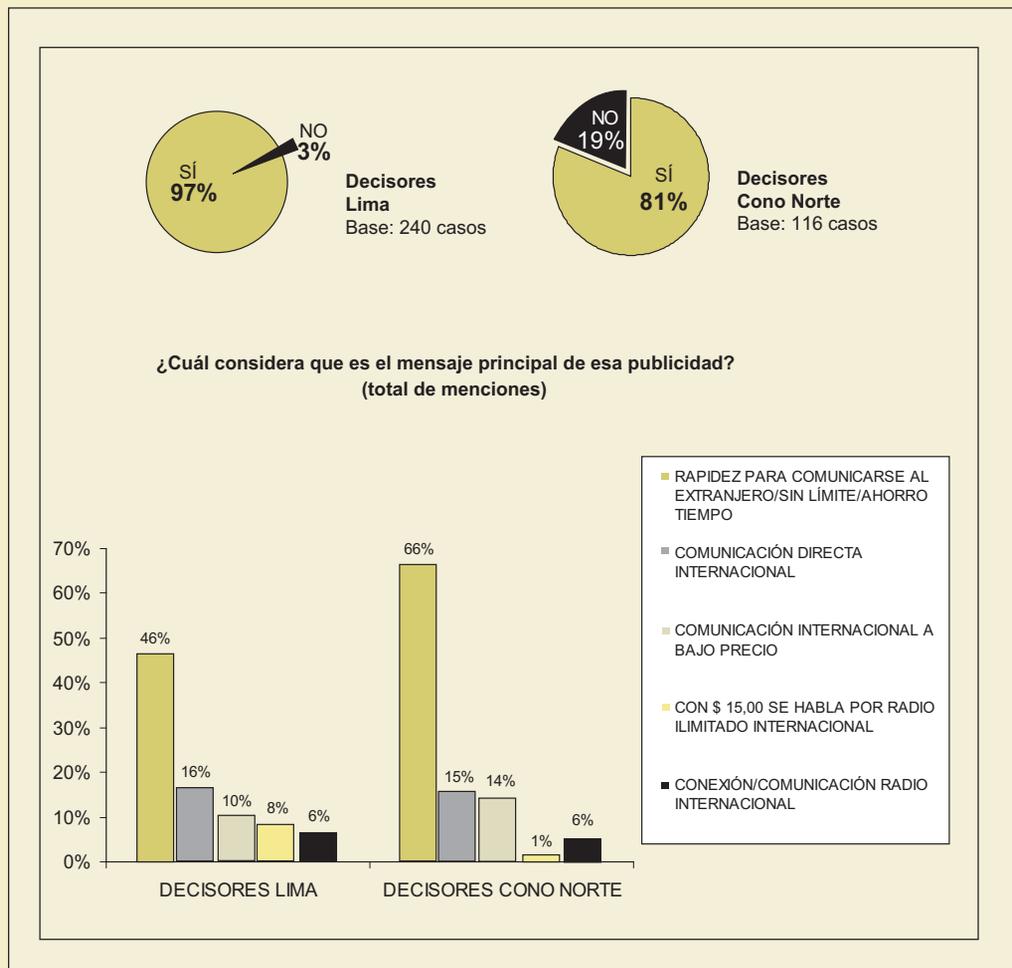
	Telefónica	Comunicaciones Móviles del Perú (antes BellSouth Perú S.A.)	Nextel	TIM	TOTAL
1993	59,3%	40,7%	-	-	36.881
1994	57,7%	42,3%	-	-	52.000
1995	56,7%	43,3%	-	-	75.397
1996	64,8%	35,2%	-	-	201.895
1997	73,4%	26,6%	-	-	435.706
1998	68,6%	31,3%	0,1%	-	736.294
1999	68,1%	30,0%	1,9%	-	1.045.710
2000	67,0%	27,8%	5,1%	-	1.339.667
2001	60,4%	23,9%	6,1%	9,5%	1.793.284
2002	53,7%	23,8%	5,6%	16,8%	2.306.943
2003	51,4%	22,2%	5,0%	21,4%	2.930.343
2004	51,9%	16,6%	4,5%	26,9%	4.092.558
marzo 2005	50,4%	16,0%	4,5%	29,1%	4.365.053

Notas:

- Incluye telefonía móvil celular, servicio de comunicaciones personales (PCS) y *trunking* digital.
- Algunos de los valores proporcionados por las empresas para el período 1994-1996 fueron reportados en miles, por lo que los datos no son exactos.

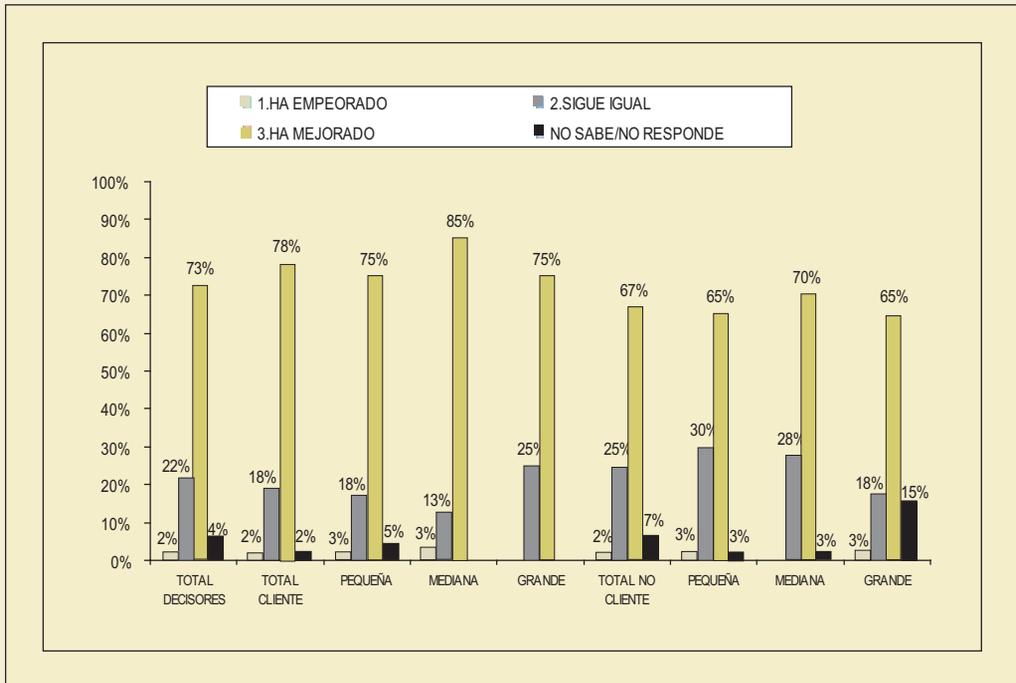
Fuente: Osiptel y empresas operadoras.

Gráfico 7.1: ¿Recuerda usted haber visto u oído publicidad de Nextel?



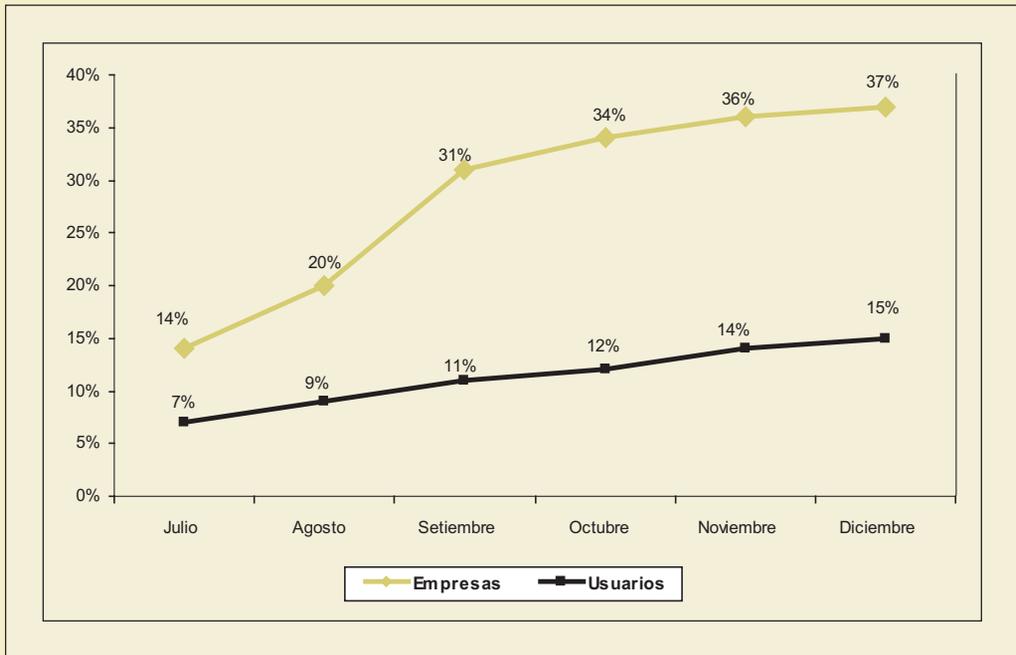
Fuente: Nextel.

Gráfico 7.2: ¿Considera usted que a partir de la publicidad de CDI la imagen de Nextel?



Base: 240 casos
Fuente: Nextel.

Gráfico 7.3: Penetración del servicio en los clientes



Fuente: Nextel.



Bibliografía

Entrevista a Mariano Orihuela, Vicepresidente de Márketing, de Nextel Perú y a Milagros García-Rosell.

Páginas web

<http://www.movistar.com.pe>

<http://www.nextel.com.pe>

<http://www.nextel.com.pe/footer/quienes/directores/directores.html>

http://www.nextel.com.pe/footer/quienes/info_cor/info_corp.html

<http://www.nextel.com.pe/satisfaccion/index.html>

<http://www.nextel.com.pe/servicionextel/conexdirectainter/condirectainter.html>

<http://www.osiptel.gob.pe>

<http://www.tim.com.pe>

PREMIO PLATA



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5





Premios
EFFIE®
PERU
2005

CASO: TARJETA VEA, INTERBANK

1. Análisis del sector¹

En el año 2004, el sistema financiero peruano continuó mostrando signos de solidez patrimonial y alta rentabilidad. La calidad de cartera registró una mejora en un contexto de alta liquidez y de leves incrementos en las tasas de interés en el mercado local.

Durante el año, se observó que la mayoría de las empresas financieras orientó sus estrategias a incrementar sus colocaciones en créditos de consumo, que crecieron en 17,0%. Dicho desempeño tuvo como sustento un crecimiento en el consumo privado de 3,3%, la mejora en la capacidad de pago de la población, así como los atractivos márgenes que otorgan tales sectores. Las colocaciones totales del sistema bancario aumentaron en 7,1%, hasta alcanzar US\$11.010 millones.

El mercado de tarjetas de crédito, a setiembre del 2004, alcanzaba US\$706 millones con un crecimiento anual de 25%; esto exigía a Interbank un nuevo impulso para lograr el liderazgo. El mercado era muy competitivo, ya que los bancos son más agresivos comercialmente, y aprovecha tanto el nivel de rentabilidad del producto como el mercado en crecimiento.

Para Interbank, la evolución del negocio de tarjetas de crédito durante el año 2004 fue muy positiva: el parque de tarjetas superó las 275.000 unidades, que representa un incremento de 63% en relación con el año anterior; los saldos vigentes fueron del orden de US\$126 millones, 34% por encima del registrado en el año 2003.

Por el lado de Plaza Vea, la tarjeta de crédito Válida, operada por el Banco Wiese Sudameris, terminaba con una participación en las ventas totales

1 Tomado de *Memoria Anual 2004* de Interbank.



de Plaza Ve a de 10% en julio del 2004 (mes en que finaliza la alianza estratégica con el BWS).

En ese contexto y luego de unos meses de adquirir Plaza Ve a, Interbank lanza la nueva tarjeta Ve a, potenciando su crecimiento y convirtiéndose en el motor de crecimiento de las ventas de Plaza Ve a. Es importante mencionar que no se contaba con las base de clientes de Válida por razones contractuales entre Plaza Ve a y el BWS.

Finalmente, debido a la alianza de Interbank con E. Wong, no era posible utilizar la marca Interbank e instalar tiendas financieras dentro de Plaza Ve a, lo que habría sido ideal para el soporte de la tarjeta dentro de las tiendas.

2. Interbank S.A.A.

Interbank, con sede en Lima, Perú, es uno de los principales bancos comerciales peruanos con más de US\$ 1.774 millones en activos, una red de 97 tiendas y 470 cajeros automáticos en todo el país. Provee servicios bancarios a más de 650.000 clientes, es el segundo banco emisor de tarjetas de crédito en el Perú con más de 275.000 tarjetas y es el único banco que ofrece las 3 marcas de tarjetas de crédito líderes en el mundo: American Express, MasterCard y Visa, y la tarjeta de marca privada VEA². Asimismo, es el segundo emisor de tarjetas de crédito del sistema bancario con más de 251.000 cuentas.

La actividad desarrollada en banca de personas lo sitúa como el banco más importante en el rubro de crédito de consumo con más de 22% de participación en colocaciones vigentes en este segmento. Interbank sigue comprometido en ofrecer calidad de servicio al cliente en el marco de un proceso de innovación permanente como una forma de otorgar valor agregado a sus clientes.

Interbank renovó el compromiso de brindar a sus clientes una propuesta de valor y conveniencia excepcionales introduciendo nuevos productos, ofreciendo servicios novedosos y fortaleciendo sus canales de distribución. Este enfoque ha permitido que el nivel de satisfacción de los clientes sea el mayor del sistema financiero y que Interbank sea considerado como una de las principales opciones para las personas que elegirían un banco para hacerse clientes³. Interbank destaca como uno de los bancos que ofrecen una buena o muy buena calidad de atención a sus clientes⁴. Estos indicadores confirman la validez de las estrategias utilizadas y alientan las expectativas para seguir creciendo sostenidamente.

2 *Memoria Anual 2004.*

3 *Apoyo S.A. 2004.*

4 *Medina 2002.*

2.1. Historia

El Banco Internacional del Perú se fundó el 1 de mayo de 1897 e inició sus operaciones el 17 del mismo mes. En 1970, el Banco de la Nación adquiere el mayor porcentaje de las acciones del banco; de esta forma, se convierte en miembro de la Banca Asociada del país. En 1980, el banco pasó a llamarse Interbank.

El 20 de julio de 1994, un grupo financiero liderado por el Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, e integrado por grandes inversionistas como Nicholas Brady (ex Secretario del Tesoro de los Estados Unidos), Alvaro Saieh de Chile, entre otros, se convirtió en el principal accionista del banco al adquirir el 91% de las acciones disponibles.

En 1996, se decidió cambiar el nombre a Interbank y convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera en la que, con solo ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco confiable y sólido, donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con la asesoría necesaria y con un trato especial⁵.

2.2. Filosofía empresarial

La visión de Interbank es la siguiente: «Ser el mejor banco a partir de las mejores personas»⁶.

Cabe resaltar el énfasis especial que pone Interbank en sus trabajadores, razón por la cual, en el año 2003, según el estudio «Las mejores empresas para trabajar en el Perú», realizado por Great Place to Work Institute Perú, organizado por AFP Profuturo y auspiciado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Interbank ocupó el primer lugar entre los bancos⁷. Dicho estudio mide la percepción que tienen los empleados respecto a la calidad de las relaciones en sus lugares de trabajo.

La empresa señala como su misión la siguiente: «Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar»⁸.

3. El producto

Se investigó y se concluyó que se requería una tarjeta con valor agregado, innovadora, moderna, con mayores prestaciones y más relacionada con Plaza Veá que la tarjeta Válida. Se diseñó un producto que permite al cliente acceso a beneficios exclusivos, con un enfoque promocional, con tarifas segmentadas y un adecuado nivel de servicio en la tienda.

5 http://www.interbank.com.pe/archivos_descarga/pdfs/memoria_2004/espa/Item6.pdf

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

7 <http://www.greatplacetowork.com.pe/best/lists-la.php>

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



Meses antes del lanzamiento, el BWS reemplaza la tarjeta de crédito Válida de todos sus clientes por una o dos tarjetas Visa y/o MasterCard, aumentando la línea de crédito y bajando la tasa de interés. Muchos clientes recibían por primera vez una tarjeta bancaria y la idea de esta táctica era fidelizarlos con el BWS.

Sobre esa base, a la tarjeta Válida que tenía Plaza Ve a con el BWS se le cambió de nombre por el de «Vea», con un diseño más innovador. Se ofrecieron dos tipos de tarjeta: Vea Visa y Vea Cerrada. Esta última solo servía para compras en Plaza Ve a.

Además, se agregó a la tarjeta nuevas funcionalidades como las siguientes:

- Cinco tasas de interés, segmentadas por tipo de cliente.
- Línea extra de crédito, solo válida para compras adicionales en Plaza Ve a. Esto era un beneficio innovador y único en el mercado.
- Un programa de recompensas para la tarjeta Vea Visa: «Puntos Vea».
- Retiro de dinero en efectivo en las cajas registradoras de Plaza Ve a, lo que ocurría por primera vez en el Perú en este tipo de tarjetas.
- Pago del estado de cuenta en las cajas registradoras de Plaza Ve a.

4. Promoción

Se definieron las acciones comerciales en función de los procesos clave del programa. Para la afiliación y activación, se ofrecieron seis meses sin intereses para su primera compra a través del «kit de bienvenida» y llamadas de bienvenida, contactando al cliente por medio de telemarketing a los 15, 35 y 70 días de obtenida la tarjeta, en caso de que el cliente no hubiera realizado consumos en esos plazos.

Para promover el uso de la tarjeta, se ofrecieron ofertas en categorías o líneas de productos, incluyendo en el catálogo quincenal de la tienda piezas gráficas de correo directo a los tarjeta habientes, así como publicidad masiva.

Se buscaba lograr una mayor efectividad en la comunicación mediante piezas originales, vistosas y eficientes, presentando a la tarjeta Ve a siempre como protagonista y utilizando un lenguaje e iconos gráficos de fácil entendimiento para el segmento objetivo. El tipo de comunicación debía ser amigable, cálido y aspiracional. La línea creada debía percibirse como una extensión de la línea del hipermercado. Se debían comunicar en forma clara y precisa los beneficios del producto sobre la base del valor o impacto para el cliente.

También se quería emplear el conocimiento del cliente y la personalización en la comunicación utilizando un estilo de comunicación adaptado al segmento objetivo.

Se implementó un equipo de ejecutivos telefónicos, cuya única función era comunicarse con la cartera de clientes, de manera segmentada, para comprometerlos en el uso de la tarjeta de crédito y sus beneficios. Asimismo, se buscó aumentar la capacidad de diálogo con los clientes fortaleciendo el equipo de banca telefónica para la atención de consultas y pedidos telefónicos.

4.1. Objetivos y estrategias de márketing

Objetivos generales

- Lograr el liderazgo en la categoría tarjetas de crédito en el mediano plazo
- Ser el motor de crecimiento de las ventas de Hipermercados Plaza Vea, alcanzando una participación en las ventas de 8% al cierre del año 2004 y de 15% a diciembre del año 2005
- Potenciar el crecimiento del portafolio de tarjetas Interbank, tanto en número de clientes como en saldo de deuda

Objetivos tácticos del lanzamiento

- Alcanzar las primeras 40.000 tarjetas a diciembre del año 2004 (a 3 meses)
- Lograr una facturación acumulada en el período de US\$7,6 millones a febrero del año 2005
- Lograr un nivel de saldos de deuda de US\$6.5 millones a febrero del año 2005
- Lograr participar del 8% de las ventas de Plaza Vea a diciembre del 2004
- Convertir a la tarjeta Vea en el principal medio de pago en las ventas de Plaza Vea, desplazando a otras tarjetas de crédito

4.2. Audiencia objetivo

El producto está enfocado básicamente en el cliente actual de Plaza Vea que prefiere y busca una tarjeta de crédito conveniente, que le brinda beneficios en sus compras en Plaza Vea y en otros establecimientos.

El grupo objetivo primario está compuesto como sigue:

- Clientes poseedores del anterior programa de tarjeta Válida del BWS (no se contaba con la base de datos)
- Hombres y mujeres de 25 a 45 años de los niveles socioeconómicos B2 y C1
- Tenedores de tarjetas de crédito de otros bancos y/o financieras
- Clientes con actividad laboral dependiente que puedan demostrar sus ingresos
- Clientes con ingresos netos superiores a S/.350

El grupo objetivo secundario estaba conformado por los clientes de Plaza Vea que no poseían la tarjeta Válida y clientes independientes o poco bancarizados.

4.3. Estrategia de medios

Los medios utilizados se definieron en función del plan promocional tratando de generar la mayor sinergia con la mezcla de medios de Plaza Vea.

El principal medio de comunicación fue el encarte quincenal de la tienda, donde se publicaban todas las promociones de la tarjeta Vea en un formato de producto-precio, mientras que la publicidad masiva en la televisión se utilizó para reforzar campañas estacionales o de alto impacto en las ventas, en un formato 10", táctico, directo y que generara recordación.



También se utilizó el marketing telefónico y piezas de mercadeo directo para reforzar las campañas promocionales, sobre todo en clientes inactivos o de poco uso para incentivar el consumo, así como llamadas de bienvenida y de refuerzo de beneficios a los clientes nuevos.

El período de exhibición fue del 2 de octubre del 2004 al 28 de febrero del 2005. En este período, los recursos totales invertidos fueron de US\$120.000⁹. El medio con mayor inversión fue la televisión abierta, luego los catálogos y otros impresos y, finalmente, los puntos de venta¹⁰. Cabe resaltar que, en ese mismo período, la inversión total en la categoría ascendió a US\$1.886.066¹¹ solo en pautas de televisión, con 13 productos participantes.

4.4. Objetivos publicitarios

- Posicionar la tarjeta Vea como la nueva tarjeta de Plaza Vea que ofrece únicas y verdaderas ventajas para las compras personales y las de toda la familia. Con la tarjeta Vea, se accede a beneficios exclusivos.
- Lograr que el producto sea «asequible» para el cliente, maximizando la asociación de la tarjeta Vea con la tienda, de modo que el cliente la perciba más cercana y conveniente. Esto se refuerza ya que todos los procesos se realizan dentro de la tienda, filiación, compra o consumo, retiro de efectivo, pago de estado de cuenta y servicio al cliente.
- Lograr que la tarjeta Vea se perciba como un producto altamente dinámico.
- Buscar un complemento en la publicidad masiva al marketing directo para impactar al cliente, aprovechando la sinergia con el plan de comunicación de Plaza Vea.

4.5. Estrategia publicitaria

El enfoque comunicacional busca una propuesta de valor, con la cual el cliente perciba beneficios tanto funcionales como emocionales.

Beneficios funcionales: una tarjeta altamente conveniente con beneficios enfocados en Plaza Vea.

Beneficios emocionales: una tarjeta que le abre las puertas al cliente a beneficios exclusivos y lo hace sentir especial en sus compras en Plaza Vea.

El reto era hacer que el tarjetahabiente utilice frecuentemente la tarjeta como principal medio de pago dentro de la tienda, desplazando a otros medios de pago, sobre todo a las tarjetas emitidas por el BWS en reemplazo de Válida y las tarjetas de tiendas por departamento.

Se buscaba crear una personalidad de marca familiar, flexible, moderna, aspiracional y ligada a la marca Plaza Vea.

9 Tarifas de medios Plaza Vea, Y & R.

10 Ver el gráfico 8.1.

11 Media Edge.

4.6. Resultados obtenidos

- Se logró colocar 47.000 tarjetas durante los 3 primeros meses del lanzamiento.
- Los saldos de deuda en dólares alcanzaron los US\$4,6 millones a diciembre del 2004 (53% por encima del presupuesto) y cerraron febrero con US\$6,5 millones¹². Es importante destacar que en 5 meses de operación se estima que se ha alcanzado el 40% de los saldos de deuda generados por la tarjeta Válida en sus 3 años de operación.
- La facturación acumulada de la tarjeta Vea a diciembre del 2004 alcanzó US\$3,4 millones (60% por encima del presupuesto), mientras que a febrero del 2005 alcanzó US\$7,4 millones (26% por encima del objetivo).
- La participación de la tarjeta Vea dentro de las ventas de Plaza Vea alcanzó el 9% al cierre de febrero del 2005 (superando el objetivo del 8%). Cabe destacar que CMR posee el 6,8% de las ventas y la tarjeta Ripley representa el 2,2% de las ventas. El *ticket* promedio es 40% más alto que el de otras tarjetas de crédito y más de 4 veces el *ticket* promedio de efectivo.
- En el nivel de portafolio de Interbank, la tarjeta Vea representa, en 5 meses de operación, el 24% del total de clientes del portafolio Interbank¹³; es el programa con mayor número de clientes, los cuales ascendían, a febrero del 2005, a más de 62.000 personas¹⁴.
- De los US\$ 13,1 millones de crecimiento de saldos de deuda del portafolio Interbank desde octubre del 2004, el 44% se explica por la tarjeta Vea (US\$5,8 millones).

5. Estrategia de precios

Se segmentó la tasa de interés mensual en función del nivel de ingresos y riesgo del cliente, desde 2,49% a 4,69% mensual en soles (precio superior al promedio del mercado), lo que contribuyó a elevar la tasa de interés ponderada del portafolio de Interbank.

Es importante recalcar que el notable crecimiento en las colocaciones estuvo acompañado de rigurosos procesos de admisión de créditos y seguimiento de riesgos, cobranzas y recuperación de malas deudas para conservar la calidad de la cartera. Así, la tarjeta Vea elevó la tasa del portafolio de Interbank sin incrementar su riesgo. Los índices de morosidad obtenidos en el ejercicio continuaron siendo inferiores al promedio del sistema.

6. Estrategia de plaza y distribución

Se instalaron módulos de atención en cada tienda con personal especializado en servicio al cliente, donde se afiliaba, evaluaba y emitía cada tarjeta Vea en 30 minutos. Se estableció un teléfono de contacto para consultas, y se instalaron en todas las tiendas equipos de consulta de saldos y emisión de estados de cuenta, así como cajeros automáticos.

¹² Ver el gráfico 8.2

¹³ Ver el gráfico 8.3.

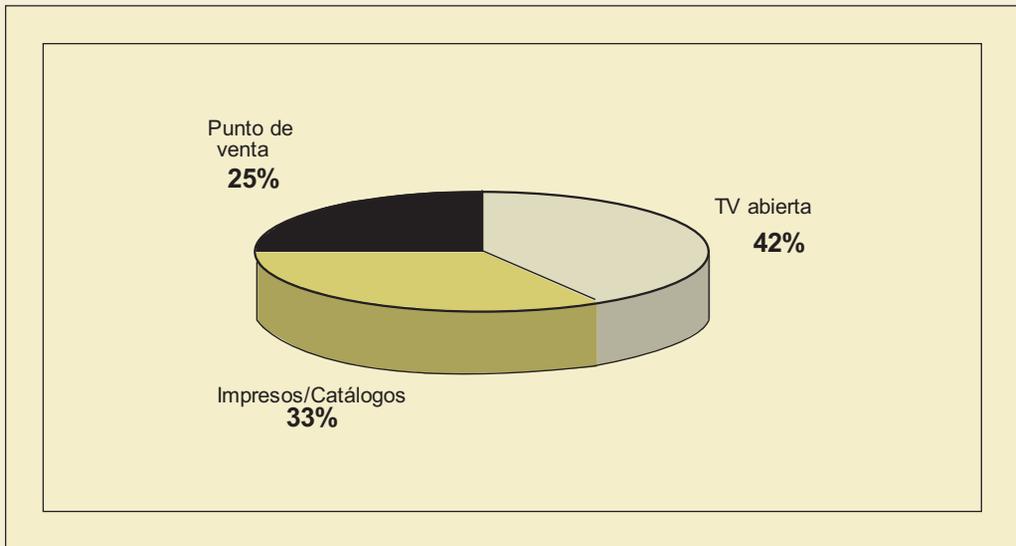
¹⁴ Ver el gráfico 8.4.



7. Preguntas de discusión

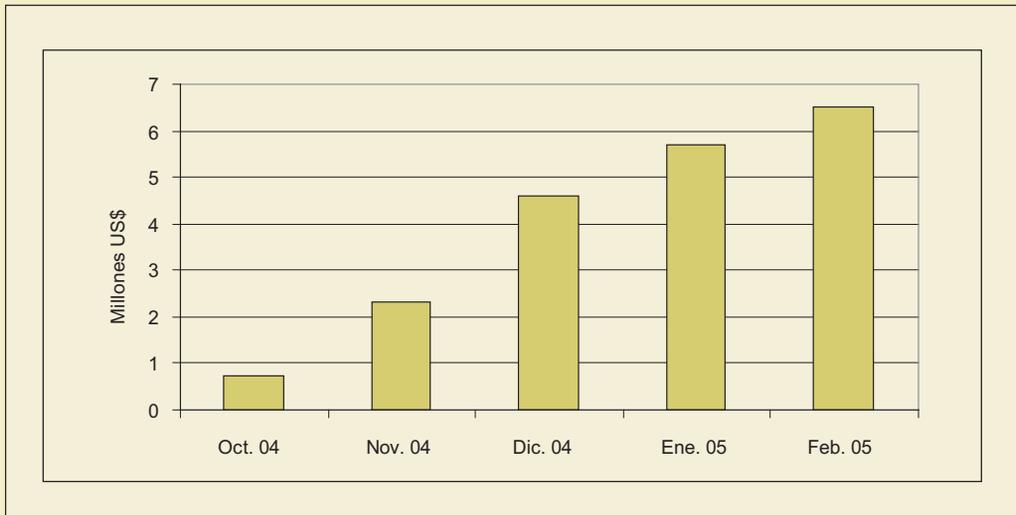
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la tarjeta Veá?
- Identifique las oportunidades y riesgos que se presentaban para Interbank en el lanzamiento de la tarjeta Veá.
- Comente las principales características del consumidor de Plaza Veá y cómo se relacionan estas con la Tarjeta Veá.
- Analice las fortalezas y debilidades de la tarjeta Veá.
- ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de la tarjeta Veá?
- ¿Cuál es el posicionamiento de la tarjeta Veá?

Gráfico 8.1: Asignación presupuestal por medio (en dólares)



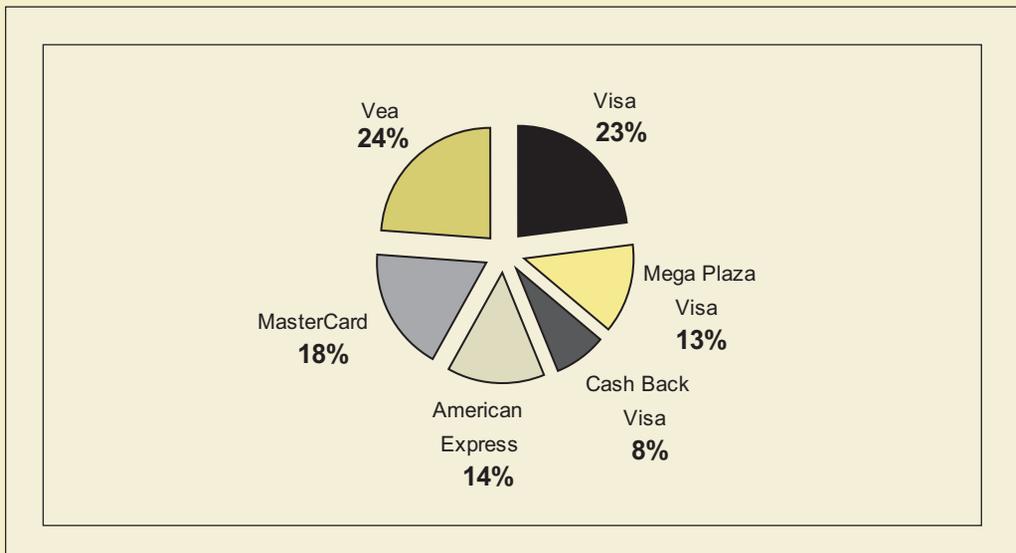
Fuente: Tarifas de medios Plaza Veá, Y & R.

Gráfico 8.2: Saldos de deuda tarjeta VEA



Fuente: sistema de información tarjeta Vea, Interbank-Plaza Vea.

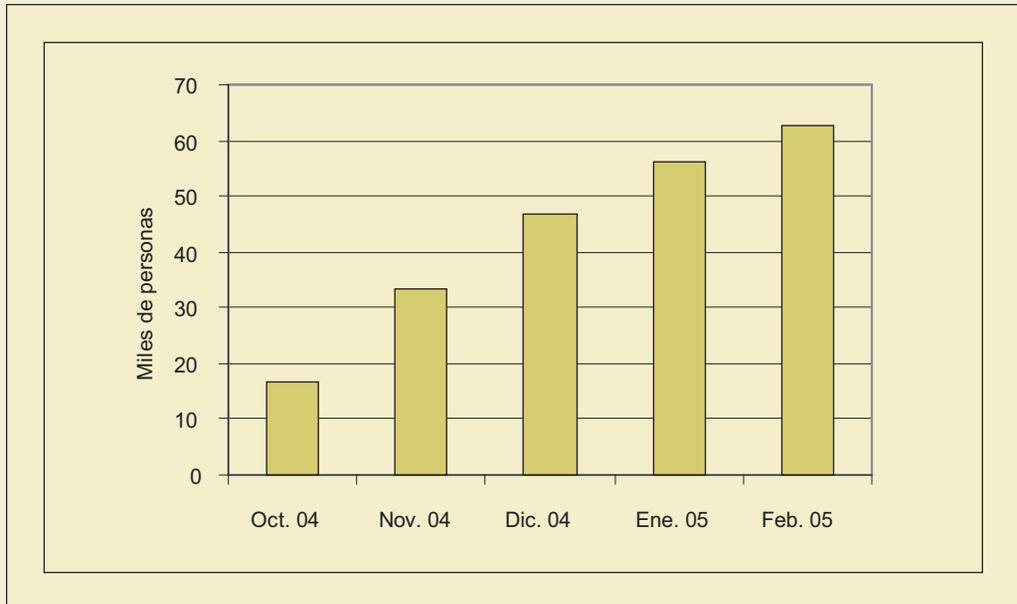
Gráfico 8.3: Programas de tarjetas de Interbank



Fuente: sistema de información tarjeta Vea, Interbank-Plaza Vea.



Gráfico 8.4: Número de clientes de tarjeta VEA



Fuente: sistema de información tarjeta Vea, Interbank-Plaza Vea.

Bibliografía

Apoyo S.A. (2004). «Estudio de imagen y posicionamiento de la banca personal». Octubre-noviembre.

Interbank (2003). *Memoria Anual 2003*.

———— (2004). *Memoria Anual 2004*.

Media Edge.

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

Tarifas de medio Plaza Veá, Y & R.

Páginas web

<http://www.greatplacetowork.com.pe>

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

VI

CATEGORÍA PROMOCIONES

Premios
EFFIE®
P E R Ú
2 0 0 5

PREMIO ORO



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



E.WONG W



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: SUPERMERCADOS E. WONG

El supermercadismo es uno de los frutos de la globalización y su presencia en la vida de las personas se ha vuelto tan habitual que hasta el Nobel de Literatura José Saramago ha llegado a decir que en los supermercados se aprenden las normas de la vida¹.

1. Análisis del sector

1.1. Historia

Los supermercados se han ido redefiniendo en las últimas décadas y se han convertido en uno de los sectores más dinámicos de la actividad comercial. En la década de 1980, muchos grandes competidores fueron saliendo del mercado (Galax, Scala Gigante, Todos, Monterrey), debido a su incapacidad para adaptarse a las nuevas tendencias y al fuerte período recesivo que atravesaba la economía peruana. Sin embargo, otras empresas como E. Wong supieron posicionarse y, en algunos casos, ingresar con éxito y mantener una posición expectante como fue el caso de Santa Isabel.

Los segmentos a los cuales estaban orientados los supermercados también cambiaron. Dejaron de estar enfocados solo hacia los niveles socioeconómicos A y B para llegar también al sector medio bajo. Este cambio se observa en el gran dinamismo de los supermercados en el Cono Norte.

Al igual que la empresa con más ventas en el nivel mundial, Wal-Mart, E. Wong tuvo como característica realizar prácticas operativas poco usuales tales como mantener niveles de inventario bajos (lo cual reducía los costos de almacenamiento), regalar bolsas a sus clientes y aumentar la variedad

1 *Día 1, 7 de junio del 2004.*



de sus productos, así como ubicar sus tiendas en locaciones aparentemente con poco potencial, pero que, al final, terminan siendo muy exitosas. Esto le permitió liderar el mercado nacional de supermercados.

En los últimos años, el entorno competitivo del sector *retail* cambió; el ingreso de nuevos formatos de hipermercados como Plaza Vea y otros dinamizó la categoría. Se sensibilizó a los clientes con respecto al precio, usándolo como principal motivador de la compra. Este argumento fue un recurso recurrente en las campañas de marketing.

La competencia, a pesar de que anunció que su ingreso haría crecer la categoría, optó por abrir tiendas en el área de influencia de las tiendas E. Wong, haciendo mayor aun la amenaza. En este entorno amenazante, la cadena de Supermercados E. Wong buscó defender su posición competitiva con argumentos coherentes con su posicionamiento: calidad, servicio e innovación.

1.2. Patrones de consumo

Generalmente, los clientes tienden a realizar sus compras tanto en hipermercados como en supermercados, siendo estos dos sustitutos directos. Por esta razón, era necesario realizar acciones de marketing con el propósito de retener a los mejores clientes sin recurrir a ofertas de precio que debilitaran la propuesta de valor que ofrecían los Supermercados E. Wong.

Cabe señalar que mientras estos grandes formatos de autoservicio continúan esforzándose para poder aumentar su penetración, las bodegas siguen representando un importante componente sobre las ventas de consumo masivo del país. La penetración de los autoservicios se estima alrededor de un 15%² en el Perú, lo cual es una participación muy baja comparándola con otros países de la región, en los cuales los supermercados son los principales centros de compra. Las bodegas siguen mostrándose como una de las principales bocas de salida para este rubro en el Perú y las empresas de consumo masivo se convierten en sus aliadas. Desde hace un tiempo atrás, mucha gente piensa que la existencia de las bodegas se ve amenazada por el crecimiento de los supermercados e hipermercados; sin embargo, estas han sabido resistir el embate de los formatos comerciales modernos.

Por otro lado, la realidad de Lima es distinta de la del resto del país. La asistencia a formatos modernos de comercio minorista se convirtió en una actividad común para los limeños durante el 2004. Las amas de casa de la capital concurren regularmente a autoservicios (53%), centros comerciales (22%), restaurantes de comida rápida (22%) y tiendas por departamentos (19%)³, según Apoyo Opinión y Mercado. No obstante, en provincias, estos porcentajes se reducen, pues la expansión del *retail* moderno se concentró básicamente en la capital⁴.

2 «Los reyes de la esquina», en: *Semana Económica*. No. 964.

3 Ver el gráfico 9.1.

4 «Comercio», en: *Semana Económica*. No. 951.

Del mismo modo, extendiendo el análisis del supermercado en la capital, la penetración de los supermercados es de 28%. Es decir, el 28% de las ventas minoristas en Lima se realiza a través de supermercados. Muchos analistas estiman que su participación aumente hasta en un 40%⁵ en un plazo de dos o tres años como consecuencia de una expansión de este formato de comercio, así como debido a dos factores clave: un elemento aspiracional y una modernización de la forma de sus compras.

Si comparamos el 28% de penetración del supermercado en Lima con el resto de ciudades importantes de Latinoamérica, la cifra resulta muy baja. Podemos notar que, en ciudades con mayores recursos económicos, esta penetración es superior, como en Río de Janeiro, México D.F. y Santiago de Chile, que cuentan con un 80% cada una. Las siguen Buenos Aires y Bogotá con un 70%. Sin embargo, una ciudad que es comparable a Lima tanto en el aspecto económico como en el desarrollo social es Quito, que cuenta con un 60% de penetración. Esto refleja que, si bien la penetración del supermercado aumenta como consecuencia del desarrollo y crecimiento económico de una ciudad, los patrones de compras y consumo en Lima no se han ido modernizando a la par con las diferentes ciudades latinoamericanas⁶.

La gran diferencia frente a otras ciudades y países de la región es muy significativa y, con mayor razón, si se considera que esta no tiene una respuesta en la capacidad adquisitiva o en la masa crítica. Según el gerente general de una importante operadora del mercado, con una oferta donde primaban los supermercados era difícil ganar participación, ya que su propuesta de valor se basaba en la calidad del servicio al cliente, lo cual aumentaba los costos de operación. Sin embargo, con los nuevos formatos de hipermercados como Metro y Plaza Vea que se están expandiendo rápidamente, el crecimiento será explosivo como hasta ahora se ha evidenciado en el mercado local. Esta, señala, es la manera de crecer.

1.3. Limitaciones y crecimiento del sector

Según Julio Luque, director de la consultora de marketing Métrica, el crecimiento de los supermercados ha llegado casi a su límite con los formatos que actualmente se manejan. Conforme crecen, sus ventas por metro cuadrado son cada vez menores y, por ende, menos rentables⁷.

Dentro de las razones que altos ejecutivos de las empresas que operan en el sector han encontrado para este estancamiento en el crecimiento, se encuentra el desordenado crecimiento urbano que ha experimentado la ciudad de Lima; esto termina afectando de manera negativa la localización de nuevas tiendas. Del mismo modo, existe un problema logístico para los proveedores nacionales. Esto se debe a que solo un número limitado de empresas se ha preparado para abastecer adecuadamente a los supermercados, lo que no ocurre en otros países donde existe centralización logística. Un tercer problema se refiere a la confianza para invertir en el Perú. Nuestro país ha atravesado por severas crisis económicas y sociales, por lo cual se genera un cierto recelo de inversionistas extranjeros a invertir. Del mismo modo, la poca

5 *Día 1*, 7 de junio del 2004.

6 Ver el gráfico 9.2.

7 *Día 1*, 7 de junio del 2004.



confianza que otorgan los gobiernos, ya sean nacionales o locales, para garantizar y facilitar las inversiones de largo plazo de los supermercados no es suficiente y se constituye en un problema. Esta es una explicación por la cual otros países de la región cuentan con una mayor presencia de supermercados.

Por el lado de la demanda, uno de los componentes que ha limitado el crecimiento del sector está relacionado con los ingresos de la población y sus hábitos de compra. En la medida en que los ingresos de la población son menores, la tasa de asistencia a estos formatos modernos de compra disminuye.

Sin embargo, los principales competidores se muestran optimistas sobre el futuro del sector. Para el 2004, se espera un crecimiento en ventas de los supermercados de un 12%. Se estima que en los niveles B y C la demanda desatendida es de US\$1.420 millones anuales, lo cual representa 1,6 veces lo que el sector vende actualmente. Del mismo modo, un componente aspiracional de la población está cambiando rápidamente los patrones y hábitos de compra, impulsando a las amas de casa a ir a los supermercados.

Este año, se espera un crecimiento del sector y las empresas contarán con los recursos necesarios. Los dos principales competidores, el Grupo E. Wong y Supermercados Peruanos, han emitido bonos que se destinarán a la construcción de nuevas tiendas o la remodelación de las existentes. Estos seguirán dándoles la prioridad a sus hipermercados, Metro y Plaza Veá respectivamente. La combinación de precios bajos, amplia gama de productos, exhibición moderna y crédito, en un amplio y cómodo espacio, parece haber resultado como la fórmula del éxito en el país.

1.4. Principales competidores

Existen dos grandes operadores de supermercados en el mercado peruano que concentran un 97% del total de ventas del sector. Sin embargo, en los últimos años, ha ingresado un nuevo competidor que amenaza con ganar rápidamente una participación importante. Este es la cadena de Hipermercados Tottus, que pertenece a Saga Falabella, y que, actualmente, posee el 3% restante de participación, pero ha iniciado una estrategia expansiva agresiva para aumentarla⁸. A continuación, se analizarán los principales competidores del sector de supermercados; sin embargo, en la siguiente sección, se realizará un análisis más extenso sobre el líder indiscutido del sector, el Grupo E. Wong.

Grupo Wong

Los dos grandes pilares del Grupo Wong son los Supermercados E. Wong y los Hipermercados Metro. Los ingresos del Grupo están constituidos principalmente por la venta de mercadería a través de ambos formatos de tienda con los que cuenta. Los ingresos generados provienen en un 67% de los Hipermercados Metro y en un 33% del formato de tiendas E. Wong.

8 Ver el gráfico 9.3.

En la actualidad, las tiendas del Grupo Wong (E. Wong y Metro) siguen siendo líderes indiscutidos del mercado de supermercados con un 65%, cada uno concentrándose en un sector socioeconómico distinto⁹. Ambas son líderes tanto en volumen de ventas como en la preferencia de los consumidores. Sin duda, E. Wong ha logrado diferenciarse de la competencia generando un gran valor intrínseco en su marca.

Supermercados Peruanos

En diciembre del 2003, el Grupo Interbank compró el segundo operador más importante del mercado. Este inició sus operaciones en 1993 luego de que la empresa chilena Santa Isabel expandiera sus operaciones hacia el Perú. Posteriormente, esta pasó a ser controlada por el grupo holandés Royal Ahold en mayo del 2002 para, un año más tarde, ser comprada por el Grupo Interbank.

Sus dos principales formatos de tiendas son Supermercados Santa Isabel e Hipermercados Plaza Veá, que compiten de manera directa con E. Wong y Metro respectivamente. Un tercer formato de tiendas con las que cuenta el Grupo son las tiendas Minisol, que se diferencian por tener establecimientos de menor tamaño como también un menor surtido de productos. Actualmente, el Grupo cuenta con 35 locales en Lima: 21 Supermercados Santa Isabel, 8 Hipermercados Plaza Veá y 6 Minisol. Los hipermercados constituyen el formato más importante en términos de ventas y utilidades para la empresa, ya que cuentan con una participación del 50,3% sobre el total de las ventas.

Supermercados Peruanos cuenta con un 32% de participación de mercado y es el más fuerte competidor del Grupo Wong. Su crecimiento explosivo de los últimos años, gracias al éxito que han tenido los Hipermercado Plaza Veá, ha hecho que el sector reaccione y el Grupo Wong ha tenido que tomar diversas medidas para no perder participación.

Tottus

Los hipermercados Tottus pertenecen a Saga Falabella, la principal tienda por departamentos en el Perú y de origen chileno. Tottus inició sus operaciones con la apertura del Mega Plaza en el Cono Norte. Actualmente, cuenta con tres establecimientos: el del Mega Plaza; en San Isidro, que fue construido en el estacionamiento de Saga Falabella; y, recientemente, ha inaugurado una nueva tienda en el distrito de San Miguel.

Aunque este es el operador más nuevo del mercado y cuenta con una participación de apenas un 3%, constituye una gran amenaza para los actuales líderes. En el 2003, Tottus vendió alrededor de US\$40 millones y, en el 2004, espera duplicar dicha cifra y alcanzaría una participación de 8% en el sector¹⁰. Dentro de las proyecciones de la empresa, esta piensa centrar su crecimiento y consolidación en Lima, donde se concentra la mayor parte del comercio del país; una expansión a provincias se daría en un horizonte aún lejano. Hipermercados Tottus aspira a crecer y tener como mínimo una participación de 20% de mercado, que actualmente tiene ventas de US\$1.000 millones anuales.

⁹ Ver el gráfico 9.4.

¹⁰ *Día 1*, 18 de octubre del 2004.



2. Grupo Wong

2.1. Historia del Grupo

El origen de la cadena de Supermercados E. Wong se remonta al año 1942, con la inauguración de su primera tienda, de características muy diferentes de las que actualmente mantiene cualquiera de sus locales. Esta bodega contaba con apenas 60 m² y se encontraba en el cruce de la Avenida Dos de Mayo y Los Álamos, en el distrito de San Isidro. Desde un comienzo, se diferenció por medio de un servicio personalizado que se le daba a cada cliente que se acercaba a realizar sus compras en la bodega. Gracias a esta estrategia diferenciadora y a su amplia gama de productos de alta calidad, progresivamente se volvió en la preferida del distrito. El deseo de innovar y hacer mejor las cosas impulsaron a Erasmo Wong a implementar dos servicios que en aquella época eran muy difíciles de encontrar en los establecimientos peruanos, pero que, gracias a E. Wong, se han convertido en un estándar para las tiendas modernas: el *delivery*, reparto a domicilio; y el crédito a los clientes, que ahora podemos encontrar mediante las infinidad de tarjetas que diversas tiendas ofrecen.

Con el transcurso del tiempo, la pequeña bodega fue creciendo y tuvieron que transcurrir 40 años para que el período de expansión de E. Wong empezara. Fue en diciembre de 1982 cuando los hijos de Erasmo Wong inauguraron el segundo local en el Óvalo Gutiérrez, ubicado en el distrito de Miraflores. Esta tienda no era considerada aún un supermercado, sino una gran tienda, debido a que el concepto de autoservicio todavía no había sido concebido por la empresa y la mayor parte del servicio era personalizado. El crecimiento continuó a través de los años y, en 1985, inauguraron dos tiendas más, en Benavides y en La Aurora.

En setiembre de 1992, se constituyó Hipermercados Metro S.A., que actualmente es la empresa con mayor facturación del Grupo Wong. Este nuevo formato de autoservicio surgió por la necesidad de atender a un grupo de la población muy grande que estaba dispuesto a sacrificar la calidad de la atención por precios más bajos. Esto es lo que justamente ofrece Metro: precios más bajos, pero un nivel de atención no tan personalizado como el que uno puede encontrar en las tiendas E. Wong.

Actualmente, el Grupo Wong, con 28 locales en Lima (12 Supermercados E. Wong, 9 Hipermercados Metro y 7 Supermercados Metro), lidera el mercado con más del 69% de participación. Es muy reconocido por haber introducido en el rubro de supermercados el concepto de «autoservicio personalizado». Desde entonces, está considerado como una de los grupos líderes en servicio en el nivel mundial. La calidad y variedad de los más de 50.000 tipos de artículos que vende, así como la innovación permanente en sus tiendas lo han hecho merecedor a los más importantes premios nacionales.

Un evento importante que forma parte de la rica historia de esta empresa es el Gran Corso de E. Wong que se organiza de forma anual desde hace 18 años. Este se ha convertido en una tradición para las celebraciones de fiestas patrias. Para Wong, el Corso representa una forma de agradecimiento a sus clientes y proveedores, los elementos que hacen posible su negocio, por su lealtad y confianza.

Por último, siempre en busca de la innovación, principal motor del crecimiento de la empresa, en octubre del 2004, el Grupo Wong decidió renovar la identidad corporativa de los Supermercados e Hipermercados Metro. Establecieron un único logotipo para ambos formatos de establecimientos de la marca Metro. Este proyecto se inició en abril del 2003. El primer establecimiento en lucir esta nueva imagen fue el Hipermercado Metro de la avenida La Marina en San Miguel, una de las tiendas más importantes del Grupo. El nuevo logotipo muestra una cinta con tres colores diferentes que hacen alusión a los tres atributos con los que Metro quiere diferenciarse: compromiso, conveniencia y familiaridad. Asimismo, incluye dos colores tradicionales de la cadena: el amarillo y el verde. Este proyecto de nueva identidad, que también incluye un cambio en los uniformes, en la decoración y fachada de los establecimientos, en las bolsas, entre otros aspectos, fue un trabajo en conjunto con Future Brand, empresa especializada en esta clase de proyectos. Se estima que el Grupo invirtió alrededor de US\$550.000 en este cambio de imagen.

2.2. Premios y distinciones

A lo largo de la vida del Grupo Wong, Supermercados E. Wong ha obtenido innumerables distinciones, especialmente por la alta calidad del servicio que ofrece, que se ha convertido en un ejemplo para el mercado nacional y es utilizado, muchas veces, como caso de estudio en diversos cursos de administración. Entre los principales premios podemos encontrar el Premio a la Creatividad en el Servicio al Cliente, que ganó dos veces y que es el más importante premio a la innovación que otorgan la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), el diario *El Comercio*, Panamericana Televisión y Radio Programas del Perú, en sus versiones I (1996) y II (1997). También ha logrado la designación de su presidente Erasmo Wong como «El empresario del año» (Premio IPAE – Instituto Peruano de Administración de Empresas, 1992).

2.3. Análisis del Grupo Wong

Según el *Peru: The Top 10.000 Companies*, El Grupo Wong es el séptimo grupo económico en orden de facturación en el Perú¹¹. Esto demuestra el crecimiento de las empresas del grupo y la importancia que tiene esta empresa en la economía nacional. Sin duda, E. Wong es una de las empresas más reconocidas en el Perú y es una de las marcas que cuenta con mayor prestigio.

Dentro del Grupo Wong, Supermercados E. Wong no es la empresa más importante en cuanto a ventas. Esta es Hipermercados Metro. Supermercados E. Wong representa alrededor del 31% del total de ingresos del Grupo, mientras que Hipermercados Metro concentra un 53%.

Sin embargo, estas no son las únicas empresas que pertenecen al Grupo Wong. También forma parte la empresa Guip S.A., que presta servicios contables, administrativos, asesoramiento empresarial y capacitación de recursos humanos al Grupo. Otra empresa importante es Cinco Robles S.A., que se dedica a la compra-venta, administración de bienes inmuebles, inversiones mobiliarias e inmobiliarias en general. Una tercera empresa adicional es Tres Palmeras S.A.,

11 Ver el cuadro 9.1.



cuyo giro de negocio es similar al de Cinco Robles. Por último, se encuentra ISMB Supermercados S.A., que se dedica a actividades inmobiliarias en general.

Del mismo modo, cuenta con una serie de empresas dedicadas a brindar servicios logísticos y diversos en general a las demás empresas del Grupo Wong. Estas son Tiendas Benavides S.A., Almacenes Chacarilla S.A., Almacenes Metro S.A. y Tiendas Camacho S.A.

2.4. Estrategias

Si bien la empresa se inició con la marca E. Wong, esta optó por una estrategia de crecimiento que consideró la apertura de nuevos locales no solo con la marca original, sino también con la marca Metro. La estrategia de crecimiento por la que ha optado Wong ha sido la de apuntar a un nuevo nicho de mercado, es decir, a los diferentes estratos de los segmentos B2 y C con la apertura de sus Supermercados e Hipermercados Metro. Es decir, todos ellos han sido creados para responder a un público diferente y, así, poder abarcar los diversos segmentos de la población. De esta forma, aunque los Supermercados e Hipermercados Metro comparten la misma estrategia de precios bajos, esta difiere en el tamaño del establecimiento. La dimensión de los supermercados es de aproximadamente 2.500 m² y los hipermercados cuentan con 8.000 m² en promedio, permitiendo a estos últimos incluir un surtido de productos mucho más amplio y diversificado, entre los que se encuentran área de textiles, electrodomésticos, automotriz, entre otros, lo cual en un espacio de 2.500 m² no existe.

Siguiendo con su estrategia de crecimiento en el 2005, Wong ha lanzado su nueva cadena de supermercados Eco Almacenes. Este es un nuevo concepto de supermercado de formato medio, ya que cuenta con una superficie de aproximadamente 1.250 m² que permitirá la expansión del Grupo hacia zonas densamente pobladas, pero donde una inversión considerable como para un supermercado o hipermercado no se justifica. Otro factor importante es que la mayor parte de estas zonas no cuenta con terrenos con un tamaño ideal para el establecimiento de tiendas de formatos grandes. La estrategia de ventas de esta nueva cadena es apelar a precio bajos, lo que implica que se va a concentrar en reducir sus costos de operación para, así, poder trasladar estos ahorros a sus clientes. Estos precios por debajo del promedio, pero con alta calidad, también lo van a conseguir incrementando su oferta de productos a granel y con marca propia.

En las diferentes tiendas, se comercializa una gran gama de productos y se cuenta con más de 400 productos de marca propia en el rubro comestible y no comestible, que tienen una alta calidad, pero se ofrecen a precios más bajos. El Grupo Wong trabaja con más de 2.500 proveedores, de los cuales el 90% son empresas peruanas. Esto demuestra que Wong también ayuda al desarrollo de empresas nacionales más pequeñas.

Por otro lado, desde hace varios años, se tiene un programa de relación directa con los productores que incluye el apoyo en diversos aspectos de su proceso productivo; en el caso de productos agrícolas, va desde la siembra hasta la comercialización, asegurando así altos niveles de calidad de sus productos. Un claro ejemplo de esto son las frutas y verduras que son traídas desde la selva. Esto beneficia a ambas partes, tanto a Wong, porque se garantiza un

determinado nivel de calidad en sus productos, como a las empresas productoras, ya que reciben un asesoramiento integral.

Las cadenas de supermercados e hipermercado del Grupo Wong, a junio del 2004, contaban con productos de marca propia que representaban un 12% del total de marcas que comercializaban. Wong reconoce la importancia que significa para una empresa contar con una línea de productos de marca propia, y apoyar y fomentar esta marca, ya que le da flexibilidad a la empresa en los modelos y cantidades de sus productos, así como en la posibilidad de ofrecerlos a un menor precio, lo que igual le genera un mayor margen. Por esta razón, piensa incrementar el número de marcas propias que posee: se ha fijado aumentar de un 12% a un 20% para el final del año 2004.

Las tiendas E. Wong son reconocidas por su calidez y excelente servicio. Son atendidas por cerca de 300 colaboradores en cada una de ellas, quienes están dispuestos a brindar un servicio personalizado y amable. Wong basa su estrategia en satisfacer las exigencias de los clientes, que buscan principalmente la mejor calidad y el mejor servicio. Hipermercados y Supermercados Metro se orientan al grupo de clientes que buscan los precios más bajos del mercado sin sacrificar los más altos estándares de calidad. El servicio y la atención personalizada han sido tomados como ejemplo para el desarrollo de cadenas competidoras, quienes reconocen públicamente que el nivel de servicio de los supermercados en el Perú está muy por encima del estándar internacional¹².

Wong reconoce la necesidad, como empresa exitosa, de contribuir al desarrollo del país, convencida de que la empresa privada no es simplemente una actividad económica que busca rentabilidad, sino que persigue metas más ambiciosas en beneficio de la comunidad. Es así como el Grupo Wong fue la primera empresa privada en desarrollar un programa de inclusión laboral con el objetivo de emplear de manera sistemática y permanente a personas con habilidades diferentes, quienes desde enero de 1996 vienen trabajando en diversas secciones de las tiendas E. Wong y Metro, como *carryboys*, almacén, balanza de panes, pesado de huevos, recepción de mercadería, muestreo, sección frutas y verduras, entre otras. La empresa cuenta con más de 70 colaboradores especiales, como suelen referirse a ellos, y muchas empresas nacionales han seguido este gran ejemplo, porque genera un efecto muy positivo para la sociedad y le da una oportunidad a un grupo de personas marginadas.

3. Promoción «Los coleccionables de E. Wong»

3.1. Descripción de la promoción

Wong constantemente busca promociones creativas y atractivas para poder consolidar su posición de líder, así como para aumentar su participación de mercado. Esta iniciativa surgió debido a que la alta gerencia de Wong se dio cuenta de que era necesario cambiar la forma como sus clientes realizaban sus compras y, de cierta forma, premiarlos por escoger dicho

12 <http://www.ewong.com>



supermercado sobre la competencia. En otras palabras, la fidelidad del cliente es premiada por la empresa.

Para esta campaña, se realizaron diversos análisis sobre sus clientes. Estudios de mercado realizados por empresas investigadoras como Arellano y Apoyo mostraron que los sorteos influyen cada vez menos en la decisión de compra del consumidor. Décadas atrás, cuando el márketing no era un factor esencial en la toma de decisiones de las empresas, un sorteo causaba un fuerte aumento en la demanda de la empresa y esto estaba positivamente relacionado con la magnitud y valor del premio. Sin embargo, en la actualidad, donde los sorteos han dejado de ser un elemento diferenciador y su efecto en la estimulación de la demanda ha disminuido, se requiere buscar otras formas promocionales. Por esto, Wong se dio cuenta de que requería plantear una estrategia promocional innovadora que sorprendiera al consumidor defendiendo su posición competitiva. Para ello:

1) Se diseñó una mecánica promocional diferenciadora tomando en cuenta las diferentes variables que influirían en el desarrollo de la campaña. Este proceso fue cuidadosamente desarrollado y elaborado para no dejar de lado ningún detalle.

– Duración de la promoción:

Dado que, muchas veces, los clientes varían sus compras en diferentes formatos de establecimientos (supermercado, hipermercado), se buscó una promoción para retenerlos por períodos mayores de 6 semanas (duración de las promociones y sorteos tradicionales). La duración se realizó en 2 etapas, de 17 semanas cada una.

– Tipo de premio y cantidad de clientes premiados:

Todos los participantes debían poder llevarse un premio, que fuera de un alto valor percibido, exclusivo y coleccionable. Esta era la única manera de mantener el interés de los clientes durante el largo período de duración de la campaña.

Estudios de mercado realizados internamente por la empresa determinaron que los premios idóneos para las promociones eran:

- Primera etapa: Colección de Copas y Vasos de Cristal Italiano de Primera Categoría
- Segunda etapa: Colección de Refractarios Ingleses

Estos productos encajaban perfectamente con la descripción realizada anteriormente acerca de los premios potenciales. Además, al ser productos de calidad e importados, agregaban estatus a la marca E. Wong.

Es muy importante establecer la diferencia entre el costo de un premio y el valor percibido de dicho premio por los clientes. Dependiendo del premio, el valor percibido por los clientes suele ser muy superior al costo del mismo. Esto es lo que toda empresa debe buscar al momento de realizar una promoción; mientras la diferencia entre el costo y el valor percibido sea mayor, la empresa se verá más beneficiada.

- Mecánica de participación:
Se propuso una mecánica lúdica y participativa nunca antes usada en el mercado de *retail*. Con esto se logró involucrar al cliente por un período prolongado de tiempo, dado que sería el protagonista. Además, motivaba al consumidor a aumentar el *ticket* promedio de compra, ya que la cantidad de premios que recibiría estaba en función de su comportamiento de compra. Así se eliminaba el elemento de azar, presente en todos los sorteos, y el cliente podía confiar en el premio que recibiría por su compra. Solo dependía de cada cliente poder obtener un premio o no. De esta forma, el cliente se sentía más seguro acerca de la promoción y posiblemente llegara a incrementar su frecuencia de compra para obtener los premios.
- 2) Se definió un umbral económico de participación lo suficientemente alto de acuerdo con el gasto medio de los clientes. Es decir, el cliente promedio no debía gastar más para obtener el premio, sino evitar el cambio de establecimientos para realizar sus compras e incrementar la frecuencia de compra en E. Wong. Como se mencionó anteriormente, esta promoción de cierta forma premiaba la fidelidad de los clientes. Es decir, su finalidad era aumentar las ventas de la empresa por medio de un aumento en el número de veces que el cliente hacía sus compras en la empresa y no por el aumento de su compra individual.

De esta forma, los clientes sentirían que estaban recibiendo un premio por comprar en E. Wong y no que ellos estaban gastando más para comprar el premio. En este aspecto, cobra importancia el concepto de valor agregado del premio. El cliente tenía que sentir que estaba siendo bien recompensado; es decir, debía percibir que la empresa no lo estaba premiando con cualquier objeto barato, sino con un producto lujoso y utilitario.

- 3) En vez de utilizar un medio electrónico para el control de la promoción, se decidió utilizar el *sticker* como el medio transaccional por diversas razones de gran importancia:
- No evidenciaba el monto requerido ($S/.600 = 40 \text{ stickers}$) para obtener cada premio, el cual era bastante alto.
 - Pegar *stickers* se convertía en la parte divertida de la promoción que generaba sensación de avance e involucraba activamente al cliente. Esto era muy importante, ya que la persona debía guardar su cartilla de *stickers* e iba viendo cómo se llenaba y se acercaba a su premio.
 - El costo de diseñar e implementar un sistema electrónico para que controlara el puntaje de cada cliente era superior al de simplemente imprimir *stickers* y cartillas.

Esta combinación de diversión, sin darse cuenta del monto requerido para canjear los premios, aumentó el dinamismo de la promoción. De esta forma, más clientes «se engancharon» a la promoción y sentían que Wong los premiaba por sus compras.

A cada cliente se le entregaba un *sticker* por cada $S/.15$ de compra, lo cual se consideró como un monto razonable. Es decir, no era tan elevado como para que muy pocas personas lograran llenar las cartillas ni suficientemente bajo como para que la empresa pidiera un número elevado de *stickers* para poder reclamar el premio. Cada cartilla tenía espacio para



40 *stickers*; es decir, un cliente debía gastar S/.600 para poder obtener un premio. Sin duda, este monto parece elevado a primera impresión; sin embargo, el cliente nunca se enteraba de este monto, ya que se le mencionaba que solo requería 40 *stickers* para reclamar su premio. En otras palabras, el aspecto psicológico de la promoción estuvo muy bien analizado y estudiado para establecer los parámetros.

- 4) Se definió la participación de productos auspiciadores para acelerar la acumulación de *stickers* y facilitar la obtención de premios. Es decir, si el cliente compraba productos auspiciadores de la promoción, el monto requerido para poder obtener un *sticker* disminuía.

Esta es una estrategia comúnmente usada en las distintas clases de promociones y en donde la más popular son los sorteos. Para que un producto o marca se vuelva auspiciadora de la promoción, tiene que darle algo en retribución a la empresa, ya sea mediante los premios que se les otorgará a los ganadores o mediante un pago en efectivo. El auspiciador se ve beneficiado, pues, muchas veces, los clientes preferirán comprar su marca en vez de la competencia, ya que recibirán un mayor número de cupones o, en el caso específico de la promoción de Wong, un mayor número de *stickers*. De esta forma, ambas empresas se ven beneficiadas: Wong, porque el auspiciador comparte los gastos de la promoción; y la empresa auspiciadora, porque se genera un incremento en sus ventas. Si la promoción es exitosa, como en este caso, es una situación de «ganar ganar».

- 5) Se habilitaron diversas opciones de canje «*stickers* + efectivo» para que los clientes pudieran completar su colección con más o menos dinero en efectivo. Esta modalidad servía para aquellos clientes que tenían una cierta cantidad de *stickers* y querían canjear su premio sin haber llenado la cartilla. De esta manera, el cliente podía cancelar un monto en efectivo a cambio de los *stickers* que le faltaban. Se diseñó un sistema equitativo para reemplazar la falta de *stickers* por efectivo y, así, poder canjear el premio.

Era de suma importancia implementar diversos sistemas que permitieran al consumidor canjear su premio. Sin duda, la empresa debía encontrar un método atractivo tanto para los clientes como para ella. Por esta razón, se decide implementar dicho sistema equitativo para reemplazar *stickers* por un monto en efectivo. Aunque en este caso el cliente podía sentir que en cierta forma estaba pagando directamente por su premio, los montos en efectivo requeridos para obtener los premios debían ser lo suficientemente bajos como para que no los afectara de manera negativa, pero lo suficientemente altos como para que Wong no incurriera en pérdidas.

3.2. Objetivos comunicacionales o publicitarios

Sin duda, el planteamiento de objetivos es de suma importancia en el plan estratégico de toda empresa. De igual forma, en una promoción, los objetivos que se plantean son la mejor forma para comprobar si es que esta fue exitosa o no, es decir, si llegó a cumplir los propósitos por los cuales fue desarrollada por la empresa. Estos objetivos tienen que ser realizables para poder efectuar una comprobación y análisis real del éxito o fracaso obtenido.

La empresa Wong, siendo líder del mercado, buscaba, mediante esta promoción, principalmente aumentar sus ventas al mejorar su posicionamiento en la mente de los consumidores y, al mismo tiempo, fidelizarlos. Entre los principales objetivos que la empresa Wong se propuso antes de iniciar la campaña promocional «Los coleccionables», se encuentran:

- Presentar a las promociones de coleccionables de manera que sean altamente deseadas y las más comentadas de los círculos sociales de buen nivel
- Involucrar a los clientes de E. Wong en el desarrollo de las promociones de los coleccionables de E. Wong
- Permanecer en el *top of mind* de las promociones *retail*
- Deseabilidad de toda la colección

Estos objetivos pueden parecer muy genéricos; sin embargo, Wong los planteó de esta forma específica para, así, involucrar a todo el personal de la empresa en lograrlos. Si bien estos objetivos no son del todo medibles en términos numéricos, luego se procederá a analizar el éxito o fracaso de la promoción.

3.3. Estrategia comunicacional o publicitaria

Wong definió una estrategia *below the line* tomando los puntos de venta como el principal medio de comunicación con el cliente, sustentados en la alta frecuencia de asistencia al supermercado. Lanzó la campaña simultáneamente en todas las tiendas colocando material POP dentro y fuera de las mismas, además de exhibidores con las colecciones.

La empresa incentivó la acumulación inmediata de *stickers* con un catálogo de lanzamiento que detallaba los productos, su origen y la mecánica de canje. Este, además, podía ser utilizado como primera cartilla de canje. Del mismo modo, se creó una cartilla práctica de bolsillo en la que los clientes acumularían los *stickers*; en ella, se detallaban todos los productos de la promoción.

Se presentó al *sticker* como el elemento lúdico de la promoción. Así, cuando el cliente hubiera llenado una cartilla (40 *stickers*), sentiría que estaba canjeando su premio con una moneda de cambio diferente y no con los S/.600 que gastó para obtenerlos. Por otro lado, en muchos casos, pegar *stickers* se convertiría en una diversión familiar compartida.

Las cajas eran el vehículo de recordación constante de la promoción, entregando cartillas nuevas y *stickers*. Esto se debió a que, en total, eran 400 cajas que, durante 12 horas diarias y 17 semanas consecutivas, daban el alcance y la frecuencia necesaria. Igualmente, Wong mostró creativamente las características exclusivas de ambas colecciones a través de diseños que presentaban a las colecciones como un producto *premium*.

Las piezas que se utilizaron en esta exitosa campaña promocional fueron las siguientes:

- Catálogo de lanzamiento con el detalle completo de la exclusiva colección
- Cartilla de *stickers*, elemento clave en la continuidad de la promoción y en la generación de sensación de avance y, por otro lado, de motivación para que el cliente hiciera todas sus compras en E. Wong



- *Stickers* seriados entregados en caja al final de cada compra
- Exhibidores de productos con campaña visual, exhibición de productos y *stock* para canjear al momento
- Material POP ubicado estratégicamente en el recorrido del consumidor (banderolas exteriores, *banners*, marcadores de productos, *checkouts*, etc.)
- Comercial de televisión, el cual se exhibió al comienzo de la promoción:
 - Copas y Vasos Italianos: creados por la agencia Properú
 - Refractarios Ingleses: creados por Mayo Publicidad

Como se puede apreciar, la empresa diseñó una estrategia publicitaria intensa para dar a conocer e incentivar a sus clientes a participar en la promoción. Es decir, necesitaba una estrategia publicitaria adecuada que lograra «engancha» rápidamente a las personas y, así, aumentar el número de personas participantes en la promoción.

Otro aspecto muy importante que la empresa consideró y que, sin embargo, no estaba dentro de su poder fue la publicidad «boca a boca». Este tipo de publicidad gratuita benefició enormemente a la difusión de la promoción. Un aspecto muy importante para que esta clase de publicidad tuviera un efecto positivo en el desempeño de la promoción fue que el cliente estuviera más que satisfecho con el premio que estaba obteniendo por comprar en E. Wong. Nuevamente, en este caso, el concepto del valor percibido del premio es muy importante. Esto se debe a que, si un cliente tiene una buena experiencia y se siente beneficiado, generalmente suele comunicar esto a sus conocidos y ellos van a querer experimentarlo. Muchas personas que canjearon los premios ofrecidos por Wong, al ver la clase y calidad del premio, comentaron entre sus conocidos la promoción y, así, esta se hizo más conocida dentro de los consumidores.

3.4. Audiencia objetivo

Sin duda, el público al cual esta promoción estaba dirigida era el mismo al cual la empresa se enfoca, es decir, las familias usuarias de autoservicios de los niveles socioeconómicos A y B. El mercado primario estaba conformado por los clientes de gasto medio y gasto alto.

El ama de casa era el principal cliente de esta promoción. Ella se veía motivada a comprar más en E. Wong, ya que los premios ofrecidos eran accesorios para su cocina. Esta ama de casa debía comprar altos montos en E. Wong para obtener el premio deseado.

3.5. Estrategia de medios

Por tratarse de una campaña *below the line*, lo que Wong buscó con medios masivos fue presencia en programas de alto impacto con concentración de audiencia (televisión abierta) y programas clave para las amas de casa A y B (en cable) y, a través de estos medios, buscar la continuidad. La empresa priorizó la audiencia a la que podía llegar por medio del cable y, por esta razón, le asignó más de tres cuartos del presupuesto total, mientras que invirtió el cuarto restante en televisión de señal abierta.

Wong decidió destinar la mayor parte del presupuesto televisivo al cable en vez de la televisión de señal abierta debido a que el público al cual se dirige prefiere la primera sobre la segunda.

Esta fue una decisión acertada, ya que la empresa buscó aquellos programas donde el impacto del comercial iba a ser mayor. No buscó repetir muchas veces el comercial, sino emitirlo un determinado número de veces, pero que captara gran atención.

4. Resultados obtenidos por la campaña¹³

Apoyo Opinión y Mercado fue la empresa encargada de hacer un estudio sobre la promoción y determinar cuáles fueron los resultados específicos. El éxito o fracaso de la campaña se puede evidenciar por los números y estadísticas que se analizaron al final. Luego de examinar los resultados, se pudo determinar que fueron muy positivos, ya que superaron todas las expectativas iniciales.

Los resultados de la promoción fueron:

- Incremento de ventas:
 - Las ventas totales de la cadena en el período noviembre 2003-octubre 2004 crecieron 11% respecto al mismo período del año anterior.
 - Las ventas de un grupo de clientes identificados como «clientes oro-plata» crecieron 19,8% respecto al período equivalente del año anterior.
 - El consumo de aquellos clientes que participaron activamente en la promoción creció 34,4% respecto al mismo período del año anterior.

- Canje de productos:
 - Copas y Vasos canjeados: el *forecast* inicial fue de 360.000 copas y, al finalizar la promoción, se canjearon 912.000 copas y vasos.
 - Refractarios Ingleses: se proyectó canjear 180.000 refractarios y, al finalizar la promoción, se canjearon 220.000 piezas de la colección.

- Participación y satisfacción con la promoción:
 - El 88% de los clientes de Wong ha participado en la promoción de refractarios y el 86% ha participado en la promoción de copas.
 - El 92% de los clientes que participó en la promoción considera que la promoción de Copas y Vasos Italianos fue excelente-buena y el 93% piensa que la promoción de Refractarios Ingleses fue excelente-buena.
 - El 90% de los clientes de E. Wong entendió la promoción.
 - El 98% está interesado en seguir participando en este tipo de promociones.

Como se puede apreciar, los resultados hallados por Apoyo fueron más que satisfactorios. El esfuerzo conjunto de toda la empresa y un adecuado planteamiento de las variables de la promoción fueron los factores clave para el éxito de la campaña. Como siempre lo ha hecho, Wong ha demostrado su capacidad innovativa con esta promoción, la primera en su género en el mercado local. Luego del éxito obtenido, el Grupo Wong procedió a realizar una promoción

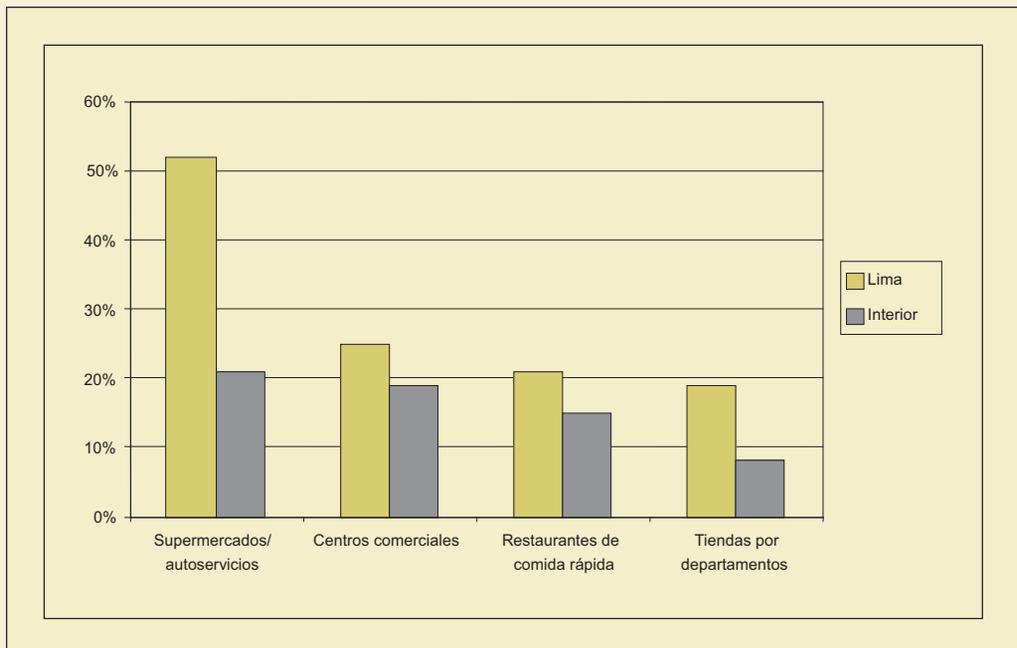
¹³ Apoyo Opinión y Mercado. «Evaluación de promociones». Abril del 2005.

similar en su cadena de tiendas Metro. Sin embargo, debido a las preferencias del público al cual se dirige Metro y para no pecar de repetitivos, los premios fueron distintos.

Preguntas de discusión

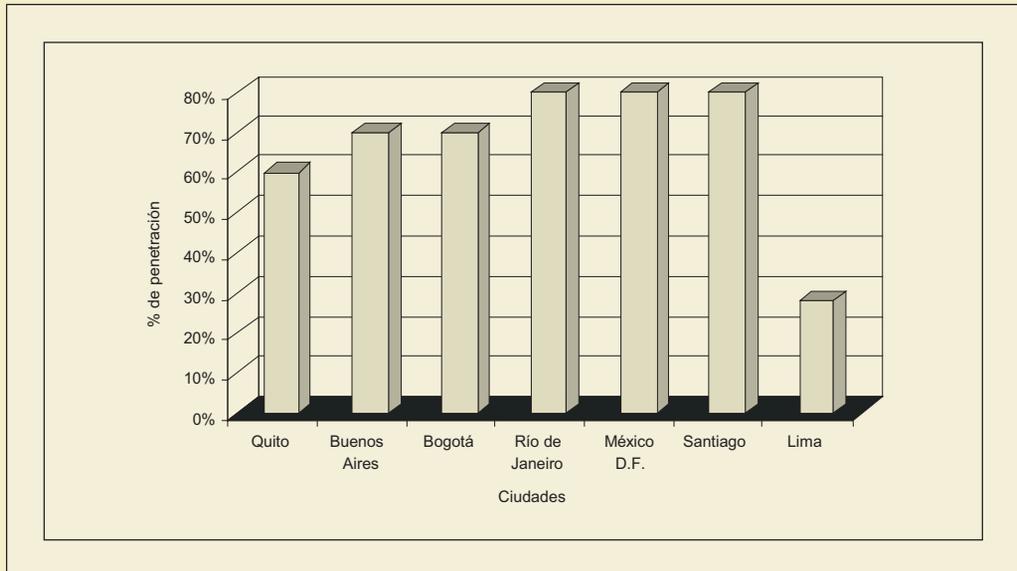
- ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de E. Wong?
- Identifique las oportunidades y riesgos que se presentaban para E. Wong en el lanzamiento de la campaña.
- Analice las fortalezas y debilidades de la campaña.
- ¿Cuáles fueron los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña?

Gráfico 9.1: Frecuencia de concurrencia de las amas de casa peruanas



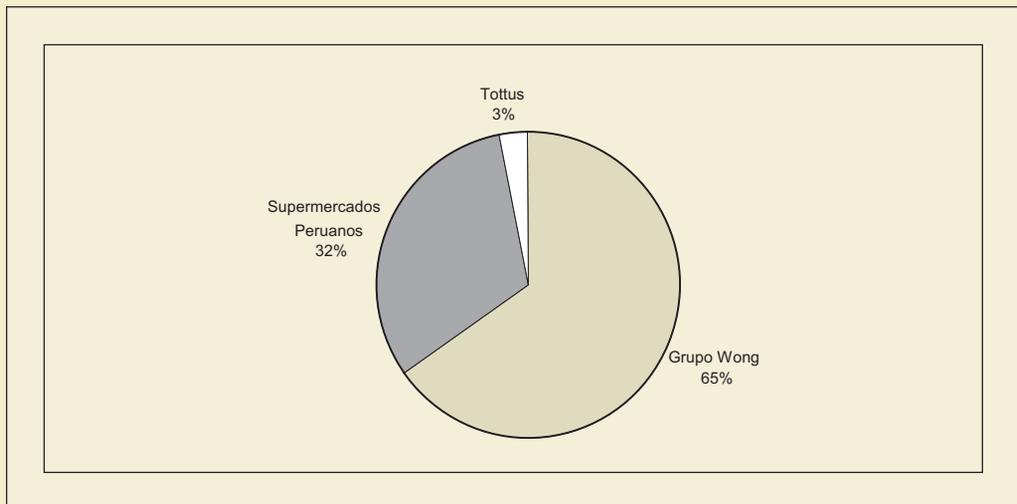
Fuente: Apoyo Opinión y Mercado.

Gráfico 9.2: Penetración del supermercadismo
(como porcentaje de las ventas minoristas)



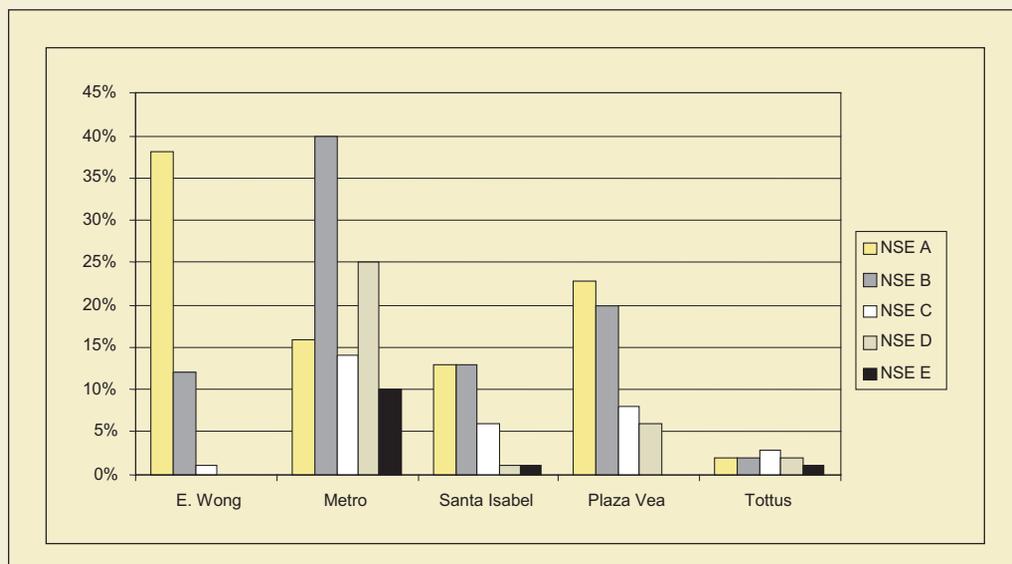
Fuente: Supermercados Peruanos/Capel/Bancos Centrales.
Elaboración: *Día 1*.

Gráfico 9.3: Participación de mercado



Fuente: *Día 1*.
Elaboración propia.

Gráfico 9.4: Supermercado al que asiste con más frecuencia



Fuente. Apoyo Opinión y Mercado. «Perfil de ama de casa, 2004».

Cuadro 9.1: Principales grupos económicos en el Perú

Grupo	Procedencia	Ingresos totales 2003* (expresados en miles de soles)
Repsol	España	7.310.985
Telefónica	España	5.098.083
Credicorp	Perú	4.693.147
Romero	Perú	3.183.335
Southern	Estados Unidos	2.808.676
Buenaventura	Perú	2.462.543
Wong	Perú	2.365.815
Brescia	Perú	2.260.620
Backus	Colombia	2.240.704
Endesa	España	1.979.275

* Suma de los ingresos totales de aquellas empresas que cuentan con cifras. No incluye participaciones ni los ingresos de las empresas adquiridas durante el ejercicio 2004-2005.

Fuente: *Peru: The Top 10.000 Companies, 2004-2005.*

Bibliografía

Apoyo Opinión y Mercado. «Evaluación de promociones». Abril del 2005.

«Comercio», en: *Semana Económica*. No. 951.

«Creando mercado», en: *Día 1*. 7 de junio del 2004.

«Entrevista a Juan Fernando Correa», en: *Día 1*. 18 de octubre del 2004.

«Los reyes de la esquina», en: *Semana Económica*. No. 964.

Peru: The Top 10.000 Companies, 2004-2005.

Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga. «Caso: E. Wong», en: *Casos ganadores de los Premios Effie 1999*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico - AFP Integra, 2001.

Página web

<http://www.ewong.com>

PREMIO PLATA



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5





CASO: BANCO DE CRÉDITO

1. Análisis del sector

1.1. Características económicas

El sector bancario en el Perú, o banca múltiple, está dividido en banca grande, mediana y pequeña¹. Esta clasificación está basada en el nivel de créditos y colocaciones de fondos en el mercado. Los principales bancos que conforman el sector bancario en el Perú son Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Continental, Wiese Sudameris (bancos integrantes de la banca grande), Interbank, Banco Sudamericano y Citibank (estos tres últimos conforman la banca mediana).

El sector bancario se encuentra en la etapa del ciclo de vida de madurez. Es intensivo en cuanto a número de clientes de las entidades bancarias y su uso está ampliamente difundido. En general, los bancos se encuentran en una situación sólida y expectante para enfrentar los retos del futuro.

Actualmente, en el sector, el mayor desarrollo se encuentra en las microfinanzas y la banca de consumo², nichos que presentan las mayores perspectivas de crecimiento y que la mayoría de bancos está tendiendo a impulsar.

En la industria bancaria, los efectos del aprendizaje y la experiencia son altos, lo que hace que las barreras de entrada al sector sean altas. Una de las variables más importantes en el sector bancario es la confianza, por lo que los clientes optan por aquel banco que les brinde seguridad, solidez y rentabilidad (que se obtiene por el buen manejo del dinero, resultado de la experiencia y conocimiento del mercado).

1 Clasificación establecida por Maximixe.

2 Informe especial de Apoyo, «Situación actual y perspectiva del sistema bancario».



Asimismo, la rentabilidad de la industria es alta y, actualmente, presenta una tendencia creciente. Al segundo mes del presente año, la utilidad neta del sistema bancario peruano ascendió a US\$40.184 millones (21,1% mayor que el obtenido en el mismo período del año anterior).

1.2. Análisis industrial

En cuanto a las barreras de entrada a esta industria, son altas debido a la gran identificación de marcas que existe en el mercado por parte de los clientes (marcas fuertemente posicionadas en el mercado), sobre todo por las empresas que ya se encuentran instituidas en el mercado, y que cuentan con gran solidez y confianza por parte de los consumidores, como el Banco de Crédito del Perú.

La diferenciación del producto es bastante amplia, pues se trata de un gran servicio que requiere un alto nivel de conocimientos técnicos. Además, los requerimientos de capital son altos, ya que, para que una empresa pueda ser representativa en este sector, tiene que contar con un nivel de capital que le permita permanecer y competir. El *know-how* es otro de los factores decisivos que hacen que sea difícil la entrada en este sector.

Por otro lado, es importante mencionar que el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo en la industria, sobre todo debido a que el número de clientes importantes no es muy alto. Además, el número de sustitutos a entidades bancarias, tales como cajas municipales o financieras, es relativamente bajo actualmente.

En cuanto a los factores desfavorables de la industria, caben en el análisis básicamente las altas barreras de salida que están constituidas por los costos de salida y las relaciones estratégicas establecidas en el negocio. Además, existe un alto control por parte del Estado a través de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la Conasev y otras entidades que velan por el buen manejo de los fondos de los bancos.

Finalmente, es importante tener en cuenta la rivalidad entre los competidores y lo importante del posicionamiento que adquieran los bancos en el mercado, sobre todo porque la solidez y la confianza son los principales factores que evalúan los clientes al decidir por un banco y son capacidades difíciles de construir.

1.3. Atractivo del mercado bancario

En la actualidad, el sector bancario cuenta con 14 bancos comerciales. Es importante mencionar que existe una tendencia por la recomposición del sector bancario, incluyendo las fusiones y adquisiciones, así como el surgimiento de nuevas entidades y la redefinición de mercados objetivos.

Los bancos que se encuentran actualmente en el sector son entidades sólidas que ya cuentan con una cartera de clientes, y que se pueden dividir en banca corporativa y banca de consumo. No todos los bancos ofrecen ambos enfoques, por lo que, si logran posicionarse adecuadamente con su público objetivo, la competencia será más controlable. La posición competitiva de la industria está basada en la credibilidad, solidez y rentabilidad que los bancos pueden ofrecer.

En el sistema bancario peruano, los bancos que se encuentran en el mercado están consolidados como entidades prestigiosas y cuentan con niveles de confiabilidad aceptables. Por esto, el potencial para aprovechar la vulnerabilidad de los más débiles está dado por otros factores, tales como liquidez, solvencia, servicio, variedad de paquetes de acuerdo con las necesidades, opciones alternativas de inversión, por ejemplo fondos mutuos, entre otros.

1.4. Análisis de la competencia³

Hacia el año 2000, el Banco de Crédito lideraba en su totalidad el negocio de depósitos; en el segundo lugar, se encontraba el Banco Wiese; y, en tercer lugar, el Banco Continental. Hacia el año 2001, el Banco Continental tomó el liderazgo en la captación de depósitos a plazo fijo y se posicionó en segundo lugar en captación de depósitos a la vista, mientras que el Banco Wiese perdía posicionamiento de mercado. Hacia inicios del año 2003, el Banco de Crédito seguía manteniendo su posición de líder en los tres tipos de depósitos, mientras que el Banco Continental ocupaba el segundo lugar y el Wiese, el tercer lugar. Para el mes de enero del 2004, se seguía manteniendo el mismo *ranking* en las tres primeras posiciones, mientras que Interbank mantuvo la cuarta posición. Dicho *ranking* se muestra hasta nuestros días.

1.5. Análisis del escenario de márketing del mercado bancario

A lo largo de los últimos años, a raíz del ingreso de las tarjetas de crédito en las tiendas comerciales, principalmente CMR-Saga Falabella y Financor-Ripley, el mercado de tarjetas de crédito se ha vuelto sumamente competitivo. Actualmente, el BCP cuenta con aproximadamente 4 millones de tarjetas, en donde el 42% son tarjetas de tiendas por departamentos⁴.

Dentro del mercado analizado, los bancos tienen principalmente dos fuentes de ingresos: la facturación y los saldos financieros. De esta manera, con el fin de incentivar la facturación, se llevan a cabo distintas campañas promocionales en determinadas épocas del año. La mayoría de las campañas está basada en sorteos u ofertas puntuales con determinadas tarjetas. Es importante determinar que las épocas en que se desarrollan estas campañas son temporadas en las que la facturación en el mercado acostumbra tener un crecimiento natural y se busca, así, atraer a los clientes, al mismo tiempo que impulsar aun más el crecimiento.

Durante estas temporadas, se sabe que el mercado se dinamiza de manera significativa. Prácticamente todas las campañas están enfocadas en fomentar la preferencia de las tarjetas propias frente a la de la competencia al momento del consumo. De esta manera, se presentan dos barreras: el estrecho vínculo que existe entre dichas temporadas, las tarjetas de las tiendas por departamentos y los productos ofrecidos ahí en condiciones generales; y, en el caso de las tarjetas de débito, el reducido hábito de utilización⁵.

3 <http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2005/Abril/B-2332-ab2005.XLS>

4 Información proporcionada por la profesora Gina Pipoli.

5 Información proporcionada por el señor Alejandro Tripoli, Gerente General de 121 Relationship Marketing S.A.



2. Banco de Crédito del Perú⁶

2.1. Historia de la empresa

Durante los primeros 52 años de vida del BCP, esta institución operó bajo el nombre de Banco Italiano, dando inicio a sus actividades el 9 de abril de 1889 y adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 31 de diciembre de 1941, se acordó sustituir la antigua denominación social por la de Banco de Crédito del Perú.

Luego, con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, se instalaron sucursales en Nassau y Nueva York, hecho que lo convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. Así, la expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin, se construyó un edificio de 30.000 m² aproximadamente en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar los servicios, se estableció la Red Nacional de Teleproceso que, a fines de 1988, conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, se creó la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, y se instaló una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, se adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aun más especializada, se creó Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente, se estableció Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante la década de 1990, la oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre tuvieron: un banco antiguo con espíritu siempre moderno. Al cumplir los 115 años de existencia, esta institución cuenta con 248 oficinas y 5.630 empleados, y bancos corresponsales en todo el mundo.

2.2. Organización

- *Misión:* servir al cliente.
- *Visión:* ser un banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado.
- *Valores:* «Nos debemos a nuestros clientes».
- *Ética:* «Somos una institución con integridad, con gente honesta y responsable».
- *Gente:* cuenta con los mejores profesionales, incentiva su desarrollo y potencial emprendedor.
- *Innovación:* innovan continuamente para responder a los requerimientos del mercado.

6 Información extraída de la página web <http://www.viabcp.com>.

2.3. Líneas de producto

El Banco de Crédito del Perú tiene una amplitud de seis productos, dentro de los cuales están:

- Ahorros
- Cuentas corrientes
- Créditos
- Tarjetas de créditos
- Seguros
- Transferencias de dinero

A través de la tarjeta Credimás, se realizan operaciones bancarias y compras. Esta tarjeta permite realizar operaciones bancarias con la mayor agilidad y comprar en muchos establecimientos⁷. Por ello, se eligió este producto para lanzar la promoción «Juego de Letras», pues, al ser un servicio de alto uso dentro de la cartera de clientes del BCP, se buscó incentivar aun más el uso de la misma con el fin de alcanzar los objetivos propuestos anteriormente por la empresa analizada.

De esa manera, con la tarjeta Credimás, al tener acceso a todos los canales de atención ViaBCP, el cliente estaba incentivado a usar esta tarjeta en el momento de realizar el pago de sus compras o transacciones, pues tenía un estímulo directo mediante el cual se sabía que podía juntar y ganar los premios anunciados. Así, el uso de los servicios que brinda esta tarjeta por parte de los clientes tuvo un gran incremento a raíz de esta promoción.

3. Producto

3.1. Innovaciones

La innovación no nació por parte del producto en sí mismo. La estrategia usada en este caso estuvo en los requisitos para conseguir los elementos para juntar el juego de letras. Por tanto, no existió un monto mínimo por transacción, de tal manera que no se exponían a que los clientes fraccionaran sus compras para tener más opciones.

Por otro lado, lo innovador de esta promoción llevó a pensar a los creadores de la misma que generaría gran interés por tener las tarjetas del BCP, como fue lo que pasó al lanzarse este juego de letras.

⁷ Información obtenida de la página web <http://www.viabcp.com>.



4. Promoción

4.1. Campaña promocional

En el año 2001, el BCP lanza en medios masivos una promoción de incentivo a la facturación llamada «La compra inolvidable». En esta, se otorgaba al cliente una opción por un determinado monto de consumo para participar en el sorteo de S/.20.000 que debían ser utilizados en un solo día. De esta manera, mientras más consumos realizaba el cliente, mayores opciones obtenía para participar. Esta campaña logró buenos resultados en cuanto al crecimiento de participación de mercado tanto para Tarjeta de Crédito Visa, en un 38,76%; y Tarjetas de Débito, en un 67,3%. Así, a partir del 2002, otros bancos copian el tipo de campaña impulsada y realizada por el BCP, como el Banco Continental e Interbank.

Durante los tres años consecutivos en que se llevó a cabo «La compra inolvidable», la promoción fue evidenciando un cierto desgaste, pues cada año el impacto generado fue reduciéndose. De esta manera, fue necesario crear una nueva promoción que volviera a generar interés y apoyo a los resultados totales del BCP⁸.

4.2. Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos del «Juego de Letras» fueron:

- Incrementar el volumen facturado en tarjetas de débito y crédito del BCP con respecto al mismo período del año anterior en 10%
- Incrementar la participación de tarjetas de débito en 1% (considerando el número de tarjetas con las que cuenta el BCP, 1% implica un crecimiento significativo en términos absolutos)
- Incrementar la participación en número de transacciones en 2%
- Colocar las tarjetas del BCP en el *top of mind*, considerando que en los segmentos A y B los tarjetahabientes tienen en promedio 3 tarjetas de crédito.

Cuando el BCP convoca a 121 Relationship Marketing S.A., lo que solicita es que se busque una alternativa promocional distinta. Buscaba un concepto novedoso que ocupara el lugar de la promoción anterior, poniendo gran énfasis en comprender cómo piensa el consumidor que se debía atraer⁹.

De esta manera, la agencia de publicidad mencionada realizó algunos estudios y determinó que se estaban enfocando en un consumidor que estaba expuesto a una gran cantidad de promociones, muchas de ellas semejantes entre sí, ya que los emisores pertenecen a la misma categoría, o porque las promociones se establecen bajo los mismos conceptos tradicionales¹⁰.

8 Información proporcionada por Gina Pipoli.

9 Información proporcionada por Alejandro Tripoli.

10 Información proporcionada por la profesora Pipoli.

Dentro de las alternativas para el desarrollo de las promociones, resaltan dos modelos extremos: el sorteo y el premio instantáneo (por ejemplo, Raspa y Gana). En el caso de la primera vía, implica un período de tiempo extenso, en el cual el participante se envuelve con la promoción al inicio y luego se desconecta hasta el momento en el que se anuncia el resultado. Por ello, aplicar un sorteo para desarrollar la idea de la promoción no va a generar un cambio en el comportamiento del público objetivo que lo vincule permanentemente a la promoción. Por otro lado, en el modelo del premio instantáneo, sí se logró el objetivo que se planteó la agencia publicitaria: el de provocar un cambio en el comportamiento del consumidor.

Alejandro Trípoli, Gerente General de 121 Relationship Marketing, afirma que «cuando se realiza una promoción, el objetivo de la misma es buscar modificar un comportamiento; entonces, el sorteo no sirve como modificación de conducta, ya que se trabaja con una ilusión futura de ganar algo. Sin embargo, al generar esta ilusión futura de ganar algo, el consumidor no conoce la cantidad de opciones que puede tener y el sueño generado por la promoción se empieza a desvanecer a medida que pasa el tiempo»¹¹.

Así, se encontró otra alternativa que generara la ilusión de ganar premios más cercana al consumidor, que fue el Raspa y Gana. Dentro de esta vía, se encontró una debilidad importante, pues la ilusión de ganar la promoción es demasiado inmediata, ya que, si un cliente no logra ganar un premio luego de tres veces, por ejemplo, la desazón que se genera es tan grande que el consumidor final se llega a cansar y lo deja de lado. De esta manera, teniendo el panorama claro y sabiendo aquello que es lo que más modifica el comportamiento del consumidor, la agencia de publicidad decidió buscar un punto intermedio.

Basados en el tema de que el peruano tiene gran gusto por los juegos de azar y predilección por coleccionar o acumular cosas, se buscó utilizar conceptos asociados a promociones de consumo masivo, nunca antes trasladadas a campañas para servicios financieros. Se encontró un juego participativo, logrando una intervención reiterativa durante el período de duración de la campaña, es decir, un hábito de compras repetitivo. Es importante mencionar que este juego, al final, termina siendo un sorteo; pero, al ser participativo, el consumidor se engancha en la modificación de comportamiento muchísimo más tiempo que cualquier otro juego. De esta manera, la parte creativa fue el sorteo, pero planteado desde otra perspectiva. Así, se desarrolló una promoción que estableció la diferencia sobre la base de dos cosas: romper el paradigma de basarse en los modelos del sorteo o premio y lograr involucrar a los participantes de manera permanente.

Por otro lado, es importante mencionar que, en la época en que se empezó a idear la estrategia de marketing y publicitaria para lanzar la promoción, se acercaba diciembre. Por ello, se aprovechó esta época de altos consumos y gran agresividad por parte de los competidores. Alejandro Trípoli afirma que «sabíamos que todas las tarjetas estaban haciendo promociones, pero el BCP tenía que presentar lo mejor dentro de la categoría bancos»¹².

11 Entrevista realizada al señor Trípoli.

12 Ibid.



En función de todo lo dicho anteriormente, se establecieron cuatro grupos de premios. Para obtenerlos, el participante tenía que juntar las letras y formar las palabras correspondientes:

Premio	Palabra por formar
5 autos Volkswagen Bora	VWBORA
10 paquetes dobles a Cancún	CANCUN
100 cámaras digitales Kodak	KODAK
5.000 entradas a Cineplanet	CINE

Por otra parte, dentro de la planeación para encontrar un adecuado soporte físico para la entrega de estas letras, se buscó una opción de bajo costo y que estuviera ampliamente difundida. De esta manera, se encontró la solución en las copias de los *vouchers* que los terminales electrónicos (POS) entregan a los clientes al momento del pago con tarjetas de crédito o débito. Así, en coordinación con VisaNet y ExpressNet, se desarrolló un sistema que imprimía en forma aleatoria las letras en los *vouchers*, de manera que, por cada compra, el cliente obtenía una letra con lo que podía coleccionarlas y formar las palabras ganadoras. Además de ser una nueva idea de promoción dentro del mercado bancario, este sistema no había sido utilizado nunca antes para ninguna promoción, lo que lo convertía en un concepto totalmente innovador. El papel principal del POS fue recordar en cada compra que el consumidor tenía que volver a comprar¹³.

Adicionalmente, al requerirse que las letras fueran obtenidas por el mismo titular de la tarjeta, se incentivaba la participación de todos los tarjetahabientes del BCP. Es decir, tuvo opción de participar más de un millón de tarjetas, entre Credimás, Tarjetas de Crédito Visa y American Express.

Es así como esta mecánica logró tener una funcionalidad de los niveles mencionados anteriormente, pues mantenía la expectativa en forma permanente durante el período de duración de la campaña y generaba un hábito repetitivo de utilización de tarjetas, al requerirse la compra para obtener las letras deseadas.

De esta manera, podemos concluir que se empleó el marketing directo con mayor fuerza, ya que presenta una gran ventaja con respecto a la publicidad masiva, pues este obliga a generar resultados, creando una conciencia de búsqueda del resultado. En cambio, la publicidad masiva crea en los consumidores un efecto de sueños, emociones y grandes expectativas, lo cual puede llegar a cansar al consumidor y no generar un efecto participativo repetitivo en sus compras.

13 Ibid.

4.3. Publicidad de la campaña

Los objetivos de la campaña fueron los siguientes:

- Comunicar la nueva promoción de las tarjetas del BCP
- Convencer a los clientes de priorizar las tarjetas del BCP al momento de realizar sus consumos
- Persuadir a los clientes de involucrarse en la promoción de forma permanente
- Movilizar a los clientes con la tarjeta de débito, Credimás, y a utilizarla en POS
- Transmitir a clientes con tarjetas de otros bancos que las tarjetas del BCP ofrecen beneficios más atractivos¹⁴

La estrategia publicitaria se dividió en dos partes, dependiendo del tipo de medio utilizado: audiovisuales (radio y televisión) y medios impresos (revistas, diarios, encartes, vía pública, etc.). El concepto para ambos casos fue «Y a ti, ¿qué letra te falta?», el cual fue planteado por la agencia publicitaria 121 Relationship Marketing, ya que el BCP le otorgó la responsabilidad gráfica de la promoción, pues estos ya habían realizado anteriormente promociones que no han requerido comunicación en televisión. Lo que buscó la agencia publicitaria ya mencionada como principal objetivo fue retar al consumidor. Este provocador titular, con el que nombraron a la campaña publicitaria, buscó impulsar al consumidor a generar la acción de volver a comprar con el fin de hacer incidencia en que se tenía que avanzar en el proceso de colección de letras para llegar a ganar el premio final antes que cualquier cliente del BCP¹⁵.

Por otro lado, en cuanto a los medios audiovisuales, se dramatizó la situación, presentando el caso extremo de un participante que ya había avanzado en la promoción al punto de solo faltarle una letra para completar el premio principal. Este jugaba con la obsesión generada por la letra mencionada, al punto de ver esa letra en otro lugar (en el caso de la televisión) y reemplazar otras letras por esa en todas las palabras posibles (con varios motivos, para el caso de la radio).

En el caso de los medios impresos, se desarrollaron piezas que funcionaban, hasta cierto punto, como un demo de la promoción, presentando cada premio con una letra faltante en su nombre. Con ello, se logró un nivel de interactividad con el lector que le permitía entender el funcionamiento de la promoción en forma inmediata, al tiempo que el eslogan de la campaña reforzaba el sentido de urgencia en complementar las palabras mencionadas.

Para darle credibilidad adicional a la promoción, en un determinado momento, se publicaron avisos que presentaban a los ganadores de los premios principales, mientras que se continuaba reforzando la mecánica de la promoción.

14 Información proporcionada por Gina Pipoli.

15 Información proporcionada por Alejandro Trípoli.



4.4. Audiencia objetivo

El público objetivo al que se dirigió esta campaña publicitaria fueron todos aquellos clientes con una tarjeta de crédito o débito (Credimás) del Banco de Crédito del Perú. De esta manera, la audiencia objetivo estuvo conformada casi por la totalidad de los clientes, es decir, más de un millón de tarjetas. Es importante tener en cuenta que el BCP, ante la adquisición de cualquiera de sus productos, como la apertura de una cuenta de ahorros, lleva consigo la entrega de una Credimás. De esta manera, se estableció un rango de edades y niveles socioeconómicos bastante amplio: hombres y mujeres de 26 a más años en niveles A, B y C.

Por otro lado, es importante recalcar que, al no establecerse un monto mínimo por transacción, cualquier consumo generaba una letra al ser pasada por el POS. Así, prácticamente cualquier cliente del BCP con una tarjeta de débito o crédito podía juntar más letras de las mínimas para formar alguna de las palabras, con lo cual todos los clientes se constituyeron en audiencia objetivo.

4.5. Estrategia de medios

Con el fin de alcanzar el amplio segmento al que se estaba dirigiendo esta promoción, se realizó una amplia campaña masiva. Para ello, se eligió la televisión abierta como medio principal y, como apoyo a este medio, se contó con la televisión con cable y la radio. También participaron otros medios en menor relevancia como la prensa, paneles, revistas y paraderos.

Con respecto a la campaña y con el fin de alcanzar el amplio segmento al que se estaba dirigiendo, se realizó una campaña masiva que se inició con un *spot* de 35 minutos, el cual se mantuvo por dos semanas. De esta manera, se utilizó el primer *spot* para explicar bien la mecánica de la promoción. Luego, en el mes de diciembre, se redujo el tiempo de los *spots* a 20 segundos con el fin de incrementar la frecuencia en el período en que las compras de fin de año se incrementan. Así, fueron cuatro semanas de pauta con este secundaje, siendo la pauta total de seis semanas. Cabe recalcar que este mismo criterio se utilizó para radios.

Por otro lado, es importante mencionar los recursos totales invertidos en medios en los períodos de exhibición, que fueron US\$257.284,31. Este período comprendió desde el 14 de noviembre del 2004 hasta el 22 de diciembre del mismo año. De esta manera, la asignación presupuestaria por medios fue la siguiente¹⁶:

¹⁶ Cuadro extraído de la información proporcionada por la profesora Pipoli.

Medio	US\$
Televisión	158.017
Cable	48.790
Radios	56.497
Diarios	60.229
Revistas	13.123
Publicidad exterior	19.985
<i>Merchandising</i>	54.557
Márketing directo	5.098
Total	416.296

Por otro lado, es de suma importancia conocer el marco competitivo que se dio al momento de realizarse la campaña. Las marcas o productos participantes en la categoría fueron, dentro de la competencia directa:

- Banco Continental: «Nico»
- Banco del Trabajo: «Esta Navidad con MasterCard»
- Interbank: «Deuda Cero»

En cuanto a la competencia indirecta, existieron promociones de marcas de tarjeta como MasterCard, American Express y Visa.

4.6. Resultados obtenidos y evidencia de comprobación

En cuanto a este punto, analizaremos los resultados del mercado de acuerdo con el comportamiento de los clientes de tarjetas de crédito y débito por separado:

Tarjeta de crédito

- Facturación de tarjetas de crédito¹⁷:
 - La facturación de tarjetas de crédito durante la vigencia de la promoción se incrementó en un 11,69% respecto al mismo período del año anterior.
 - La facturación total de Visa Oro, que genera los mayores niveles de facturación, se incrementó en un 21% respecto al período similar del año anterior.

¹⁷ Visanet y registros internos del BCP.



- Participación de mercado de tarjetas de crédito BCP en el volumen total de tarjetas Visa¹⁸:
 - La participación de mercado del Banco de Crédito dentro del total de Visa creció 6% con respecto al mes anterior, mientras que, en el mismo período del año anterior, se había mantenido estable mes a mes, lo que refleja el éxito de la promoción.

Tarjeta de débito¹⁹

- Facturación con Credimás:
 - La facturación durante la vigencia de la promoción creció 22% con respecto al período similar del año anterior.
 - Se registraron 1.011.268 transacciones, mientras que, en el período similar al año anterior, se generaron 796.933, lo que representa un crecimiento de 27%.
- Participación en el mercado de Credimás en el total de operaciones Visa Electrón:
 - La participación en el mercado del BCP dentro del total de Visa Electrón creció 5% respecto al mes anterior, mientras que, en el mismo período del año anterior, se había mantenido estable, lo que demuestra el éxito de la promoción.

Adicionalmente, como referencia al impacto causado entre los clientes, las llamadas a la Banca por Teléfono VíaBCP para solicitar información acerca de las campañas de tarjetas de crédito se incrementaron en un 493% en el mes del inicio de la campaña.

De esta manera, los resultados mostrados anteriormente reflejan el impacto y éxito causado a través de la promoción y estrategia de marketing realizada por el BCP y el grupo con el que trabajó, como la agencia 121 Relationship Marketing S.A. y Properú Publicidad S.A.C.

¹⁸ Visanet.

¹⁹ Ibíd.

VII

CATEGORÍA FINES NO COMERCIALES

Premios
EFFIE®
P E R Ú
2 0 0 5

PREMIO ORO



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



Nestlé



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: NUTRIMÓVIL NESTLÉ

1. Análisis del sector

El estado nutricional de la población del Perú es alarmante, en especial el de nuestra niñez, como lo muestran los siguientes indicadores¹:

Entre niños menores de 5 años:

- 25% con desnutrición crónica y 50% con anemia
- 11% con deficiencia de vitamina A
- 14% con problemas de sobrepeso
- 4% con problemas de obesidad

En mujeres (19-49años) :

- 32,9% con anemia
- 33,7% con problemas de sobrepeso
- 12,8% con problemas de obesidad
- 8,7% con deficiencia de vitamina A

En el ámbito mundial, la misión de Nestlé está orientada a contribuir al bienestar integral de las personas basándose en tres ejes clave: alimentación, nutrición y salud, y brindando información que con el tiempo permita a las personas generar hábitos alimenticios que repercutan en una mejor calidad de vida.

2. La empresa Nestlé

2.1. Nestlé Internacional

Hacia finales del siglo XIX, la mortalidad infantil era alta: la cifra de niños que morían en su primer año de vida oscilaba entre el 15% y 20%. La causa

1 Fuente: Ministerio de Salud.



principal de esta situación era una alimentación inadecuada. Henri Nestlé, químico de profesión, aplicó sus conocimientos para desarrollar un producto llamado «Farine Lactée» (harina lacteada), alimento infantil que salvó la vida de innumerables bebés en todo el mundo, el cual se caracterizaba por ser un producto de fácil preparación, asequible y de muy buena calidad. A través de una eficiente distribución, Nestlé logró una rápida expansión por todo el mundo; de esta manera, se consiguió que la gente aprovechara los beneficios del producto. Adoptó su apellido como marca y primer empaque del producto. Este nido, 130 años más tarde, sigue siendo símbolo de una gran empresa y un gran ideal.

En 1905, Nestlé se fusionó con la Anglo Swiss Condensed Milk Co., empresa que en 1866 creó la primera leche condensada en una fábrica suiza. La leche condensada era la respuesta a una necesidad reconocida: hacer de la leche una materia prima muy perecedera, un producto seguro y de alta calidad asequible para las poblaciones urbanas.

Actualmente, Nestlé opera en más de 180 países de todo el mundo, cuenta con más de 230.000 empleados y posee una extensa gama de productos destinados a brindar nutrición, salud y bienestar a sus consumidores.

2.2. Nestlé en el Perú

En el Perú, Nestlé inició sus operaciones en 1919 cuando comenzó a vender a través de una oficina de importaciones. Luego de algunos años, en 1940, se fundó la Compañía Peruana de Alimentos Lácteos S.A. PERULAC. Dos años más tarde, la fábrica de Chiclayo inició la producción de productos lácteos y, en 1946, se creó en Cajamarca la planta INCALAC que acopiaba alrededor de 1.000 litros diarios en sus inicios. En la actualidad, acopia cerca de 300.000 litros diarios.

Años más tarde, inicia la diversificación de su línea de producción con la finalidad de fortalecerse económicamente. Esta diversificación consistió en la producción de bienes tales como Milo, Nescafé, productos lácteos, Kirma y Nescao. En 1968, se inauguró la Fábrica Lima con el fin de producir otro tipo de productos tales como Maggi y Libby's. En 1997, Nestlé adquirió la empresa D'Onofrio S.A., empresa que al momento de la compra era líder en el mercado de helados y con más de 100 años de presencia en el Perú. Así, se logró diversificar aun más la gama de productos Nestlé Perú.

2.3 Características de la empresa

Nestlé Perú se enorgullece no solo de contribuir al desarrollo de la industria ganadera, sino también de incentivar la producción en las principales zonas cafetaleras del país.

Desde el inicio de sus operaciones, sus esfuerzos se han encaminado a impulsar la agroindustria y la ganadería. Actualmente, cuenta con más de 9.000 proveedores en la cuenca de Cajamarca que reciben asesoría técnica que mejora su productividad y, a la larga, sus ingresos.

La filosofía es clave e inherente a su creación y parte de su estrategia comercial es lo que contribuye al crecimiento duradero a largo plazo de la empresa.

Así, en el marco de su orientación hacia la nutrición, salud, bienestar y nutrición, Nestlé logró resaltar la importancia de la información nutricional entre la población.

2.3. Productos Nestlé

La primordial preocupación de Nestlé es brindar nutrición, salud y bienestar en todas las etapas de la vida. Con esta filosofía, podemos notar el éxito alcanzado por esta empresa, de manera que, a lo largo de más de 140 años, ha podido progresar hasta convertirse en la primera compañía de alimentos en el mundo que busca permanentemente la satisfacción de los consumidores.

Respecto a las categorías que maneja, nos encontramos con las siguientes. Entre los productos lácteos, posee las siguientes marcas:

Leche evaporada	Leche en polvo	Leche condensada	Crema de leche	Manjar
Ideal Pre-Escolar	Nido Crecimiento +6	Leche Condensada con Sirvefácil	Crema de Leche Nestlé	Manjar Nestlé
Ideal Escolar	Nido Crecimiento +1	Leche Condensada		
Ideal Calcio+ Hierro	Nido Crecimiento +3			
Ideal Light				
Amanecer				
Omega	Omega Plus			

Otros productos se enfocan en el complemento alimenticio de los distintos alimentos, como Nessucar. Otra clasificación importante que produce esta empresa son los cereales infantiles, dentro de los cuales encontramos los siguientes:



Cerelac 5 Cereales	Cerelac Trigo	Multicereal Frutilla	Multicereal Plátano
Nestum Arroz	Nestum Avena	Nestum Maíz	Nestum Miel
Nestum Trigo - Frutas	Nestum 5 Cereales	Multicereal Vainilla	

Entre las bebidas comercializadas por la empresa, se encuentran las siguientes tres variedades:

Cafés	Achocolatadas	Otras bebidas
Nescafé Capuchino	Milo	Ecco
Nescafé Decaf	Nesquik Nutri Active-B	
Nescafé Kirma		
Nescafé Tradición		

Entre los alimentos culinarios, se encuentran los siguientes:

Caldos	Sopas	Purés	Salsas
Caldo de Gallina en polvo Maggi	Sopas Maggi	Puré de Papa Maggi	Salsati Maggi
Caldos Maggi	Sopón Maggi	Pasta de Tomate La Rojita Maggi	Ketchup Maggi y Libby's
	Crema Maggi	Tuco Maggi	Mostaza Maggi y Libby's
		Tuco Maggi	
		Pasta de Tomate La Rojita Maggi	

La empresa también produce cereales para el desayuno, dentro de los cuales encontramos distintas variedades como las siguientes:

Chocapic	Corn Flakes	Estrellitas
Fitness	Gold	Milo Cereal
Nesquik Cereal	Trix	Zucosos

Dentro de la gran variedad de productos de esta empresa, también encontramos golosinas. Los rubros de estas golosinas son muchos: chocolates, bombones, galletas y panetones, con marcas reconocidas como Sublime, Triángulo, Lentejas, Morochas, D'Onofrio, Motta, Buon Natale.

Nestlé también posee helados. Entre los principales, figuran:

Palitos de Agua	Palitos de Crema	Copas	Empaquetados	Take home – desserts/bulk
B.B.	Buen Humor		Bom Bom	Barra Tricolor
Helados Pinta Lengua	Donito	Copa D'Onofrio	D'Onosandwich	Cassata Napolitana
Turbo	Eskimo	Copa K-Bana	Sándwich – Ito Vainilla	Postre Tornado
	Mega			D'Fit
	Pibe			Heaven
	Sublime			Peziduri
	Jet			Sultana



Esta empresa también realiza *food services* como:

Caldos	Cremas	Flanes	Gelatinas
Ketchup Libby's	La Rojita	Leche Condensada	Moztaza Libby's
Puré de papas	Refrescos	Salsa Ketchup	Salsa Mostaza
Salsas	Sopas		

La preferencia de los consumidores por los productos Nestlé no solo tiene que ver con el prestigio de las marcas del Grupo, sino también, en gran medida, con la percepción de su calidad. Esto se basa en un determinado número de criterios, como el valor nutritivo, la seguridad, el sabor, el aroma, la textura y el color, además de otros conceptos como la buena relación calidad-precio, la comodidad y el placer que reporta el consumo de un determinado producto.

3. El producto

3.1. Orígenes

El Nutrimóvil Nestlé surge gracias a la idea del Departamento de Nutrición, Salud y Bienestar de Nestlé de hacer visitas con nutricionistas especializados a las zonas más necesitadas de Lima, brindando orientación profesional a través de una unidad móvil, la que, inicialmente, recorrería los diferentes distritos de las zonas periféricas de Lima.

Este vehículo itinerante y especialmente acondicionado opera bajo el concepto de consultorio móvil, donde un grupo de cuatro especialistas en nutrición orientan y atienden las inquietudes de la población en temas como los hábitos alimentarios, educación nutricional, estilos de vida saludables, entre otros.

3.2. Características

Es una campaña con fines no comerciales o de utilidad pública.

3.3 Innovaciones

- Se trataba de una campaña pionera de nutrición orientada a la población más necesitada.
- Ha innovado a través de un concepto creativo dirigido a cubrir una carencia de la población.
- Se ha acercado al consumidor, a quien se buscó en las zonas más alejadas de Lima, donde se presentan las mayores carencias.

Nutrimóvil Nestlé es una iniciativa peruana que ofrece un servicio gratuito de orientación nutricional personalizada y que ha logrado contribuir de manera innovadora y dedicada a la mejora de la calidad de vida de la población de menores recursos. Además, se ha convertido en una valiosa fuente de información nutricional para la población.

3.4. Mercado objetivo

Su mercado objetivo está constituido por las familias ubicadas en las zonas periféricas de Lima, y pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D.

3.5. Estrategias de comunicaciones

- Beneficio funcional: la asesoría nutricional gratuita.
- Beneficio emocional: «Queremos enseñarte a alimentarte mejor para el bienestar y futuro de tu familia.»
- Nuestro enfoque en comunicación hacia el consumidor se basó en la entrega de información relevante, clara, precisa y adecuada a sus posibilidades económicas:
 - El primer alcance informativo que se brinda es el diagnóstico nutricional, a través del cual indicadores como peso, talla y edad permitían determinar la situación nutricional de la persona (normal, subida de peso, obesa, baja de peso o desnutrida).
 - Se desarrollaron 21 tipos de dietas básicas enfocadas en los principales grupos etáreos (escolares, madre gestante, preescolares, adolescentes, adulto mayor, entre otros) y también en función de otros requerimientos.

3.5. Resultados

- Se superó el número promedio de atenciones diarias establecidas en 28%. Esto permitió que en la fase inicial del proyecto (50 visitas) se logaran más de 10.000 contactos. Debido al éxito inicial y a la demanda creciente de los pobladores y de los municipios, se decidió extender la actividad y, a la fecha, se han realizado más de 25.000 atenciones efectivas.
- En una encuesta aplicada a 520 usuarios del servicio, el 100% de los encuestados lo calificó como muy bueno o bueno en aspectos tales como la atención, la calidad de la información y la aplicación práctica de la información.
- Dada la valiosa información obtenida de primera mano, se logró generar una de las fuentes de datos más importantes de la población de Lima, basada en una muestra de 25.000 personas, lo cual, sumado al conocimiento obtenido sobre hábitos alimentarios y estado nutricional, permitió enfocar el servicio directamente en las necesidades de la población. Actualmente, se está realizando, junto con el Instituto de Investigación Nutricional, un documento con los resultados y recomendaciones con el fin de compartirlo con las entidades pertinentes.
- Se generó un concepto innovador que cumplía con la estrategia general de la empresa y su orientación hacia nutrición, salud y bienestar:
 - *Operaciones eficientes de bajo costo:* a través de un costo bajo por persona, en relación con el costo del recurso médico más barato, además de una llegada eficiente a los lugares más apartados.



- *Disponibilidad:* remontando la barrera «distancia» a través de un concepto móvil que busca al consumidor.
 - *Innovación y renovación:* a través de un concepto creativo y enfocado en una carencia de orientación nutricional en los niveles socioeconómicos C y D de las periferias.
 - *Comunicación con el consumidor:* se ha logrado un contacto cercano y personalizado con la población y se han identificado, de primera mano, su estado nutricional y hábitos alimentarios
- Afianzamos la responsabilidad y conciencia de los municipios en relación con la importancia de la asesoría nutricional de sus pobladores, dentro de un plan conjunto de orientación gratuita a la comunidad; a la fecha, se llega a 12 distritos. Se logró, además, un efecto de «cola», a través del cual se han solicitado charlas nutricionales en colegios y comedores populares, así como la participación en campañas de salud municipales y del Ministerio de Salud.
 - Localmente, se lograron importantes reconocimientos por parte de entidades como el Colegio de Nutricionistas del Perú y los municipios.
 - Internacionalmente, el Nutrimóvil Nestlé obtuvo en el Festival Iberoamericano de Promociones 2004, realizado en Argentina, tres importantes distinciones:
 - Estatuilla de Oro: mejor campaña solidaria
 - Estatuilla de Oro: mejor actividad itinerante
 - Estatuilla de Plata: mejor idea en producto de servicio

En el ámbito mundial, Nutrimóvil Nestlé es única en su género. Se trata de una iniciativa peruana que ha sido rescatada por Nestlé en el nivel internacional y que ahora es replicada en Nestlé México, Nestlé Chile y en Centroamérica.

La aceptación de la población ha sido inmediata al encontrar un vehículo de comunicación de salud y bienestar para la familia, así como de transmisión de valores como la solidaridad y el respeto por la comunidad.

Desde el inicio de su recorrido por diversas zonas populares de la ciudad de Lima, hace poco más de un año, el Nutrimóvil Nestlé ha brindado más de 25.000 consultas a personas de ambos sexos y de todas las edades. También ha iniciado una cooperación mutua con municipios distritales, colegios e instituciones sociales preocupados por la salud de la población de las zonas populares de Lima. Estas actividades responden a la visión de un país con mejores estándares de nutrición.

4. Promoción

4.1. Campaña promocional

Además de obtener información a través de estudios de mercado (se realizó un estudio cualitativo y un estudio cuantitativo base sobre nutrición), se implementó la actividad «Observación participante» realizada con la empresa Apoyo, con lo que se logró un acercamiento a las familias de las zonas periféricas de Lima.

Los principales hallazgos fueron²:

- Además del factor económico y la carencia de infraestructura existente, una de las causas principales de la situación nutricional es la falta de información sobre el tema de nutrición.
- De un total de 500 encuestados, el 91% nunca había tenido una consulta con un nutricionista.
- En relación con el tema de nutrición, se identificó al ama de casa como la principal decisora en materia de alimentación de su familia; ella mostraba un gran interés y aprecio por recibir información que «la ayudara a ser mejor.»
- Existe un interés creciente sobre nutrición (en el nivel C, el 82% de los encuestados la considera fundamental).

4.2. Objetivos y estrategias de marketing

- Contribuir a lograr un mayor acceso de la población de las zonas marginales de Lima a un servicio de orientación nutricional, alcanzando en la fase inicial de la actividad un promedio de 180 atenciones efectivas por visita dentro de las 50 visitas programadas en 5 distritos iniciales (un total de 9.000 atenciones efectivas), las cuales debían darse en un plazo de 5 meses.
- Generar una fuente valiosa de información obtenida de primera mano, como base para ser procesada por el Instituto de Investigación Nutricional y cuyos resultados serían entregados a las municipalidades y entidades centrales de salud.
- Lograr integrar, a través de esta actividad, los 2 ejes estratégicos de Nestlé Perú:
 - Evolución de una empresa de alimentos a una empresa de nutrición, salud y bienestar
 - Alineamiento de Nestlé Perú con los 4 pilares de la estrategia corporativa

4.4. Audiencia objetivo

El público objetivo estaba constituido por las amas de casa de los niveles socioeconómicos C y D, ubicadas en las zonas periféricas del norte, centro y sur de Lima. Ellas presentan las siguientes características:

- Valoran los servicios que aporten asesoría para el bienestar de su familia.
- La alimentación, salud y educación constituyen sus 3 intereses prioritarios.
- La carencia de infraestructura y recursos hace muy lejano su contacto con profesionales de la salud.
- La existencia de mitos como «lo nutritivo no está a su alcance» o «se encuentra muy restringido para ellas» constituía uno de los principales obstáculos.

4.5. Estrategia de medios

La estrategia de medios seguida para cumplir los objetivos comunicacionales fue la siguiente:

- El establecimiento de alianzas y/o convenios con municipalidades, comisarías y entidades representativas del distrito constituye la mejor fuente de difusión.

² Estudio base de Nutrición Cualitativo – Cuantitativo – Directo (Perú).



- Otro vehículo fue emplear los medios utilizados por Nestlé en otro tipo de actividades como la secuencia «Sentirse bien» de canal 7 dentro del programa «Hola, Perú», generación de microondas, o enlaces directos con radio o televisión y participación en la revista *Sentirse Bien*.

5. Preguntas de discusión

- a. ¿Cómo beneficia este tipo de campaña a Nestlé?
- b. ¿Este tipo de acciones de responsabilidad social hará que la competencia reaccione y, por lo tanto, permitirán crear más campañas sin fines comerciales en el sector que ayuden al desarrollo de la población?
- c. ¿La responsabilidad social debería ser importante para todas las empresas?
- d. ¿Los ciudadanos realmente valoramos estas campañas de parte de las empresas?
- e. ¿El gobierno no debería ayudar con la difusión de estas campañas para hacerlas más notorias y que más empresas puedan desarrollarlas?
- f. ¿A través de esta campaña, se está atacando uno de los principales problemas que enfrenta el país como la desnutrición y que tiene como consecuencia enfermedades graves?

Cuadro 11.1: Cronograma de visitas del Nutrimóvil Nestlé para julio de 2004

Cronograma - San Luis	
Fecha	Ubicación
8 julio	Parque de la Dignidad, Urb. La Viña, frente al colegio San Luis
11 julio	Parque Patiño, Jr. Horacio Patiño, cdra. 7
13 julio	Parque Quevedo Cabada La Castellana, cdra. 1 Urb. Villa Jardín
15 julio	Losa Deportiva Parque del Periodista, Calle Yen Escobedo, cdra. 2
18 julio	Parque Andrés Belaúnde, Av. San Juan, cdra. 11
20 julio	Calle Puerto Etén, cdra.2, Parque Los Reyes
22 julio	Losa Deportiva EDAMI, Urb. Túpac Amaru
25 julio	Losa Deportiva Limatambo Norte, altura cdra. 20 Av. Aviación
27 julio	Av. del Aire, cdra. 15, Municipalidad de San Luis

7. Bibliografía

Entrevista al Gerente General y Jefe de Cuenta de la empresa de publicidad Goma Eventos.

Información otorgada por la empresa Nestlé para presentarse a los Premios Effie.

Páginas Web:

www.nestle.com.pe

http://www.nestle.com.pe/nestleperu/np_acerca1.html#

http://www.nestle.com.pe/productos/prod_catalg0.html

<http://www.nestle.com.pe/promociones/promociones33.html>

http://www.peru.com/gastronomia/idoocs2/2004/12/13/DetalleDocumento_179534.asp

PREMIO PLATA



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



DIAGEO

CATEGORÍA: Fines No Comerciales
PREMIO: Effie Plata



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

CASO: LICORES DE DIAGEO

1. Análisis del sector

El sector de licores en el Perú se puede separar en dos grandes bloques. El primero de ellos está compuesto por los licores peruanos y las compañías que los operan, mientras que el segundo se compone de los licores importados, considerados, en su mayoría, licores *premium*.

Para Diageo Perú, los competidores directos se encuentran en este segundo grupo, ya que los licores nacionales son productos con diferentes características que ellos comercializan y venden a un precio menor. Así, para líneas de productos como *whisky* vodka, la producción de licores nacionales presenta una calidad inferior comparada con el estándar internacional de los licores *premium*. De esta manera, Diageo Perú define como competencia a los licores *premium* en los mercados en los que se encuentra, ya que el resto de licores cuenta con otro público objetivo.

Es importante señalar que la competencia en el rubro de licores no se da entre compañías, sino por línea de producto. Esto presenta un mayor sentido cuando analizamos cómo opera el mercado de los licores *premium* en el país. Al considerar que todos los licores *premium*, excepto el pisco, son producidos y manejados por empresas del exterior, estos deben ser importados. En ese sentido, las compañías en el nivel internacional de licores que no desean operar en nuestro país llevan a cabo un contrato de exclusividad con una empresa nacional que se encarga de la distribución de los licores que la compañía extranjera desea que se comercialicen. Por ello, gran parte de los licores importados es atendida por distribuidores, como sucede en los casos de la empresa inglesa Allied Domecq, que cuenta como representante a la empresa Drokasa Perú S.A.¹; y la empresa francesa Pernod Ricard, que se encuentra representada por G. W. Yichang & Cía S.A.².

1 En el Perú, distribuye marcas como Ballantine's, Stolichnaya, Biondi, Appleton, Jack Daniela, entre otras.

2 En el Perú, distribuye marcas como Chivas Regal, Something Special, Havana Club, Heineken, Moet & Chandon, entre otras.

Ante este escenario, Diageo se destaca por ser la única empresa global de licores que cuenta con una sucursal en el Perú. Esto le permite tener una serie de ventajas sobre las marcas de sus competidores y los distribuidores que operan dichas marcas localmente. Además, la capacidad de respuesta de Diageo es superior a la de sus competidores, debido a que la comunicación con la casa matriz es rápida y fluida; lo más importante de todo es que pertenecen a la misma empresa y, con ello, comparten una misma visión, cultura, valores, entre otros factores. En cambio, si un distribuidor desea aplicar una promoción o necesita consultar a la empresa extranjera sobre algunos detalles para tomar una decisión, el tiempo sería mayor del que se emplearía en una situación similar entre Diageo Perú y su casa matriz. Otro factor que debe considerarse es la capacidad de la gerencia en Diageo Perú para obtener apoyo para desarrollar proyectos de inversión en el Perú. Esto se da por la confianza entre la casa matriz y la sucursal que difícilmente puede desarrollar la distribuidora con la empresa en el extranjero. Para abastecerse, Diageo Perú realiza los pedidos a su central en Holanda, en donde se efectúan todos los despachos hacia nuestro país.

Para Diageo Perú, el consumo de licores en el país puede dividirse en dos categorías. Una de ellas se denomina *on trade*, y se refiere a todos los licores que se sirven y consumen en los bares, restaurantes, discotecas, casinos, hoteles, entre otros establecimientos. La otra área se denomina *off trade*, en la que la compra se realiza por botella cerrada o por caja, es decir, licorerías, grifos, entre otros lugares. Cabe resaltar que en el Perú el área de consumo más importante es el *off trade*, por lo que se destinan mayores esfuerzos para la venta en este canal³. Los principales clientes en el consumo *off trade* de Diageo Perú son los supermercados y mayoristas. En lo que respecta a provincias, el manejo por parte de todas las empresas, inclusive Diageo Perú, es a través de distribuidores.

En la actualidad, el sector de licores peruano es liderado, en su mayoría, por marcas nacionales, las que concentran alrededor del 85% del volumen del mercado. Este liderazgo tiene como base los precios bajos que ofrecen, así como la amplia distribución con la que cuentan. Un gran fenómeno dentro de los licores nacionales ha sido el ingreso en el mercado de licores saborizados (listos para tomar) en formatos de botella de 1,5 litros a un precio muy bajo. Este ingreso ha afectado principalmente el consumo de rones nacionales y de cerveza.

En el caso de los licores importados, los consumidores buscan, en la mayoría de los casos, marcas que les den seguridad al momento de compra. Buscan marcas conocidas y de prestigio. Las diferentes marcas de *whisky* alcanzan el 50% del total del volumen de licores importados. Algunas marcas de ron, vodka y licores de crema concentran gran parte del 50% restante. Los mayores crecimientos de los últimos años dentro de las categorías de licores importados se han dado en *whisky* en licores de crema.

En la categoría de *whisky*, Johnnie Walker es el líder con alrededor del 45% de la participación total del mercado de *whisky* (28%, etiqueta roja; y 17%, etiqueta negra), mientras que el mercado de licores de crema está liderado por Baileys con un 95% de participación. En lo que

3 Día 1, 2 de mayo del 2005.

respecta a vodkas, Smirnoff ocupa el tercer lugar entre los vodkas importados al mercado peruano con un 10% de participación en esta categoría⁴.

El consumo per cápita de licor por parte de los peruanos es de 1,65 litros al año. Esto representa solo a los licores, excluyendo el vino y la cerveza⁵. El año pasado, Diageo Perú creció 8% en volumen y, para este año, pretende un crecimiento de 7% en volumen⁶.

2. Historia de la empresa

Diageo es una compañía de origen británico y cuenta con negocios en más de 180 mercados alrededor del mundo. Se constituyó en el año 1997 a través de una fusión entre la empresa irlandesa Guinness y el *holding* europeo GrandMet. La primera de ellas era dueña de United Distillers, mientras que la segunda era propietaria de International Distillers and Vintners, Pillsbury and Burger King. De esta manera, se formó la empresa Diageo, la cual se orientaba a ser una compañía diversificada en bienes de consumo, centrándose en comidas y bebidas.

Después de algunos años de funcionamiento, específicamente en julio del 2000, los dueños de Diageo no estaban conformes con el desempeño de la categoría de alimentos, tanto en su formato de comida rápida (Burger King) como en el de comida envasada (Pillsbury). Esto se debió a la baja participación en ventas que aportaban estos dos negocios al *holding* Diageo⁷.

Por tal motivo, decide anunciar su reorientación estratégica al mercado, enfocándose en las bebidas *premium*, por lo que vende Pillsbury, en octubre del 2001, a su competidor General Mills⁸. La misma situación ocurre con el negocio de comida rápida, al venderles Burger King Corporation a los grupos Texas Pacific, Bain Capital y Goldman Sachs Capital Partners en diciembre del 2002.

Además, en diciembre del 2001, Diageo obtuvo la aprobación para la adquisición del negocio de bebidas alcohólicas y vino Joseph E. Seagram. Esta adquisición le permitió a Diageo agregar a su portafolio importantes marcas como Seagram's 7, Seagram's VO, Crown Royal y Captain Morgan, convirtiéndose en una empresa totalmente avocada al negocio de bebidas alcohólicas.

En el ámbito mundial, Diageo se divide en tres grandes bloques: Norteamérica, Europa e International. El primer bloque representa el 37% del total del negocio, mientras que los dos restantes constituyen el 34% y el 29% respectivamente⁹. En la actualidad, cuenta con 20.000 trabajadores en el nivel mundial y piensa aumentar este número al realizar sus operaciones en otros países¹⁰.

4 Datos brindados por la empresa Diageo Perú – CCR.

5 *Día 1*, 2 de mayo del 2005.

6 *Ibíd.*

7 <http://www.diageo.com>. Ver el cuadro 12.1.

8 <http://www.oligopolywatch.com/2003/05/27.html>

9 Ver el gráfico 12.1.

10 <http://www.diageo.com>



Diageo Perú se encuentra dentro del bloque International, en la región de América Latina. Dentro de esta región, la empresa que opera en el Perú se encuentra en la subregión comprendida por Argentina, Bolivia, Chile y Perú.

En el Perú, a inicios de 1993, la mayoría de las marcas de licores importados era manejada mediante contratos de exclusividad entre distribuidores y las empresas extranjeras. Esto no era ajeno para la mayor parte de las marcas de United Distillers (empresa que se convertiría en Diageo), la cual tenía a Distribuidora Field como su representante en el Perú para la distribución de sus licores, entre ellos, y el más importante, a Johnnie Walker.

El negocio de Distribuidora Field se centraba en el de alimentos más que en la distribución de bebidas alcohólicas, ya que estas tenían muy baja rotación. Uno de los motivos de esta baja rotación era el alto precio de los licores, debido a la elevada tasa del impuesto selectivo al consumo de un 52% en el inicio de ese año¹¹. Sin embargo, a mediados de 1993, se redujo notoriamente este impuesto, lo que se vio traducido en una baja considerable de los precios y llevó a un gran aumento de las ventas.

Este fuerte cambio en las ventas despertó el interés de los propietarios de United Distillers por la instalación del negocio en nuestro país y olvidarse de los intermediarios. Así, realizaron una visita en 1994 e investigaron las características del mercado y su potencial crecimiento. Al encontrarse indicadores positivos, decidieron establecerse en el país mediante el nombre «G y R Distribuidora del Perú».

Luego de un año de operaciones y de la ampliación de la línea de productos, la subsidiaria británica decidió cambiar el nombre a «United Distillers», como se conocía internacionalmente. Sin embargo, a partir de julio del 2002 y luego de una serie de importantes fusiones en el nivel internacional, la empresa toma el nombre de «Diageo Perú».

En el Perú, Diageo cuenta con diferentes líneas de producto y, dentro de ellas, con una diversidad de marcas; el *whisky*es el que presenta un mayor número de marcas¹².

La visión, misión y valores de Diageo se presentan a continuación.

Visión

«Celebrar la vida. Cada día. En todo el mundo, responsablemente.»¹³

La palabra «Diageo» significa, en latín y griego respectivamente, «día» y «mundo». Así, se creó una palabra con significado internacional que resumiera su visión de celebrar la vida cada día en todo el mundo. En ese sentido, sus marcas ofrecen a los consumidores una especial y única manera de pasar los días y noches para marcar los grandes momentos de sus vidas y realzar los pequeños.

11 Información proporcionada por Diageo Perú.

12 Ver el cuadro 12.2.

13 Información obtenida del suplemento de Diageo Perú del 23 de agosto del 2003.

Misión

«Que todos los adultos tengan como preferencia al menos una de nuestras marcas.»

Valores¹⁴

Para la empresa, actuar con integridad es un elemento que está implícito en la forma de hacer negocios cada día. Esto se confirma con las palabras del CEO de Diageo, Paul Walsh: «Estamos liderando la industria no solo por nuestro rendimiento, sino estableciendo y manteniendo uno de los más estrictos códigos de marketing, reconocido globalmente por sobrepasar todos los estándares de la industria»¹⁵.

De esta manera, se dirige, mide y evalúa rigurosamente el progreso de Diageo de acuerdo con los siguientes valores:

- *«Apasionados por los consumidores»*: nos preocupamos por descubrir cómo se comportan nuestros consumidores, por la imagen de nuestras marcas y que estas alcancen su potencial. Somos innovadores y buscamos constantemente nuevas ideas que nos permitan mantener un crecimiento.
- *«Libertad para tener éxito»*: confiamos los unos en los otros y siempre nos comportamos como un equipo.
- *«Orgullosos de lo que hacemos»*: actuamos con los más altos estándares de integridad y responsabilidad social. Disfrutamos y nos beneficiamos de la diversidad de nuestra gente.
- *«Ser los mejores»*: somos perseverantes; siempre estamos aprendiendo y buscamos mejorar. Constantemente, establecemos altos estándares e intentamos sobrepasarlos. Creemos en los resultados, ganamos donde competimos y celebramos nuestro éxito.

3. Campaña

3.1. Escenario

En lo que respecta a la organización, Diageo está comprometida con el bienestar público y social de las personas que viven en los países donde opera. Por ello, se considera comprometida con el desarrollo de la responsabilidad por parte de las personas, hecho que se establece en su visión mencionada anteriormente.

Esto no es ajeno al desarrollo de las actividades para Diageo en el Perú, hecho que lo confirma el Gerente General de Diageo Perú, Jaime Graña Belmont, mediante la siguiente frase publicada en el suplemento elaborado por Diageo Perú: «Ser los líderes en el área de responsabilidad social en el mundo de licores significa trabajar conjuntamente con el gobierno, las organizaciones sociales y el sector empresarial, en la educación de los consumidores y comerciantes para la toma de decisiones responsables en el consumo y venta de bebidas alcohólicas».

¹⁴ Información obtenida de <http://www.diageo.com>.

¹⁵ Información obtenida del suplemento de Diageo Perú del 23 de agosto del 2003.



Diageo cuenta con un fondo de dinero destinado a proyectos de responsabilidad social que son ideados por las diferentes sucursales que tienen en el mundo. Así, las sucursales elaboran un proyecto de responsabilidad social que será evaluado por la casa matriz y esta misma determinará si es que los fondos deben ser destinados a dicho proyecto.

Diageo Perú, al conocer la existencia de dicho fondo y con la intención de desarrollar una campaña responsable que logre que los peruanos sean conscientes de que no deben manejar en estado de ebriedad, decide elaborar un proyecto liderado por la gerencia general.

Así, los objetivos que perseguía esa campaña eran reducir los accidentes automovilísticos relacionados con el consumo de alcohol en un 4%, lo que representaría 300 accidentes menos que en el año 2002. Asimismo, se buscaba presentar a Diageo como una empresa de licores socialmente responsable, la cual, al ser líder en la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, debía mostrar una posición proactiva en el tema del consumo responsable de alcohol.

Esta campaña se basó en la siguiente frase: «Nunca tomes y manejes», para evitar que los peruanos manejen habiendo consumido bebidas alcohólicas. Además, se desarrolló el *insight* sobre las consecuencias que puede generar el consumo de bebidas alcohólicas cuando uno maneja. Al profundizar en este aspecto, se buscaba que las personas reflexionaran sobre el giro radical que puede dar en sus vidas un accidente automovilístico.

Asimismo, se utilizó como *insight* el transmitir la idea de que no había nada peor que sentirse culpable por un error cometido; en este caso, haber manejado en estado de ebriedad y haber causado algún daño a un ser querido.

La puesta en práctica de estos *insights* y mensajes se llevó a cabo de manera trágica a través de tres testimonios de personas que perdieron o dañaron a un ser querido en un accidente automovilístico por haber consumido alcohol.

Debido a una gran presentación de este proyecto a la casa matriz de Diageo, este es aprobado. Es así como Diageo lanza con éxito, en mayo del 2003, la campaña Consumo Responsable: «Nunca tomes y manejes». Esta campaña contribuyó a reducir en gran medida los accidentes ocasionados por conductores en estado de ebriedad, tanto así que, según la Policía Nacional del Perú, los accidentes de esta clase disminuyeron 44% entre el periodo de mayo y diciembre del 2003 comparado con el mismo periodo del año 2002.

Además, esta campaña no solo se realizó y alcanzó éxitos en nuestro país, sino que se llegó a utilizar en otros países donde Diageo opera. Así, no solo estamos hablando de una campaña de bien público en el nivel nacional, sino que, además, aportó a sociedades diferentes de la nuestra, pero con una conducta similar.

3.2. Campaña promocional

Debido al compromiso de Diageo con la responsabilidad entre las personas y el hecho de ser el líder en licores *premium*, es consciente de que también tiene que ser líder como promotor del

bienestar de la sociedad. Por ello, decide continuar con una campaña que evite que personas en estado de ebriedad manejen.

Para la realización de esta campaña, era importante apoyarse en la experiencia pasada, especialmente si ella tuvo gran éxito. De esta manera, y a diferencia de la campaña anterior, se decidió realizar una serie de *focus groups* para evaluar la campaña pasada y ver cuáles *insights* se podían recoger.

Así, se pudo percibir por parte de los integrantes de los *focus groups* que el presentar un enfoque trágico y mostrar las consecuencias de manejar al haber consumido alcohol eran impactantes, pero tal vez no era la mejor manera de comunicar el mensaje para esta segunda etapa. De este modo, se decide darle un enfoque diferente a esta campaña, en la cual Diageo se mostrara en una posición más amigable respecto al consumidor y los amigos que lo rodean, para así transmitir un consejo más que una prohibición. Lo que buscaba era lograr que las personas reaccionaran, pero no mediante un tono dramático y mostrándoles las consecuencias, sino instándolos a no permitir que un amigo conduzca en mal estado y para lo cual es preciso dejar las llaves del auto fuera de su alcance.

Por otro lado, un factor interesante que se pudo obtener de los *focus groups* es que las personas sabían que Diageo era la empresa que había hecho la campaña anterior, pero no sabían qué era Diageo ni qué marcas representaba.

Los que iban a formar parte de esta campaña eran conscientes del reto, debido al éxito de la campaña pasada que había elevado las expectativas y colocado una barrera alta que sería difícil superar. Esto se convertía en un mayor desafío si se tomaba en cuenta que el presupuesto para esta campaña era menor que el de la anterior.

3.3. Objetivos y estrategias de marketing

Objetivo

El principal objetivo de marketing planteado fue disminuir en 10% el índice de accidentes ocasionados por manejar luego de ingerir bebidas alcohólicas frente al índice del año anterior.

También se pretendía posicionar a Diageo como una empresa dueña y comercializadora de licores *premium*¹⁶.

Estrategia

El negocio de Diageo afecta de forma directa a las vidas de millones de personas en el Perú. Por esta razón, da prioridad a la responsabilidad social y se asegura de que todos sus grupos de interés¹⁷ puedan beneficiarse.

¹⁶ Información proporcionada por un *brand manager* de Diageo.

¹⁷ Los principales grupos de interés de Diageo son los consumidores de sus marcas, los empleados, los inversionistas, el gobierno, la comunidad, los medios, los clientes y los *business partners*.



Este compromiso supone actuar éticamente en la gestión de la compañía, las personas, la promoción y comercialización de sus marcas, y en la propia conducta responsable de sus empleados, esencial para que su negocio sea sostenible en el largo plazo. En definitiva, supone hacer de la responsabilidad social un aspecto central de la cultura corporativa de Diageo y de su estrategia de negocio.

Por este motivo, Diageo Perú decide continuar con una campaña que presenta objetivos similares a los de la anterior, pero debían plantearse de otra manera. Así, se buscó explotar el concepto de la amistad y cómo esta puede ser un factor determinante que permita ayudar a un amigo y, por qué no, salvarlo en ciertos casos. Como la mayoría de personas vincula la amistad a actos de apoyo al prójimo, se necesitaba un mensaje que fuera transmitido de manera amigable y que se percibiera como un consejo. Así, las frases «Si tus amigos toman, evita que manejen» o «Si tus amigos toman, ponlas fuera de su alcance» fueron consideradas como mensajes que generaban empatía con las personas.

Sin embargo, se buscaba transmitir el drama suficiente que, a la vez que generara empatía, lograra un grado de reflexión. Un elemento clave para transmitir este grado de reflexión fue la comunicación por parte de los líderes de opinión de los medios seleccionados a los televidentes y radioyentes.

Otro de los elementos que se debía tomar en cuenta para desarrollar la estrategia de marketing era que existía una aceptación por parte de la mayoría de la sociedad sobre el hecho de manejar habiendo tomado bebidas alcohólicas en exceso. En ese sentido, la empresa era consciente de que se intentaba quitar un hábito en la mayor parte de los peruanos, por lo que no era una tarea solo de comunicación, sino que se debía involucrar a otras instituciones.

Siguiendo esta línea, se decidió continuar trabajando para la campaña Consumo Responsable con la Municipalidad de Barranco y la Policía Nacional del Perú. Con la primera institución, se desarrollaron banderolas con el lema «Si tomas, no manejes», mientras que a la Policía se le otorgaron los equipos restantes para operar los alcoholímetros con el fin de ser utilizados en operativos en distintos distritos de Lima.

Por otro lado, Diageo debía lograr que las personas o, por lo menos, su público objetivo conociera quién era el responsable de esta campaña y a qué se dedicaba la empresa. Debido a una limitación de presupuesto, no se pudo elaborar un suplemento informativo sobre Diageo, como sucedió al concluir la campaña del 2003, por lo que se debían plantear alternativas que no modificaran el presupuesto y que, a su vez, transmitieran el mensaje deseado. Ante este escenario, se decide colocar tres marcas prestigiosas de Diageo: Johnnie Walker, Smirnoff y Baileys. De esta manera, se lograba una asociación más rápida y con una mayor posibilidad de que las personas comprendieran quién lideraba este mensaje.

Cabe señalar que, como estrategia de marketing, se decidió concentrar toda la actividad básicamente en lo que es publicidad. Así, a diferencia del año pasado, no se tuvo apoyo en los puntos de venta y no se desarrollaron nuevas alianzas estratégicas. Asimismo, se lograron mantener las bonificaciones en los avisos; es decir, por cada aviso pagado por Diageo, se obtenía el doble de exposición.

3.4. Objetivos y estrategias de comunicación

Objetivo

Se busca lograr que la gente tome conciencia sobre la mala conducta de manejar habiendo consumido bebidas alcohólicas empezando por la preocupación o cuidado del algún ser cercano (pariente o amigo).

Estrategia

La estrategia de comunicación se basó en el *insight* de cómo reaccionar ante una persona que se encuentra en estado de ebriedad y cómo evitar que maneje en dicho estado. Para ello, se utilizó como recurso creativo el poner las llaves del auto fuera del alcance de la persona ebria.

Este tipo de comunicación da un giro a la campaña, la cual tenía como antecedente un tono más prohibitivo e imperativo. Así, esta campaña se planteó con un tono más amigable, como el de un *coach*: más que una imposición, era un consejo. De esta manera, se buscaba que los amigos o parientes de una persona que estuviera ebria y deseara manejar cuidaran de ella evitando que maneje. Esto se basó en el supuesto de que los amigos se cuidan los unos a los otros. Así, se marcaba otra diferencia frente a la campaña anterior, ya que en la pasada se presentaba un testimonio¹⁸ sobre un accidente automovilístico de un tercero por manejar ebrio y estaba lejano de uno mismo, mientras que en la nueva campaña se buscaba comunicar el mensaje a personas conocidas y evitar que un accidente le ocurra a un ser querido, lo cual impacta más que el caso de un tercero.

Además, se debía cambiar la percepción que tienen las personas sobre la impunidad que existe por manejar ebrio. Así, se filmó a los conductores ebrios en el momento en que eran detenidos y se puso énfasis en la cobertura de las noticias que involucraban accidentes de tránsito en los que los culpables eran personas en estado de ebriedad.

La campaña de comunicación lleva el nombre de «Llaves escondidas». Este mensaje se transmite en diferentes formatos, en los cuales se muestra a personas socialmente activas y, a su vez, hay siempre una llave escondida, que se encuentra fuera del alcance de cualquiera de los miembros de dicho encuentro social. Se puso énfasis en el objeto de las llaves, ya que este es el medio que le permite al conductor manejar y, si este no cuenta con ellas, es imposible que realice dicha actividad.

Como parte de la estrategia de comunicación, la aplicación en las piezas de vía pública se dramatizaron hasta el punto de tener objetos reales (llaves) que eran imposibles de alcanzar, debido a la altura en la que se mostraban en los paneles y las torres unipolares o por los vidrios de las paletas en los cuales se encontraban llaves reales «depositadas» por el público.

Según lo que se recogió de los *focus groups*, paralelamente a la comunicación de la frase que transmite el mensaje de evitar manejar cuando se toma bebidas alcohólicas, se debía buscar no

¹⁸ Un ejemplo de ello es la muerte de dos padres de familia que dejan huérfana a una niña al matarse en un accidente automovilístico por manejar ebrios.



solo que los clientes y consumidores reconocieran que Diageo era la empresa artífice de esta campaña, sino que conocieran quién era Diageo. Ese fue uno de los puntos débiles de la campaña anterior, pero no se contaba con un mayor presupuesto para hacer una campaña previa que brindara información de la empresa. Por ello, se decide utilizar marcas que representa Diageo y que los clientes pudieran reconocer, como Johnnie Walker, Smirnoff y Baileys, para que, de esa manera, asociaran quién era el promotor de este mensaje.

Barreras

- El carro es un elemento fundamental en la vida de las personas. Así, la mayoría de ellas ve al carro como algo necesario de lo cual es difícil prescindir. En un *focus group* dirigido por Diageo, algunas personas respondieron lo siguiente: «Utilizar el carro es más cómodo», «No dependo de nadie», «¿Cómo voy a recoger a mi enamorada si no es en mi carro?».
- No existen muchas alternativas confiables como sustitutos para que las personas decidan no manejar y utilizar otros medios de transporte. Así, existe un sentimiento de inseguridad por utilizar taxis.
- La impunidad. La mayoría de las personas está convencida de que, si la policía la detiene por estar manejando ebria, puede salir del inconveniente sin ninguna papeleta y manejando su carro al ofrecerle una coima al policía y este aceptarla.

3.5. Audiencia objetivo

Diageo comercializa un producto de gran calidad y la mayor parte de sus marcas es *premium*, por lo que se dirige a los hombres y mujeres mayores de edad de los segmentos socioeconómicos A y B del Perú. Sin embargo, por más que se deseaba transmitir este mensaje en los segmentos mencionados, la intención era que la mayor parte de los peruanos mayores de edad captara y reflexionara a través de este mensaje. Por lo tanto, no existió una segmentación tan marcada para la distribución de los medios.

La inversión total de la campaña fue de US\$126.604. Los recursos invertidos en medios en el período de exhibición, de noviembre del 2004 a enero del 2005, fueron de US\$69.500¹⁹. La distribución de la inversión en los medios se detalla a continuación:

- Televisión regular: 8%
- Prensa: 39%
- Radio: 21%
- Publicidad exterior: 32%

3.6. Estrategia de medios

Se utilizaron medios tradicionales como la televisión regular (*banners* y menciones en vivo), prensa, radio (comerciales y menciones en vivo) y publicidad exterior, los cuales fueron seleccionados de acuerdo con el grupo objetivo y se eligió a los vehículos líderes para los segmentos del mercado objetivo con el fin de tener una cobertura mucho más fuerte.

¹⁹ MindShare Perú S.A.C.

La intención de la central de medios era captar al medio de comunicación más representativo y frecuentado, aunque eran conscientes de que se contaba con un presupuesto bajo. Por eso, la idea era que los medios de comunicación pusieran de su parte, colaboraran y, en ciertos casos, se «colgaran»²⁰ en algunos anuncios con el fin de que el mensaje fuera transmitido a una mayor cantidad de personas y que la empresa no se excediera del presupuesto establecido.

En lo que se refiere a la televisión, se utilizó principalmente el canal 5, centrándose en los programas de noticias como 24 Horas; Buenos Días, Perú; y Panorama. Así, se emplearon *banners* en los que se presentaba la frase y, en el mismo instante, se intentaba que los conductores y líderes de opinión hicieran algún comentario positivo sobre la campaña y lo perjudicial de manejar en estado de ebriedad²¹.

En lo que respecta a la prensa, los medios más empleados fueron *El Comercio*, *Somos y Caretas*. Además, se realizaron algunas publicaciones en la revista *Ruedas y Tuercas*, debido a que se dirige a un segmento interesante para el desarrollo de esta campaña.

El papel más importante de la radio era la opinión de los conductores, aparte de los comerciales que se transmitían. Así, se utilizaron las siguientes radios: RPP, Studio 92 y Oxígeno, en las cuales la campaña duró alrededor de un mes y medio. Se logró un interesante *mix* en las radios, ya que cada una de ellas apunta a personas de diferentes edades, las cuales presentan gran credibilidad en los conductores de los diferentes programas que sintonizan en dichas radios.

Cabe señalar que la vía pública fue un medio muy importante por un tema de exposición y cobertura hacia el público objetivo. Así, se dirigía tanto a los conductores como a los transeúntes, siendo ambos víctimas/responsables directos en esta clase de accidentes. Por tal motivo, la ubicación de los paneles era determinante para que los elementos publicitarios (mensaje y llaves) tuvieran la mejor exposición posible para lograr una comunicación directa. De esta manera, las avenidas de mayor tránsito fueron una de las prioridades para determinar la ubicación de los paneles; se utilizaron torres unipolares, paneles y alrededor de 20 paletas²².

Por otro lado, la participación activa de líderes de opinión de radio y televisión, como Jessica Tapia (Panorama), Magaly Medina (Magaly TV) y Carlos Galdós (Studio 92) con menciones y comentarios en vivo sobre la campaña, fue un elemento de comunicación tácito para crear conciencia en el público y lograr el éxito en esta campaña.

3.7. Resultados atribuidos a la campaña

Se generó un gran efecto *word of mouth* (WOM) en el público objetivo a través de los comentarios y menciones de los líderes de opinión, y los elementos de campaña. Esto tuvo como

²⁰ Promover el mensaje de manera conjunta.

²¹ Un ejemplo de un *banner* utilizado es el siguiente: «En el florero, detrás del cuadro, en cualquier lugar menos en sus manos. Si tus amigos toman, pon las llaves de su carro fuera de su alcance. Es un mensaje de Diageo».

²² El costo de los paneles y torres unipolares que se utilizaron fue de US\$2.200 mensuales por cada uno. El costo de una paleta que se empleó fue de US\$400 aproximadamente (MindShare Perú S.A.C.).



resultado final la toma de conciencia por parte de la mayoría de personas hacia este tema, lo que se vio reflejado en una reducción de los accidentes de tránsito.

Según las cifras de la Policía Nacional del Perú, los accidentes fatales en Lima disminuyeron 3% en el 2004 en comparación con el 2003; sin embargo, los accidentes ocasionados por conductores en estado de ebriedad disminuyeron 9% en el mismo período. Esto, adicionalmente a la disminución extraordinaria de 44% que se logró entre mayo y diciembre del 2003 frente al mismo período del 2002, se obtuvo gracias al lanzamiento de la primera campaña de Diageo «Nunca tomes y manejes», entre otras campañas. Esto confirma que las campañas que lidera Diageo continúan alcanzando resultados muy positivos²³.

Las últimas cifras, obtenidas entre enero y abril del 2005, revelan que solo el 3,6% de los accidentes de tránsito es causado por conductores en estado de ebriedad²⁴. Cabe resaltar que esta campaña se desarrolla en la mayoría de los países en que opera Diageo, porque es un tema neurálgico de la compañía.

Preguntas de discusión

- a. Haga un análisis del desarrollo del sector.
- b. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Diageo y de la campaña?
- c. ¿Por qué es importante esta campaña para Diageo?
- d. ¿Por qué se enfatizaron los medios de prensa y publicidad exterior?
- e. ¿Qué diferencias existen entre esta campaña y la anterior?
- f. ¿Se cambió el hábito de tomar y manejar? ¿Se debería continuar con otra campaña?
- g. ¿Cómo puede hacer Diageo para presentarse como empresa y, a la vez, transmitir el mensaje de la campaña?

23 Ver los cuadros 12.3 y 12.4.

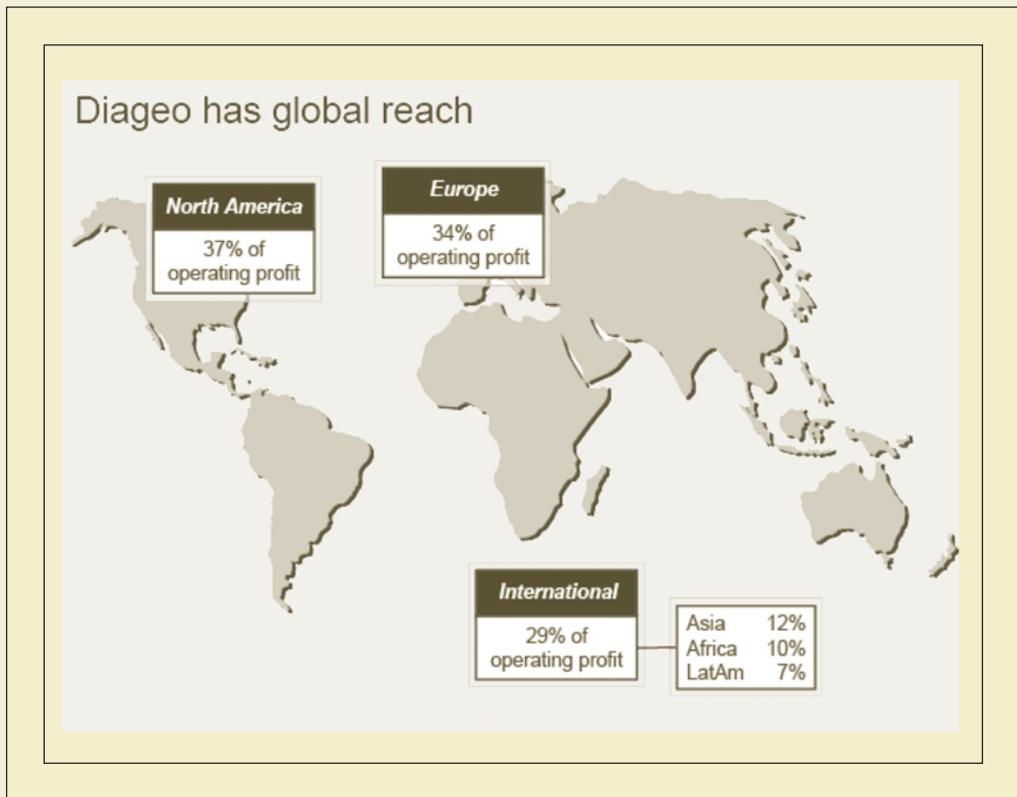
24 Ver el cuadro 12.5.

Cuadro 12.1: Datos financieros consolidados de los últimos cinco años de Diageo
(expresados en libras esterlinas)

	2004 £ million	2003 (restated) £ million	2002 (restated) £ million	2001 (restated) £ million	2000 (restated) £ million
Profit and loss account information					
Turnover					
Premium drinks	8.891	8.802	8.539	7.498	7.041
Discontinued operations					
Quick service restaurants	—	479	1.123	1.042	941
Packaged food	—	—	1.238	3.567	3.289
Total turnover	8.891	9.281	10.900	12.107	11.271
Operating profit					
Premium drinks	1.911	1.902	1.670	1.432	1.280
Discontinued operations					
Quick service restaurants	—	53	153	172	201
Packaged food	—	—	177	501	476
Total operating profit	1.911	1.955	2.000	2.105	1.957
Share of associates' profits	451	478	324	203	198
Finance charges (net)	(295)	(315)	(295)	(350)	(363)
Exceptional items before taxation	(98)	(1.486)	280	(232)	(347)
Profit for the year	1.392	50	1.589	1.210	985
Basic earnings per share	48.2p	47.7p	43.1p	41.7p	37.2p
Diluted earnings per share	48.2p	47.7p	43.1p	41.7p	37.1p
Balance sheet data					
Fixed assets	9.023	9.365	10.868	10.152	9.721
Net current assets/(Liabilities)	44	(1.023)	(686)	(512)	(119)
Total assets	14.090	15.188	17.545	16.737	15.943
Net borrowings	4.144	4.870	5.496	5.479	5.545
Shareholders' equity	3.692	2.801	5.029	5.328	4.518
(a) All price year figures have been restated to reflect the adoption of UITF abstract 38- Accounting for ESOP trusts and the amendment to to FRS 5 – Reporting the substance of transactions In addition, profit and loss account information for the years ended 30 June 2003 and 30 June 2002 and the balance sheet data as at 30 June 2003, 30 June 2002 and 30 June 2001 have been restated to reflect the adoption of FRS 17 – Retirement benefits.					
(b) Before exceptional items.					

Fuente: *Diageo Annual Review 2004*.

Gráfico 12.1: Los tres grandes bloques de la división mundial de Diageo



Fuente: http://www.diageo.com/NR/rdonlyres/F9522F4A-C45C-40D9-B8B1-61E9CFA6A538/0/intro_diageoR570.pdf

Cuadro 12.2: Línea de productos y marcas de Diageo en el Perú

Whisky	Vodka	Gin	Ron	Tequila	Licores de crema	Vinos
Johnnie Walker Black Label	Smirnoff	Tanqueray	Myers's	José Cuervo*	Baileys	Navarro Correa*
Johnnie Walker Blue Label	Tanqueray		Cacique		Sheridan's	
Johnnie Walker Red Label						
Johnnie Walker Gold Label						
Johnnie Walker Green Label						
Swing						
Old Parr						
Buchanan's						
J & B						
White Horse						
Ye Monks						
VAT 69						
Usher's						

* Marca distribuida por un tercero
Fuente: Diageo Perú.



Cuadro 12.3: Cuadro estadístico de accidentes de tránsito fatales en Lima Metropolitana según causas

Descripción	Número de accidentes	Porcentaje de accidentes
Exceso de velocidad	176	24,34%
Imprudencia del peatón	114	15,77%
Imprudencia temeraria del conductor	181	25,03%
Ebriedad del peatón	134	18,53%
Ebriedad del conductor	56	7,75%
Negligencia del conductor	47	6,50%
Falla mecánica	2	0,28%
Imprudencia del pasajero	4	0,55%
Negligencia de los padres	4	0,55%
Impericia del conductor	3	0,41%
Mal estado de la vía	0	0,00%
Otros	2	0,28%
Se investiga	0	0,00%
Total	723	100%

Año: 2003
Fuente: Deppiat.
Elaboración propia.

Cuadro 12.4: Cuadro estadístico de accidentes de tránsito fatales en Lima Metropolitana según causas

Descripción	Número de accidentes	Porcentaje de accidentes
Exceso de velocidad	91	13,02%
Imprudencia del peatón	118	16,88%
Imprudencia temeraria del conductor	206	29,47%
Ebriedad del peatón	109	15,59%
Ebriedad del conductor	51	7,30%
Negligencia del conductor	41	5,87%
Falla mecánica	2	0,29%
Imprudencia del pasajero	4	0,57%
Negligencia de los padres	6	0,86%
Impericia del conductor	2	0,29%
Mal estado de la vía	0	0,00%
Otros	4	0,57%
Se investiga	65	9,30%
Total	699	100%

Año: 2004
Fuente: Deppiat.
Elaboración propia.



Cuadro 12.5: Cuadro estadístico de accidentes de tránsito fatales en Lima Metropolitana según causas

Descripción	Número de accidentes	Porcentaje de accidentes
Exceso de velocidad	16	7,21%
Imprudencia del peatón	21	9,46%
Imprudencia temeraria del conductor	18	8,11%
Ebriedad del peatón	26	11,71%
Ebriedad del conductor	8	3,60%
Falla mecánica	1	0,45%
Imprudencia del pasajero	2	0,90%
Negligencia de los padres	2	0,90%
Impericia del conductor	0	0,00%
Mal estado de la vía	0	0,00%
Otros	0	0,00%
Se investiga	118	53,15%
Total	222	100%

Período: del 1 de enero al 18 de abril del 2005

Fuente: Deppiat.

Elaboración propia.

Bibliografía

Diageo Annual Review 2004.

El Comercio.

Entrevista a Claudia Maldonado, Ejecutiva de Cuentas de Leo Burnett.

Entrevista a José Miguel de la Peña, *Brand Manager* de Diageo.

MindShare Perú S.A.C.

Visita a licorerías: El Pozito y Armendáriz.

Páginas web

<http://www.alliedomecplc.com/en>

<http://www.diageo.com>

<http://www.drokasa.com.pe>

<http://www.pernod-ricard.com>

<http://www.yichang.com.pe>

VIII

CATEGORÍA GRANDESMARCAS

Premios
EFFIE®
P E R Ú
2 0 0 5

GRAN MARCA CLÁSICA



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



NOTICIAS

CATEGORÍA: Grandes Marcas
PREMIO: Marca Clásica



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

MARCA CLÁSICA: RPP NOTICIAS

1. Análisis del sector

En los últimos años, el mercado radial ha experimentado ciertos cambios en lo que a la estructura de las empresas se refiere. El principal cambio es la conformación de grupos empresariales o conglomerados radiales, los que concentran a diversas emisoras que compiten en diferentes segmentos para tratar de obtener mayor sintonía y, a su vez, la mayor cantidad de inversión publicitaria en este medio.

Como toda fusión o adquisición de empresas, se han generado sinergias tanto para las emisoras como para los anunciantes, ya que se ahorran economías de escalas que permiten ahorrar costos de infraestructura para las empresas radiales y los anunciantes tienen la posibilidad de una mayor llegada a distintos grupos objetivos por la cobertura que pueden ofrecer las radios. Estos beneficios también se extienden a los radioyentes. Según el último estudio de IGM-hábitos y actitudes hacia la radio realizado por Apoyo Opinión y Mercado, se pueden ver tendencias que significarían una mayor percepción y, por ende, un mejor desempeño en las emisoras, convirtiendo a la radio en un medio mucho más efectivo.

Actualmente, nueve de cada diez limeños escuchan radio por lo menos una vez a la semana, convirtiéndose así en el medio de comunicación con mayor penetración. Uno de los motivos que favorece el consumo de la radio es que se la escucha mientras se realizan otras actividades, por lo que representa una compañía para la persona a lo largo del día. Sin embargo, al ver cómo se reparte la inversión publicitaria según el tipo de medio, podemos apreciar que la radio queda relegada al tercer lugar, siendo superada por los diarios. Este fenómeno se debe a las limitaciones visuales que tiene el medio radial. En definitiva, este medio publicitario podría estar aplacándose en su mayor alcance y frecuencia para obtener una mayor parte del total de la inversión realizada en publicidad.



Los montos de inversión publicitaria en el medio radial se han mantenido entre los 38 y 39 millones de dólares según los últimos informes de Ibope Time, mientras que los diarios y la televisión sí han logrado pasar de 124 a 127 y de 565 a 614 millones de dólares respectivamente. Por otro lado, el tiempo promedio dedicado a escuchar radio a la semana ha pasado de 20 horas en el 2004 a 26,6 en el 2005.

El mercado radial en el Perú se caracteriza por la existencia de distintitos bloques bastante marcados, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- *Bloque informativo o de noticias:* aquí se concentran emisoras como CPN Radio, 1160 y otras radios de menor sintonía. En este bloque, RPP Noticias es el líder indiscutido en lo que se refiere a audiencia y a captación de inversión publicitaria.
- *Bloque deportivo:* estaciones como radio Ovación y radio El Sol pertenecen a este bloque, el cual destaca por su amplia difusión del campeonato profesional de fútbol nacional y por promocionar e informar acerca de eventos relacionados con este deporte. En cuanto a este bloque, si bien es cierto que RPP Noticias no es una emisora netamente deportiva en sus transmisiones, tiene un liderazgo predominante.
- *Bloque musical y de entretenimiento:* en este bloque es donde se encuentra la mayor cantidad de emisoras y se puede clasificar de acuerdo con los tipos de música que transmite cada una. Así, se pueden encontrar en el dial a radios de música romántica (Corazón, A y Ritmo), de música tropical-salsa (Radiomar) o de música tropical andina (Inca Sat). Además, existen emisoras con menos años, que ofrecen una combinación de géneros musicales más o menos relacionados; estas son las radios que transmiten pop rock actual (Studio 92 y Planeta) o música rock pop de la década de 1980 (Oxígeno y Zeta). Sin embargo, las que más llaman la atención son las pertenecientes a un grupo más reciente de emisoras con un importante nivel de sintonía y con un formato que se caracteriza por transmitir música variada (La Mega, Panamericana, Moda y Okey).

En cuanto a variables socioeconómicas y demográficas, el universo de radioyentes tiene una estructura muy similar a la de la población total de Lima Metropolitana. Las diferencias se encuentran en que se muestra una mayor presencia en los niveles bajos y entre los más jóvenes. Es aquí donde las emisoras nuevas (La Mega, Moda y Okey) entran a competir.

En el Perú, las emisoras radiales pueden formar parte de las cadenas que transmiten en el ámbito local. Las grandes cadenas nacionales, que cubren buena parte del país, llegan con su señal de manera simultánea. Este es el caso de RPP Noticias, Panamericana, Radiomar, CPN, entre otras. Las radios locales son denominadas así por su cobertura de menos escala y porque presentan un contenido muy concreto en temas que tienen que ver directamente con su zona de influencia.

Como se puede apreciar, y más allá de los bloques descritos, la radio es un medio que, por sus características, puede llegar a múltiples audiencias. Por esta razón, con el paso de los años, ha encontrado un lugar en cada hogar, dependiendo, naturalmente, de la audiencia a la que se dirige. En la actualidad, existen radios juveniles, radios para el ama de casa, para el ejecutivo, para el obrero, para el taxista, para el profesional, etc.; es decir, hay una radio que satisface cada expectativa.

2. El Grupo RPP

2.1. Antecedentes

Entre 1958 y 1960, la radio comienza a cambiar y, para algunos, finaliza la «Edad de Oro» de esta con la llegada de un fenómeno que se inserta dentro de los hogares, en las cocinas, salas y hasta en los dormitorios; pero no para acompañar a las personas que realizan sus actividades diarias, sino para que se queden frente a él mirándolo. La televisión se convertía en una alternativa muy interesante para las empresas anunciantes, gracias a la fascinación audiovisual que generaba en sus espectadores. RPP Noticias nace en pleno crecimiento y expansión en el Perú, cuando se creía que el destino de la radio era convertirse en transmisora de música y nada más.

Un 7 de octubre de 1963 a las 10 de la mañana, se inicia la transmisión de Radioprogramas del Perú en simultáneo en las 12 principales ciudades del Perú. Era un hecho inédito y la mejor manera de afrontar la importante presencia de la televisión en la capital. Ese día, los socios fundadores Manuel Delgado Parker, su padre Genaro Delgado Brandt, sus hermanos Héctor y Genaro, junto con Don Isaac y Johnny Lindley, comprendieron que se habían convertido en «una sola voz para todo el Perú».

RPP nace como una sola cadena de 11 emisoras que difunden una misma programación de 12 horas grabadas con los mejores sistemas de duplicación que se podían tener en ese entonces. Todo se grababa en Lima con 48 horas de anticipación para luego ser multiplicado con alta velocidad y enviarse a cada una de las emisoras afiliadas. Esta simultaneidad se lograba con programación de entretenimiento, cultura y orientación al público. El día se iniciaba con «La Doctora Corazón», con argumentos basados en cartas con problemas sentimentales que el público enviaba, para luego empalmar con las radionovelas (el fuerte de la programación) y continuar en la noche con los programas cómicos donde participaban personajes como Guillermo Rossini y Tulio Loza.

Uno de los elementos distintivos de RPP en ese momento fue la participación del público en los programas radiales, como en el caso de «La Doctora Corazón» y «Buscando Estrellas»; en este último, participaban aficionados al canto, y era realizado en calles y parques de Lima y provincias. Este proceso de apropiación que los oyentes hacen de su radio es una de las claves de la fidelidad radiofónica que RPP Noticias supo aprovechar.

En 1979, se inicia la primera hora noticiosa de «La Rotativa del Aire», emitida en amplitud modulada y transmitida a provincias a través del servicio de microondas de Entel Perú. Este fue el primer paso para que luego RPP se convirtiera en un sistema ininterrumpido de información, trabajando las 24 horas del día.

En 1985, RPP encontraría en el satélite la gran herramienta para poder cumplir con esa vocación de simultaneidad absoluta. Dos años más tarde, la señal de la radio se transmitía por el satélite PanAmSat a 33 ciudades en el país, tanto en frecuencia modulada (FM) como en amplitud modulada (AM). RPP se comienza a transformar en un gran medio periodístico, multiplicando los equipos de periodistas y corresponsales. Ya no se trataba de que una progra-



mación elaborada en Lima llegara a todo el Perú, sino de que lo que sucediera en provincias pudiera llegar a todo el país. Es así como el concepto de la radio cambia de «Una sola voz» a «Todo el Perú a la vez».

Luego de unos años, el satélite permitió la simultaneidad internacional a RPP y pronto requirió los servicios noticiosos y de corresponsalías de las más importantes agencias noticiosas del mundo. De ese modo, en 1991, estableció una cadena latinoamericana de informaciones mediante el sistema Solar (Sociedad Latinoamericana de Difusión) que, en la actualidad, enlaza a Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú. El símbolo físico más llamativo de este rápido proceso de expansión y cobertura radial es la gran antena retransmisora de Jaén, en el departamento de Cajamarca. Esta antena es la infraestructura más alta que se haya construido en el Perú y, conjuntamente con la planta en Lima, es la más potente del país. En la actualidad, cubre un 96% del territorio nacional.

Un sistema electrónico especialmente diseñado para la actividad periodística permite a RPP sumarle a la era informática la era del satélite. A partir de 1996, gracias a la telefonía satelital, ya no importa dónde esté ubicado cualquier periodista de RPP, ya que, en cualquier parte del mundo y por más difícil que sea, puede transmitir en tiempo real cualquier información. Ese mismo año, RPP se inició en Internet y, para 1997, la simultaneidad se hace realidad con el sistema de Audio Real, lo que permitía la transmisión simultánea a cualquier parte de la Tierra.

RPP sigue con la misma ilusión de hace 40 años, la cual ha sido la base de su estrategia principal: esta es la cobertura nacional o, en otras palabras, «Todo el Perú a la vez», eslogan que permaneció por muchos años en el mercado hasta que fue reemplazado por «RPP te informa primero». Hoy, esta empresa cuenta con más de 400 trabajadores y cerca de 100 emisoras afiliadas en todo el Perú y es la radio líder del mercado en todos los aspectos por los cuales se la pueda medir.

2.2. Surgimiento del Grupo RPP

El continuo crecimiento se ha convertido en una constante a lo largo de su trayectoria. Es así que radios como Studio 92, KeBuena, Corazón, Oxígeno y La Mega han sido desarrolladas por el Grupo RPP y una a una fueron surgiendo para el deleite de miles de oyentes de diferentes edades y estratos sociales. Luego, nuevas oportunidades de negocio aparecieron en el mundo de las comunicaciones. Así, se crea RPP Cable, RPP Publicaciones y RPP Móvil.

Actualmente, la familia RPP es una corporación multimedia que busca consolidar su presencia con la visión de ser líder en todas las formas de comunicación y de ser reconocida por su innovación, trascendencia y aporte al desarrollo de las personas y de la sociedad peruana. El Grupo RPP cree firmemente que, sin valores, toda esta tecnología no sirve y está consciente de que el equilibrio y la equidad informativa, así como el respeto por la libertad de opinión del público, la obligan a entregarle al país el mejor material para que tome sus decisiones.

Así, a través de sus emisoras, el Grupo RPP atiende los deseos musicales e informativos de diversos segmentos de mercado. De esta manera, se posiciona como una importante opción no solo en tanto ente informativo, sino también de entretenimiento y cultura.

2.3. Filosofía empresarial

Los principios por los cuales el Grupo RPP se guía en sus acciones son los siguientes:

- Libertad de expresión, libre empresa, competencia libre y leal, y su propio autocontrol. Todo ello está englobado en el marco del respeto al sistema democrático y su fortalecimiento.
- Empeño por cultivar una relación de armonía con el público, el Estado, la sociedad civil y asociaciones de comunicación social, tanto nacionales como internacionales.
- La credibilidad debe cultivarse de forma permanente, y la responsabilidad es el único sustento de valor para ello.
- La comunicación es un ingrediente fundamental de la democracia y, además, una palanca para el desarrollo. Por ello, se debe promover constantemente el diálogo nacional sobre problemas y soluciones del país, facilitando así las decisiones de agentes económicos, abriendo oportunidades de inversión, y dando a conocer las expectativas y demandas de los productores y consumidores en el Perú.
- Promoción de la participación del público en su programación a través del recojo de opiniones diversas, la atención de consultas en variados campos, la difusión de encuestas y concursos; y sirviendo como vehículo comunicativo para la atención de demandas y denuncias por parte de autoridades.

Visión

El grupo ha definido su visión de la siguiente manera: «Ser el grupo líder en el mercado radial peruano con proyección a otros medios y mercados, reconocidos por su innovación y aporte al desarrollo de las personas».

Misión

Del mismo modo, su misión es la siguiente: «Somos creadores y productores de múltiples programaciones de acuerdo con las necesidades de la población y de nuestros clientes. Contamos con el mejor equipo humano, tecnología de avanzada y una organización comprometida con la satisfacción de nuestros usuarios, clientes, personal y accionistas».

Matriz FODA

Las principales fortalezas de RPP Noticias son el *staff* de periodistas con el que cuenta actualmente, la capacidad de llegar a distintos segmentos socioeconómicos, la imparcialidad de la información, el nivel de fidelidad que ha logrado con sus oyentes y el hecho de que es el único medio que cubre todo el Perú.

Las grandes oportunidades se encuentran relacionadas con los nuevos negocios y mercados, como algún formato nuevo de radio, dirigido a distintos tipos de oyentes.

La principal debilidad que tiene esta marca es que existe un público que la identifica como una radio seria y para gente mayor. Esto se está tratando de cambiar, renovando la programación con elementos más juveniles y dinámicos.

En lo que se refiere a las amenazas, la principal es que los oyentes buscan cada vez más un relajo que información y esto se debe a la relación que existe con la política, la cual causa



menor interés en el público por el nivel de desprestigio que ha adquirido en los últimos años.

Estrategias

Las estrategias utilizadas por RPP Noticias para lograr el éxito que ha alcanzado hasta ahora están basadas en satisfacer las necesidades de información que existen en los habitantes de todos los niveles socioeconómicos, de todas las regiones, ciudades, culturas, sexos, edades, etc. A través de un contenido de calidad y expresado con un lenguaje directo, y de una manera clara y sencilla, la cobertura y la simultaneidad han estado siempre como un pilar que permite construir su marca para poder satisfacer las necesidades de información de todo tipo en todos los niveles. Sus conductores son líderes en el mercado informativo.

En función del profundo entendimiento de los oyentes, la radio puede diseñar cada vez más una mejor programación, tomando en cuenta a qué se dedican estos oyentes, qué tipo de información buscan, cuándo la necesitan, para qué, etc. Esto se logra no solo gracias a los estudios de mercado, sino también a las interacciones que permite la radio con el público.

3. Productos

RPP Noticias

Frecuencia: 89.7 FM y 730 AM

Esta es la emisora más antigua con que cuenta el grupo RPP. Esta radio ha sido capaz de crear una marca increíblemente fuerte en el nivel nacional, lo que la coloca en el primer lugar en el *ranking* general de las principales emisoras. Además, ha sido capaz de captar la mayor cantidad de inversión publicitaria.

RPP es una radio calificada como informativa, lo cual no significa que sea solo noticiosa, sino que también incorpora dentro de su programación temas culturales, educativos, de servicio o de relaciones humanas (salud, legal, laboral y espiritual), de entretenimiento y de deportes.

Es importante la capacidad que ha tenido esta radio para lograr niveles tan altos de fidelidad y compromiso con ella, hasta llegar a que las personas la vean no solo como una radio, sino como parte de su vida.

RPP Internet

Página web: <http://www.rpp.com.pe>

Es la web informativa con mayor audiencia en el Perú, con más de 700.000 usuarios que la visitan al mes. Ofrece noticias en tiempo real y actualizadas minuto a minuto, con noticieros y programas informativos, culturales y de entretenimiento, y el más fino humor, además de interactuar con su audiencia gracias a las ventajas que ofrece Internet. Fue la primera en ofrecer audio en vivo por Internet en el Perú y hoy es la primera fuente informativa más allá de nuestras fronteras para quienes quieren seguir en directo las noticias del Perú en todo el mundo.

RPP Publicaciones

Las publicaciones del Grupo RPP han demostrado tener una gran aceptación. *Tabú*, la primera de ellas, batió récord de ventas con más de 200.000 ejemplares vendidos, convirtiéndose en la colección de libros de sexualidad más vendida en el Perú y una de las más importantes en Latinoamérica. Luego siguieron otras publicaciones como *La divina comida* y *Palabras para el camino*, las cuales surgen de programas bastante conocidos que tiene la radio, así como publicaciones en sociedad con sellos editoriales importantes como Disney, Planeta DeAgostini y Santillana. Hoy, esto permite poner al alcance del público obras ligadas a la información, cultura y entretenimiento.

Tal como se mencionó anteriormente, nuevas emisoras pasaron a formar parte del Grupo RPP. A continuación, las detallamos para poder entender mejor cada uno de estos productos.

Studio 92

Es líder en audiencia juvenil de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima. Pertenece al formato pop rock, pero es líder de todo el segmento. Por ello, lleva el eslogan «# 1 en tu música». Es actual, ágil y directa, como su público. Utiliza un lenguaje recurrente y se renueva constantemente.

Corazón FM

Es la radio líder entre las emisoras de formato romántico de Lima. Su público objetivo está conformado principalmente por mujeres de todos los niveles socioeconómicos. Luego de que en el 2005 alcanzara el liderazgo, la emisora está ampliando su cobertura nacional. Está constituida por las mejores producciones de la balada, las cuales se emiten a lo largo de toda su programación.

KeBuena

Cuenta con una propuesta basada en los recuerdos. Radio KeBuena propicia una forma optimista y positiva de evocar las vivencias que formaron parte de la vida de los oyentes a través de una oferta musical constituida por baladas, boleros, nueva ola y música criolla, la cual se complementa con una comunicación clara, amical y sencilla. La propuesta de KeBuena se complementa con información artística de la época y vivencias que son rememoradas por nuestros conductores.

Oxígeno

Es la emisora líder en el formato rock y pop para la población adulta de los niveles socioeconómicos A y B de Lima, que combina lo mejor de la década de 1980 con clásicos de la de 1970 y los éxitos de la de 1990. Es líder en el grupo objetivo más difícil de alcanzar: hombres y mujeres de 26 a 50 años de los niveles A y B. Este grupo cuenta con un alto poder adquisitivo, y decisivo de sus gastos y compras que representan el 80% del consumo total de bienes y servicios de Lima. Oxígeno combina lo mejor de la música pop y rock en inglés con toques de español, acompañado de una producción basada en los más representativos y divertidos sucesos de esas décadas. Por todo esto, Oxígeno 102.1 es «Lo mejor de los '80».



La Mega

Está dirigida al público joven y adulto joven de los niveles socioeconómicos C y D, y cuenta con una programación variada. La Mega difunde solo los éxitos de los diferentes géneros musicales que la componen, como son salsa, merengue, rock y pop en castellano, baladas y reggaeton. La Mega es una radio que ofrece no solo variedad, sino también diversión, alegría y mucha interacción con el público a lo largo de toda su programación.

4. Estrategia de precios

Los precios que se manejan en el mercado de la radio no están en relación con los oyentes, sino con los anunciantes. En general, los precios para anunciar en las radios del grupo son, en promedio, igual que los de la Corporación Radial, que es el segundo grupo con mayor importancia en este mercado. El precio es más elevado cuando se compara con radios más pequeñas, ya que estas últimas no tienen la penetración ni la cobertura que ofrecen las emisoras pertenecientes a los grupos grandes. En relación con otro medio como la televisión, la radio tiene un precio más bajo para anunciar, ya que no se valora mucho el alcance y la cobertura que esta ofrece.

5. Estrategia de distribución

Como se sabe, la distribución ha sido un pilar clave en el crecimiento de RPP. La estrategia de cobertura total en el ámbito nacional es, en parte, lo que le ha permitido lograr el nivel de fidelidad mencionado anteriormente, ya que informa y está cerca de las personas en lugares donde ni siquiera hay luz.

PREMIO MARCA MODERNA



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5



CATEGORÍA: Grandes Marcas
PREMIO: Marca Moderna

MARCA MODERNA: ALACENA

1. Análisis del sector

1.1. Mercado de mayonesa

Según diversos estudios realizados en la ciudad de Lima, la mayonesa está presente en los hogares de todos los niveles socioeconómicos, con excepción del nivel bajo. El consumo de las mayonesas aumenta conforme el nivel socioeconómico sea mayor. El producto tiene una gran penetración en el mercado, aproximándose a un consumo de 9 de cada 10 hogares (mayonesa envasada y hecha en casa), sobre todo en los niveles socioeconómicos medio y alto¹. Principalmente, el ama de casa es quien decide la compra (o preparación casera) de la mayonesa, así como la marca que se debe comprar. Sin embargo, los grandes consumidores son los jóvenes entre 10 a 25 años.

Existen varias razones para consumir uno u otro tipo de mayonesa. Los que consumen la mayonesa casera señalan que lo hacen por los siguientes motivos:

- Es un producto que no tiene químicos (preservantes, saborizantes y otros aditivos).
- Al ser un producto preparado en casa, los mismos consumidores pueden tener un mayor control sobre la preparación y emplean solo productos naturales que no afectan la salud.
- Se puede ajustar el sabor al gusto.
- La preparación suele ser más económica y rendidora (característica apreciada por el nivel bajo superior).

¹ «La mayonesa, una de las salsas de la vida», en: *Reporte*. Año 1, No. 5, diciembre de 1998, p. 1.



Por otro lado, las personas que no consumen la mayonesa casera consideran que el tiempo que demanda es mucho mayor, que es difícil de prepararla o no saben cómo elaborarla.

Los que consumen la mayonesa envasada lo hacen por los siguientes motivos:

- Resulta más práctica.
- Es más fácil de usar.
- Se ahorra tiempo de preparación.
- Se puede percibir un sabor más agradable.
- Tiene mayor tiempo de duración.

El consumo de mayonesa suele ser frecuente a la hora de almuerzo. Se incluye como acompañamiento de algunos platos, tales como pollos a la brasa, papas fritas y, en menor proporción, causas y sándwiches.

Para los niveles socioeconómicos C y D/E, el lugar en donde se realiza principalmente la compra de mayonesa es el mercado, mientras que, para los niveles socioeconómicos A y B, los lugares más frecuentes de compra son los supermercados y autoservicios.

1.2. Situación del mercado antes de la entrada de AlaCena

En 1999, Hellmann's era el líder en el Perú con una participación de 58%. Le seguían Maggi y Kraft, con 29% y 5% respectivamente². Todas las mayonesas envasadas eran importadas, a excepción de las marcas Paraíso Tropical (solo en puestos de mercado) y Papresa (industrial), en ese entonces.

En el año 1999, el consumo per cápita anual de mayonesa envasada en el Perú (80 g) era muy bajo en comparación con otros países latinoamericanos³. En ese entonces, en el Perú, el 41% del mercado total de mayonesas era preparado en casa, el 44% consumía mayonesa envasada y un 15%, ambas por igual⁴. Hellmann's y Maggi son las marcas más representativas en el nivel sudamericano; sin embargo, existían marcas con liderazgo local como Ri-K (Bolivia), Mavesa (Venezuela) y Fruco (Colombia). Durante 1995 y 1999, el mercado de mayonesa peruano había tenido una evolución creciente muy favorable de un aproximado de 15% a 18% anual, salvo en 1998 en que el crecimiento fue solo de 2%.

En mayo del 2000, el mercado de mayonesa envasada era de 2.000 toneladas métricas⁵ y, comparado con el mercado en países del mismo o de menor desarrollo, era bastante reducido. Esto daba a Alicorp la gran oportunidad de incursionar en el negocio aprovechando adicionalmente los beneficios con que contaba la propia empresa de insumos, como aceite,

2 Latin Panel.

3 Ver el gráfico 14.2.

4 Ver el gráfico 14.4.

5 «Mercado de mayonesa tiene potencial crecimiento en el país», en: *Sintesis*. 8 de mayo del 2000, p. 13.

principal insumo para la producción de mayonesa, así como el *know-how* y una muy buena asistencia técnica.

1.3. Ingreso de AlaCena en el mercado de mayonesas

El mercado había generado un ambiente en donde los consumidores no estaban satisfechos con la mayonesa envasada y preferían con gran diferencia el producto hecho en casa. Adicionalmente, a pesar de que el mercado de mayonesa había crecido en los últimos años, el consumo per cápita y total era bastante bajo en comparación con los otros países latinoamericanos.

Alicorp contaba con ventajas competitivas para ingresar en el mercado de mayonesa, como la disponibilidad del insumo principal como el aceite vegetal⁶ y una amplia red de distribución a lo largo del país. Luego de una investigación para hallar un producto con el rico sabor casero que deseaban, entraron en el mercado en mayo del 2000. El concepto de producto fue el siguiente: «AlaCena es la mayonesa más rica porque es elaborada con la auténtica receta casera que tiene ese toque justo de jugo de limón. AlaCena, el rico sabor de casa».

1.4. Mercado actual

Durante los últimos años, el mercado total de mayonesa pasó de 1.900 toneladas métricas en el 2000 a 6.000 toneladas métricas en el año 2005, según estimados de la empresa Alicorp. Este impulso en el mercado se ve conjuntamente con el ingreso de la marca AlaCena.

El consumo de mayonesa hecha en casa se redujo sustancialmente de 41% en 1999 a 17% en el 2003⁷. Por consiguiente, el mercado de mayonesa envasada creció sustancialmente de 44% en 1999 a 72% en el 2003⁸.

Actualmente, AlaCena es la marca mejor evaluada por los consumidores. La elección de la marca tiende a efectuarse generalmente antes de ir al establecimiento. Un gran porcentaje de consumidores afirma ser leal a la marca; sin embargo, si acuden al establecimiento y no la encuentran, gran porcentaje compraría otra marca. AlaCena tiene un aproximado de 40% de consumidoras exclusivas que prefieren la marca, un 10% de consumidoras leales, un 20% de consumidoras ocasionales y un 25% de consumidoras que no la consumen, según la fuente Apoyo⁹.

Para los consumidores de AlaCena, algunos de los atributos clave de la categoría son que parece mayonesa casera (60%), tiene el toque justo de limón (62%), gusta a los hijos (60%), tiene consistencia ideal (55%) y tiene el color ideal (55%)¹⁰.

6 Alicorp es el mayor productor de aceite vegetal del país.

7 Estudio base de mayonesa, Consumidores & Mercados, 1998

8 Ver el gráfico 14.4. Estudio base mayonesa IM, octubre del 2003.

9 Ver el gráfico 14.11.

10 Ver el gráfico 14.10.



En la actualidad, el Perú exporta salsas preparadas a mercados internacionales como Ecuador y Estados Unidos por parte de la marca AlaCena. Luego de haber enfrentado el reto ante los competidores internacionales de gran envergadura en el mercado local, el nuevo reto es enfrentar a estas empresas en los mercados internacionales.

2. Alicorp

2.1. Antecedentes de Alicorp¹¹

La empresa fue constituida en 1956 bajo la denominación Anderson Clayton & Company, la cual se dedicaba principalmente a la producción de grasas y comestibles. En 1971, fue adquirida por el Grupo Romero y cambió su denominación a Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA).

En diciembre de 1993, CIPPSA se fusionó con otras dos empresas del Grupo Romero: Calixto Romero S.A., dedicada a la producción de grasas y comestibles; y Oleaginosas Pisco S.A., dedicada principalmente a la elaboración de jabón para lavar.

En febrero de 1995, CIPPSA adquirió el 100% de las acciones comunes de La Fabril S.A., empresa dedicada a la elaboración y comercialización de aceites y grasas comestibles, jabón para lavar, harina, fideos y galletas.

En marzo de 1995, CIPPSA absorbió a Consorcio Distribuidor S.A., empresa del Grupo Romero fundada en 1976 y dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo nacionales e importados. En junio del mismo año, CIPSSA absorbió también a La Fabril S.A. y, ese mismo mes, acordó modificar su denominación por la de Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico S.A. (CFP).

Durante diciembre de 1996, se realizó la fusión entre CFP, Nicolini Hermanos S.A. y Compañía Molinera del Perú S.A. (Mopesa), mediante la cual la primera absorbió a las dos restantes, quienes estaban dedicadas principalmente a la elaboración y comercialización de harinas, fideos, alimentos balanceados y cereales. Posteriormente, el 17 de febrero de 1997, CFP cambió su denominación por la de Alicorp S.A.

Finalmente, en Junta General de Accionistas del 18 de enero del 2002, se acordó adaptar la empresa a una sociedad anónima abierta bajo la denominación Alicorp.

En enero del 2001, Alicorp adquirió la planta de oleaginosos de Industrias Pacocha S.A., perteneciente al Grupo Unilever, ubicada en Huacho.

En enero del 2004, la empresa adquirió el 100% de las acciones de a) Alimentum, compañía dedicada a la producción y comercialización de los helados Lamborghini; y b) Distribuidora

¹¹ <http://www.alicorp.com.pe>

Lamborghini. Ambas operaciones encajan dentro de la estrategia de expandir las ventas mediante la adquisición de pequeñas empresas, cuyo negocio permita mejorar el margen operativo de la compañía.

La empresa tiene como actividad principal la fabricación y distribución de aceites y grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, jabón, salsas y alimentos balanceados. Adicionalmente, distribuye productos de terceros.

El grueso de la producción se destina al mercado doméstico; sin embargo, se exporta a países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Venezuela, entre otros. Al cierre del 2003, las exportaciones representaban el 5,9% de las ventas de Alicorp (5,8% al cierre del 2002). El principal producto de exportación fue el alimento balanceado para camarones, el cual representó el 51,4% de las exportaciones.

El accionariado de Alicorp es mayoritariamente propiedad directa e indirecta de un conjunto de accionistas denominado Grupo Romero, considerado como uno de los grupos económicos peruanos de mayor importancia, con una fuerte presencia en los sectores financiero, de servicios e industrial.

La visión que muestra la empresa es la siguiente: «Somos una empresa de clase internacional, con productos y servicios de alto valor agregado, que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cualquier mercado»¹².

La misión que muestra la empresa es la siguiente: «Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos y derivados, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas en fijar nuevos estándares de excelencia en la satisfacción de los clientes. Queremos lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocios en los que competimos para beneficio de nuestros accionistas, de nuestros clientes y consumidores, de nuestros trabajadores y de las comunidades en las que operamos»¹³.

Matriz FODA

Fortalezas:

- Posición de liderazgo
- Buenos canales de distribución

Oportunidades:

- Posibilidades de crecimiento en otros productos
- Posibilidades de crecimiento en otros mercados de la región

Debilidades:

- Dependencia del precio internacional de sus principales insumos

¹² <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/bienvenidos/bienvenidos.htm>

¹³ <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/bienvenidos/bienvenidos.htm>



Amenazas:

- Competencia de productos importados

Estrategias

Durante la década de 1990, la estrategia de Alicorp fue consolidarse en la industria de consumo masivo peruana a través de fusiones y adquisiciones.

A partir de 1999, la compañía realizó importantes esfuerzos para consolidar su sinergia y mejorar la eficiencia de sus procesos. Los resultados fueron favorables y la empresa pudo crecer de forma importante, así como asumir el pago de la deuda que había generado anteriormente en el proceso de adquisiciones para el crecimiento de la empresa.

Actualmente, Alicorp es una empresa líder que cuenta con la mayor participación de mercado en la mayoría de sus productos. No obstante, la empresa sigue manteniendo un esfuerzo por crecer mediante:

- El refuerzo y consolidación en el mercado local
- La internacionalización de sus productos al mercado externo
- El desarrollo de nuevos negocios y productos innovadores
- La adquisición de pequeños negocios atractivos

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

2.2. Negocios de Alicorp¹⁴

Consumo masivo

El negocio de consumo masivo está encargado de realizar todas las operaciones requeridas para elaborar y mejorar los productos de consumo masivo. Esta unidad de negocio abarca los productos como aceites, cereales, fideos, helados, galletas, jabones para lavar, mantecas, margarinas y salsas. La empresa busca tener los mejores estándares tecnológicos e internacionales de calidad que demanda el mercado. Esta división cuenta con equipos de última generación. Adicionalmente, Alicorp posee líneas automatizadas para los procesos de refinación y desodorización de aceites, y maquinaria de avanzada para la producción de margarinas, fideos, galletas rellenas y bañadas en chocolate.

Negocios farináceos

Esta unidad de negocios se encarga de la producción de harinas y fideos. Las tres marcas que posee la empresa de harinas son Blanca Flor, Nicolini y Favorita. Por otro lado, las marcas de fideos son Nicolini, Don Vittorio, Lavaggi, Victoria y Alianza.

14 <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/bienvenidos/bienvenidos.htm>

Alicorp ha tenido como estrategia relanzar las marcas mencionadas, además de introducir nuevas líneas de productos. En 1998, se implementó una nueva planta de pasta que cuenta con capacidad de 80.000 toneladas métricas anuales y que puede ser ampliada a 250.000.

Negocio de oleaginosas

Este negocio está comprendido por la producción de aceites, mantecas, margarinas y jabones. El rubro de aceites es el más importante para la empresa. Se mantienen las marcas Primor, Friol Soya, Capri, Cocinero y Cil. En los últimos años, se relanzó la marca histórica Friol a Friol Soya, dándole fuerza en la atribución de un producto totalmente natural. En el mercado de mantecas, las marcas de Alicorp son Sello de Oro y el relanzamiento de la tradicional Manty.

Negocio de golosinas

El negocio de golosinas está compuesto por la producción de galletas (dulces y saladas) y de hojuelas de maíz (*cornflakes*). Las marcas de galletas son Victoria y Fénix, mientras que la marca de hojuelas de maíz es Crujis.

Negocio de refrescos

El reciente ingreso al mercado de refrescos Yaps le dio a Alicorp la introducción al mercado de refrescos instantáneos.

Negocio de mascotas

El ingreso al mercado del alimento para perros Mimaskot le ha proporcionado a Alicorp un gran crecimiento en el rubro, inclusive lanzando hace poco la variedad Cordero y Cereales para las mascotas que presentan hipersensibilidad o alergia alimentaria.

2.3. Productos industriales

Esta línea se dedica a producir y comercializar grasas y harinas industriales domésticas, fideeras y galleteras. La producción de grasas y de harinas se realiza en plantas distribuidas en el Perú. Por ejemplo, la empresa cuenta con uno de los molinos más grandes de Sudamérica, Molino Callao. Esto permite a la empresa abastecer a las principales empresas dedicadas a la panificación, y proporcionar a los consumidores finales las tradicionales harinas para la repostería y la cocina.

Grasas industriales

En esta categoría, se encuentran la marca de aceite Capri y la marca de crema panadera Panis suave. Por otro lado, tenemos las marcas de mantecas industriales Gordito, Nieve y Famosa. Por último, Alicorp cuenta con las marcas de margarinas industriales Regia y Primavera.

Harinas industriales

Las marcas de harinas industriales son Santa Rosa, Nicolini, Blanca Nieve y Victoria.

2.4. Nutrición animal

Alicorp mantiene esta división de alimentos balanceados, ya que el tipo de cliente requiere servicios especializados. En esta unidad, se produce el alimento para camarones de mar,



ganado porcino y vacuno, pollos, truchas, tilapias y salmón. Cada uno de estos productos sigue un proceso de fabricación riguroso y debe ser de un alto valor nutricional. La empresa, adicionalmente, exporta estos productos al extranjero. En gran parte de la región de Centroamérica y Sudamérica, son reconocidos por una alta calidad y efectividad en la nutrición y engorde de animales terrestres y marinos.

Negocios de alimentos balanceados

Se trata de alimentos balanceados peletizados para la crianza casera de pollos y la industrial de cerdos y vacunos, buscando maximizar la producción de carne de pollos y cerdos, y un alto nivel de producción de leche en las vacas lactantes. La marca para estos alimentos es Nicovita.

3. AlaCena

Como vimos anteriormente, el sector estaba propenso a la entrada de una nueva mayonesa y Alicorp supo elaborar un producto de alto valor agregado, atacando un mercado no satisfecho en donde predominaba el consumo de la mayonesa casera. Luego de un asesoramiento extranjero de profesionales de alto nivel, la empresa pudo lograr un proceso productivo clave, aprovechando dos grandes ventajas competitivas que ella presentaba: el insumo clave para la elaboración de mayonesa como el aceite vegetal y una gran red de distribución a largo de los puntos de venta del país.

Se buscó un producto único que pudiera marcar la diferencia con el resto de mayonesas del mercado, así como penetrar el mercado de la mayonesa hecha en casa. De igual manera, el producto trata de capitalizar la culinaria peruana que es valorada no solo por el consumidor peruano, sino por los consumidores de la región latinoamericana.

AlaCena es elaborada a partir de una fórmula exclusiva cuya receta, sabor, olor, color, consistencia y apariencia son comparables con la mayonesa hecha en casa, puesto que posee un sabor agradable y tiene un punto exacto de limón. El sabor de la mayonesa AlaCena es el resultado de una elaboración con ingredientes y receta caseros. Dicha elaboración consiste en un batido continuo de yemas frescas de huevo con aceite vegetal vertido en pequeños chorros hasta lograr una cremosa salsa a la que se le añaden jugo de limón y otras especias.

Este producto fue lanzado al mercado y la empresa siguió un plan estratégico orientado a incorporar nuevos productos, marca de mayor valor agregado y estándares de calidad. Estos elementos le permitieron competir con las marcas transnacionales dentro de un mercado global y, más aun, con la mayonesa casera.

3.1. Producto

Mayonesa AlaCena cuenta con un concepto diferente: está preparada a partir de una receta casera que tiene un toque justo de jugo de limón. Los consumidores de mayonesa aprecian a la casera como la mejor mayonesa y hasta ahora ninguna marca se la ha adueñado. AlaCena tiene la consistencia y un color crema que las amas de casa asocian a las mejores mayonesas hechas en casa.

3.1.1. Variedades incorporadas al portafolio de salsas AlaCena¹⁵

En noviembre del 2003, Alicorp lanzó al mercado la mayonesa AlaCena Light. El mercado de productos *light* venía teniendo un crecimiento importante en el sector de consumo masivo.

Mayonesa AlaCena Receta Light

El producto está hecho a partir de ingredientes naturales y una receta baja en calorías. Adicionalmente, lleva un poco de limón y otras especias, que dan como resultado una mayonesa *light* con un sabor casero.

A inicios del 2004, la empresa lanzó al mercado los productos Salsa de Aji y Rocoto AlaCena.

Salsa de Aji AlaCena

Esta salsa está preparada a partir de ajíes cosechados y seleccionados de los Andes peruanos y la receta casera. Los ajíes se muelen hasta obtener una crema, a la cual se agrega aceite vegetal, limón y especias, logrando así el sabor y picante.

Salsa de Rocoto AlaCena

El Rocoto AlaCena está elaborado con fruto fresco, proveniente de la serranía del Perú y la receta casera. Los rocotos más rojos son molidos y sazonados con aceite vegetal, limón y especias naturales para darle un sabor picante.

En diciembre del 2004, la empresa lanzó al mercado el Ketchup AlaCena.

Ketchup AlaCena

El nuevo producto está hecho a partir de una selección de tomates frescos y un toque de dulce.

En el año 2005, entraron en el mercado Mayonesa AlaCena Picante y Salsa Golf AlaCena.

Mayonesa Picante

Este producto es similar a la mayonesa tradicional; sin embargo, está hecho con un toque de aji. La receta tradicional se mezcla con crema de ajíes y especias para darle un sabor distinto y el picante.

Salsa Golf

La receta casera de mayonesa AlaCena se combina con pasta de tomates frescos para obtener la nueva Salsa Golf AlaCena.

3.1.2. Presentaciones

La marca cuenta con una gama de presentaciones acorde con el uso y el nivel de recursos de las consumidoras domésticas:

15 <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/bienvenidos/bienvenidos.htm>



- Frasco de vidrio de 350 cc, con sello de seguridad en cajas de 12
- *Doy packs* trilaminados de 100 cc en *displays* de 12
- *Doy packs* trilaminados de 500 cc, con practitapa lateral y sello interno, en cajas de 12
- *Doy packs* trilaminados de 1.000 cc, con practitapa lateral y sello interno, en cajas de 6
- Balde de 4 lt
- Posteriormente, se desarrolló una presentación de docena de *sachets* de 10 cc y un *dispenser squeeze* de 350 cc

Para consumo industrial, se dispone de envases a la medida del cliente que incluyen:

- *Doy packs* trilaminados de 1.000 cc con y sin practitapa lateral en cajas de 6
- *Sachets* trilaminados de 10 cc en cajas de 240
- Baldes plásticos de un galón
- Cubetas termoformadas de un galón y otras

Las principales presentaciones industriales son las dos primeras. Las unidades por caja de AlaCena son el estándar utilizado en el mercado de mayonesas, a excepción de la presentación de AlaCena de 100 cc. Esta presentación, con el fin de facilitar una mayor distribución, contiene 12 unidades en lugar de las 24 que contiene la misma presentación de la competencia.

En todo momento, se ha buscado reforzar las presentaciones de la marca utilizando elementos unificadores para toda la línea de productos, como empaques con diseños que transmiten el concepto de «producto casero» y que atraigan el apetito del consumidor.

4. Estrategia de precio

Mayonesa AlaCena mantiene una estrategia de paridad de precios de venta. Esto se hizo con la finalidad de ser consistente con la imagen de calidad que se quería construir para la marca.

La estrategia se ha mantenido consistente durante los años que el portafolio de salsas se ha mantenido en el mercado. Actualmente, siendo líder en el mercado, la marca debe enfrentar una guerra de precios por parte de los competidores, manteniendo la imagen de marca líder y la diferencia de un producto con valor agregado.

5. Estrategia de distribución

Las bodegas y puestos de mercado son atendidos por la fuerza de ventas regular de Alicorp, así como por la red de distribuidoras. Las cadenas de comida rápida y autoservicios son atendidas por la fuerza de ventas especiales.

Las bocas de salida del producto son 41% en autoservicios, 28% en mercados, 29% en bodegas y un 2% en otros establecimientos. En los autoservicios, se utilizan cabeceras de góndolas y se contratan impulsadoras para estimular la prueba del producto, principalmente cuando se lanza una nueva presentación.

El *mix* de ventas realizado por AlaCena en un inicio fue situar un 72% de su producción en la ciudad de Lima y un 28% en el interior del país, aprovechando la red de distribución con que cuenta la empresa Alicorp.

6. Estrategia de promoción

En primera instancia, la promoción se dio para que los consumidores prueben el producto, ya que un estudio realizado por Apoyo mostró que, luego de probar el producto, la intención de comprarlo aumentaba significativamente de un 38% a 71%. El objetivo inicial fue conseguir, para los primeros tres meses, que el 50% de los hogares consumidores de mayonesa pruebe el producto.

Otros medios promocionales que se han utilizado a lo largo del ciclo de vida del producto son los siguientes:

- Degustaciones, impulsación, muestreo-venta de *doypacks* de 100 cc por persona en los autoservicios ubicados en la ciudad de Lima
- Promoción *coop-in-pack* en el pan Bimbo que incluía dos *sachets* de mayonesa AlaCena de 10 cc cada uno
- Venta de *sachets* de 10 cc a restaurantes de comida rápida
- Muestreo-venta puerta a puerta de un *doypack* de 100 cc en hogares de Lima y principales ciudades de provincias

7. Publicidad

La publicidad convenció a las amas de casa de que la mayonesa AlaCena es la más rica, ya que es elaborada con la auténtica receta casera con el toque justo de jugo limón, característico de las mejores mayonesas hechas en casa. El carácter de la marca es confiable, natural, contemporáneo y positivo. El eslogan de venta de la marca fue, desde un comienzo, «AlaCena, el rico sabor de casa». La campaña de lanzamiento en televisión comunicó claramente el concepto de mayonesa AlaCena.

Medios

Se ha mantenido una estrategia de continuidad, con pesos acordes a una marca líder y uso de televisión abierta y cable. Se ha utilizado una pauta dirigida a amas de casa de los niveles socioeconómicos A, B y C. Se buscó tener mayor presencia publicitaria durante los días de mayor afluencia del mercado objetivo a los autoservicios (principal boca de salida).

Complementariamente, durante la introducción y la campaña de prueba y reprobación del producto durante los tres primeros meses, se reforzó la recordación de la marca y el concepto por medio de revistas, radios en mercados, publicidad exterior (circuito de paletas publicitarias, buses) y cines (para una mejor llegada al mercado objetivo joven).



8. Mercado objetivo

El mercado objetivo primario son las amas de casa de los niveles socioeconómico A, B y C, ya que ellas son las que principalmente toman la decisión de la marca que compran.

El mercado objetivo secundario son los jóvenes de 10 a 25 años de edad de nivel socioeconómico A, B y C, ya que son los *heavy users*, y tienen una gran presión sobre la magnitud y marca de compra.

El objetivo comunicacional

El objetivo comunicacional es comunicar al público objetivo que mayonesa AlaCena es la más rica, ya que es elaborada con la auténtica receta casera y con el toque justo de limón característico de las mejores mayonesas hechas en casa.

9. Reactivación de la marca

Debido al creciente mercado global y local por la preocupación del cuidado de la salud y el bienestar, AlaCena aprovechó este fenómeno para reactivar el mercado promoviendo el consumo de posibles consumidores de mayonesa que dejaban de hacerlo por cuidar la salud. En noviembre del 2003, Alicorp lanzó AlaCena Light, una mayonesa con rico sabor y con menor porcentaje de grasa. Con esta incursión en el mercado, AlaCena Normal se quedó con un 84% del mercado, mientras que AlaCena Light, un 9%, dejando atrás a Hellmann's y Maggi con un 6% y 1% respectivamente.

Luego, en enero del 2004, Alicorp lanzó las salsas picante de AlaCena de Aji y Rocoto. Esto se hizo con el mismo propósito de competir y desplazar a las salsas picantes preparadas en casa. Posteriormente, se lanzó el Ketchup, Mayonesa Picante y Salsa Golf de AlaCena para darle mayor fuerza a la gama de productos de la marca que proporciona a sus consumidores.

Es así como la empresa creó un portafolio de salsas listas para consumir. Según la empresa, el éxito se debe primordialmente a una adecuada estrategia, la cual consiste en lanzar cada producto al mercado en el momento ideal. Para ello, se debe evaluar bien el mercado y las necesidades del consumidor y, adicionalmente, las posibilidades de expandirse en un futuro a mercados internacionales, debido al tamaño pequeño del mercado local.

Para diseñar y elaborar cada producto, la empresa utiliza alta tecnología y busca asesoría internacional principalmente en Asia, adicionando a la gran experiencia que tiene en el mercado de consumo masivo en el mercado local. De esta forma, en todos los casos, se logró un producto capaz de deleitar al paladar peruano y alcanzar los estándares esperados por los consumidores de un producto de alto valor agregado con sabor casero. Estas expectativas fueron muy elevadas por la alta imagen que ha generado la tradicional mayonesa AlaCena desde el inicio.

Los productos que se añadieron al portafolio de salsas listas para usar son complementarios; por lo tanto, no ponían en peligro a la mayonesa AlaCena tradicional, la cual seguiría teniendo el mayor foco por su volumen y rentabilidad.

En el caso de Salsas de Ají y Rocoto, y Mayonesa Picante, la estrategia busca trasladar al consumidor de productos caseros a consumir los productos AlaCena. En el caso del Ketchup AlaCena, la estrategia busca incentivar el mayor consumo del producto.

Con las extensiones de línea, se abren las puertas para ingresar en los mercados hispanos en Estados Unidos, con un producto nuevo y diferente.

10. Experiencias internacionales

10.1. Lanzamiento en Ecuador

En abril del 2004, Alicorp lanzó la marca AlaCena en el Ecuador. En ese mercado, Maggi tenía la mayor participación con un 79% que se ha mantenido casi constante durante el 2004. AlaCena se ha consolidado en el mercado ecuatoriano con un 19% durante el año 2004. Ella presenta una mayor distribución numérica, en comparación con Gustadina y Hellmann's.

10.2. Lanzamiento en Estados Unidos

A partir de noviembre del 2004, se iniciaron exportaciones exploratorias de la marca AlaCena en Estados Unidos. Se buscó ingresar en un mercado étnico peruano en Florida y New Jersey. Se necesitaba iniciar un proceso de expansión regional en mercados altamente desarrollados; por lo tanto, se debían exportar productos de alto valor agregado como los que mantiene la marca. Los objetivos eran evaluar el potencial de la marca AlaCena, investigar el segmento étnico-peruano, censar los canales y entender su dinámica/márgenes y evaluar el costo/efectividad de nuevas formas de impulsar la demanda.

Las salsas Picantes y mayonesa AlaCena ya se venden en Florida, New Jersey, New York, Washington, Houston y Georgia. Se encuentra en tiendas que venden productos peruanos y comidas étnicas (por ejemplo, Sedanos, Shop Rite, Shoppers, etc.).

11. Resultados

La mayonesa AlaCena tuvo gran éxito desde un comienzo por el oportunismo del lanzamiento del producto y por la eficiencia que tuvo la empresa al ingresar en un mercado con gran potencial de crecimiento, identificando que el consumo de mayonesa en el mercado peruano era sumamente reducido y que el mayor consumo se daba en la mayonesa hecha en casa.

Es así como la marca impulsó el crecimiento de las mayonesas envasadas y, por otro lado, desplazó sustancialmente a la competencia internacional posicionada en este segmento de mercado. El mercado total de mayonesa en el Perú creció de 1.900 toneladas métricas en



1999 a 6.000 toneladas métricas en el 2003¹⁶. Del total consumido, el porcentaje de mayonesa envasada pasó de 44% en 1999¹⁷ a 72% en el 2003¹⁸ y se estima que, actualmente, este porcentaje sea mayor.

AlaCena tuvo un gran éxito en el mercado desde el inicio. A los dos meses, la marca se posicionó como líder con un producto de alto valor agregado. Cabe señalar que, a los tres meses de haber sido lanzada, AlaCena obtuvo el 30% del mercado y, a los 6 meses, el 60%¹⁹.

Pese al relanzamiento de los productos de la competencia, AlaCena siguió mostrando una posición sólida con el 89,9% en el 2004 (79,4% en el 2003) y llegó a un 92% en el 2005. La competencia se defendió por medio de la utilización de la prensa, el uso intensivo de descuentos de precios puntuales y actividades promocionales. La promoción incluyó los canjes, las ofertas de autoservicios, las ofertas al comercio, los *bonus-packs* y *on-packs*, degustaciones y otros²⁰.

La marca AlaCena logró consolidarse rápidamente en el mercado y mantener una estrategia de crecimiento de gran alcance y éxito durante los últimos años. Como hemos apreciado, esto le ha permitido posicionarse como líder absoluto en el mercado de mayonesas y, adicionalmente, consolidar una marca respaldada por un portafolio de productos de alto valor agregado y de competitividad internacional.

Preguntas de discusión

- a. ¿Qué factores impulsaron la decisión de lanzar al mercado la mayonesa AlaCena?
- b. ¿Cuáles son los principales atributos que presenta el producto AlaCena?
- c. ¿Cuál es la ventaja competitiva de AlaCena?
- d. ¿Cuál el posicionamiento que presenta AlaCena en el mercado peruano?
- e. ¿Qué cambios o estrategia plantea para asegurar que AlaCena mantenga el éxito en el futuro?
- f. ¿Qué estrategia presenta AlaCena para lanzar al mercado un nuevo producto?
- g. ¿Qué beneficios obtiene AlaCena al haber creado un portafolio de salsas?
- h. ¿Qué peligro presenta ante la mayonesa AlaCena tradicional la elaboración de nuevos productos bajo la misma marca?
- i. ¿Qué estrategia debería plantear AlaCena en los mercados internacionales?

16 Estimados internos de la empresa Alicorp.

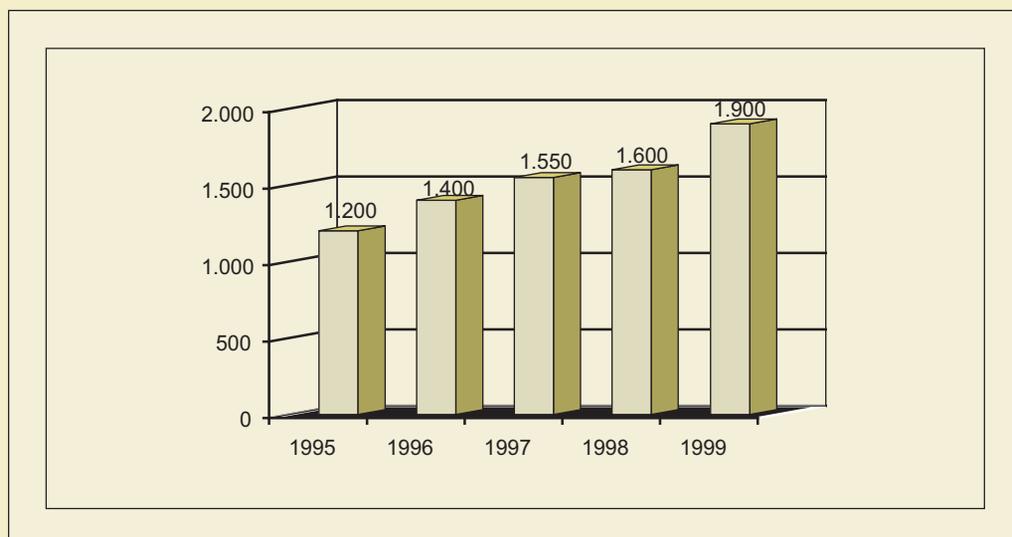
17 Estudio base de mayonesa, Consumidores & Mercados, 1998.

18 Estudio base de mayonesa, IM, octubre del 2003.

19 Latin Panel.

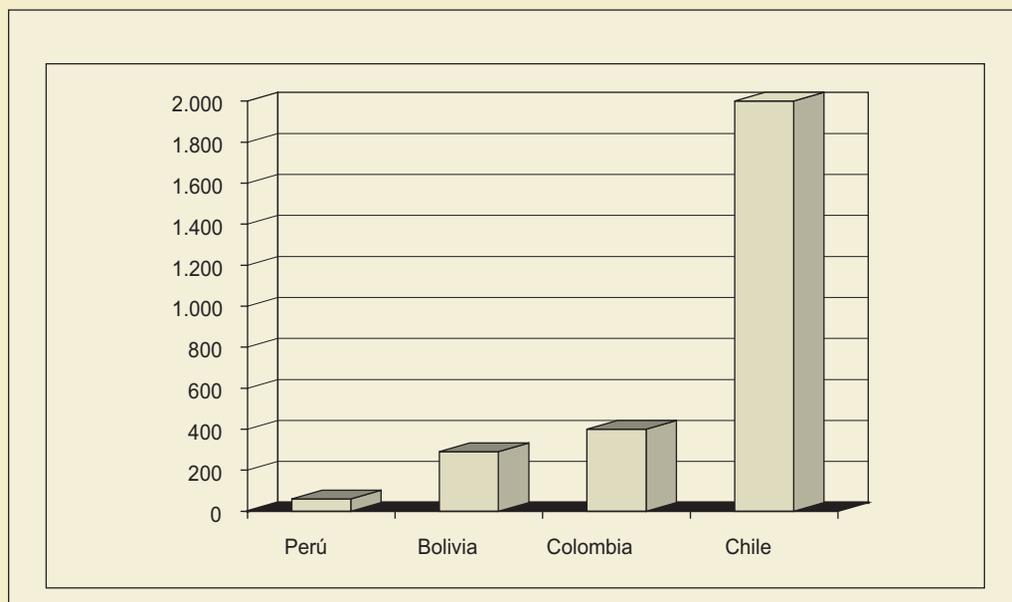
20 En el caso de Maggi, la promoción fue denominada «Mágica» y sorteaba electrodomésticos en todas las líneas de productos.

Gráfico 14.1: Evolución del mercado de mayonesa en el Perú antes de la entrada de AlaCena
(en toneladas métricas)



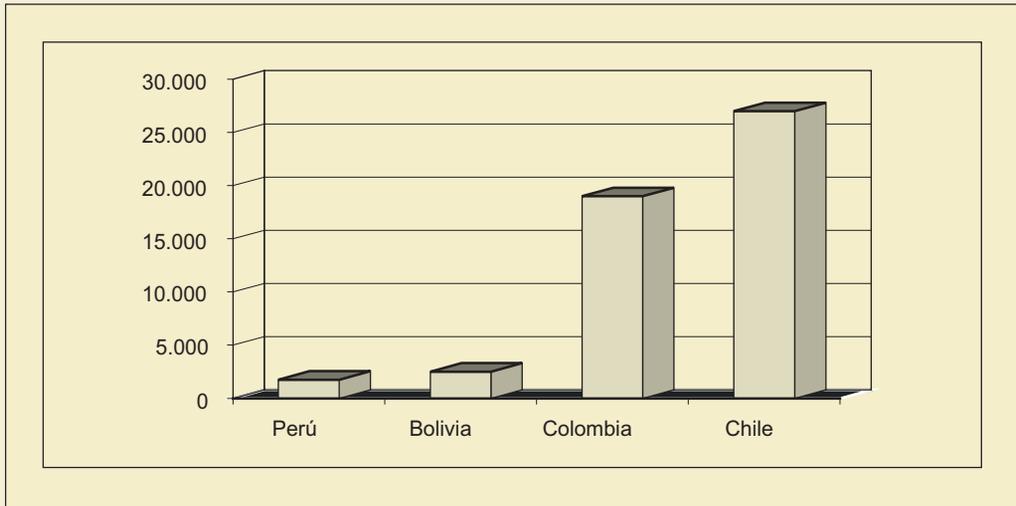
Fuente: Staff Service, presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

Gráfico 14.2: Consumo per cápita de mayonesas
(en toneladas métricas)



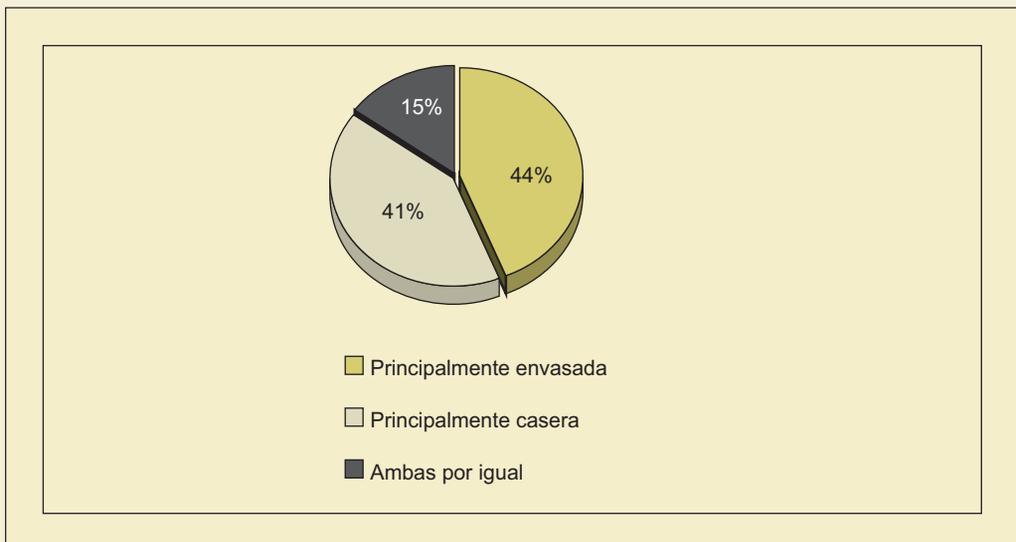
Fuente: Heráclito 1999, presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

Gráfico 14.3: Mercado total de mayonesas envasadas en países latinoamericanos (gramos/persona)



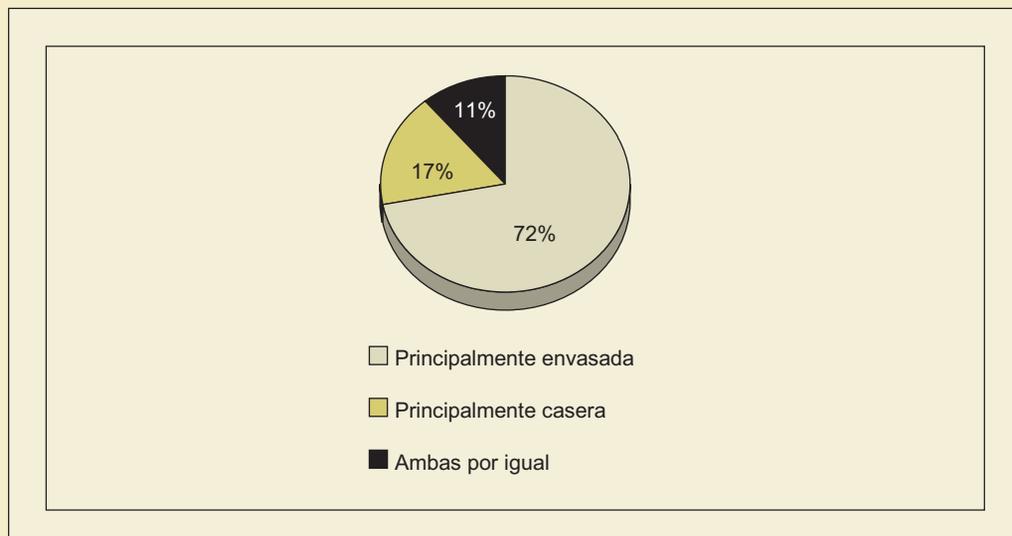
Fuente: presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

Gráfico 14.4: Tipos de mayonesa consumida en los hogares en el año 1999



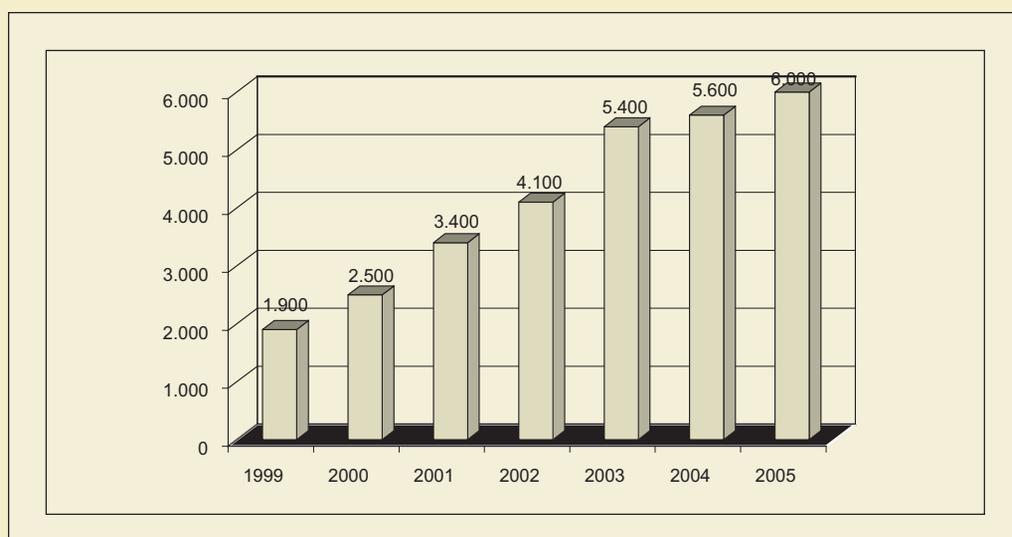
Fuente: estudio base de mayonesa, Consumidores & Mercados, 1998; presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

Gráfico 14.5: Tipos de mayonesa consumida en los hogares en el año 2003



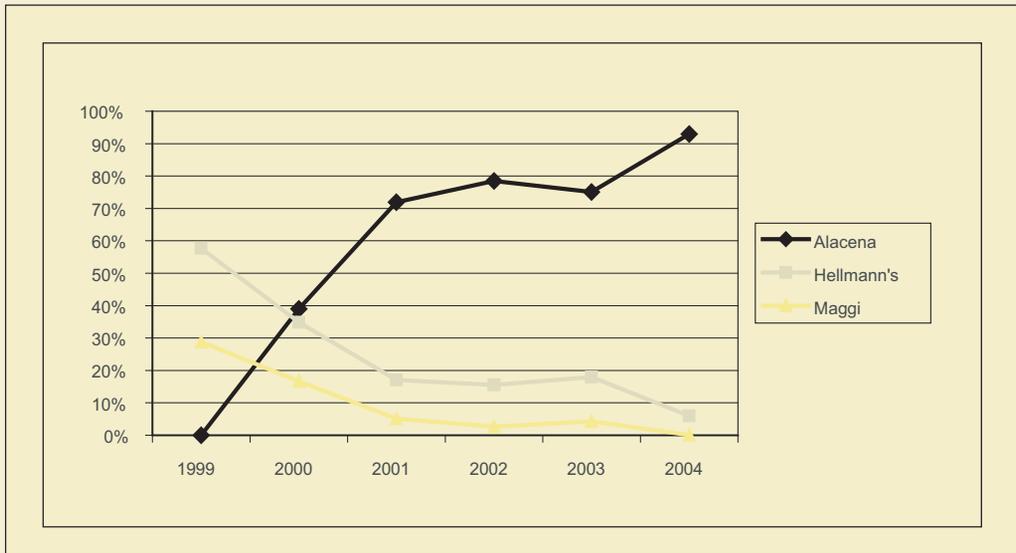
Fuente: estudio base de mayonesa, IM, octubre del 2003, presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

Gráfico 14.6: Evolución del mercado de mayonesa, 1999-2005 (en toneladas métricas)



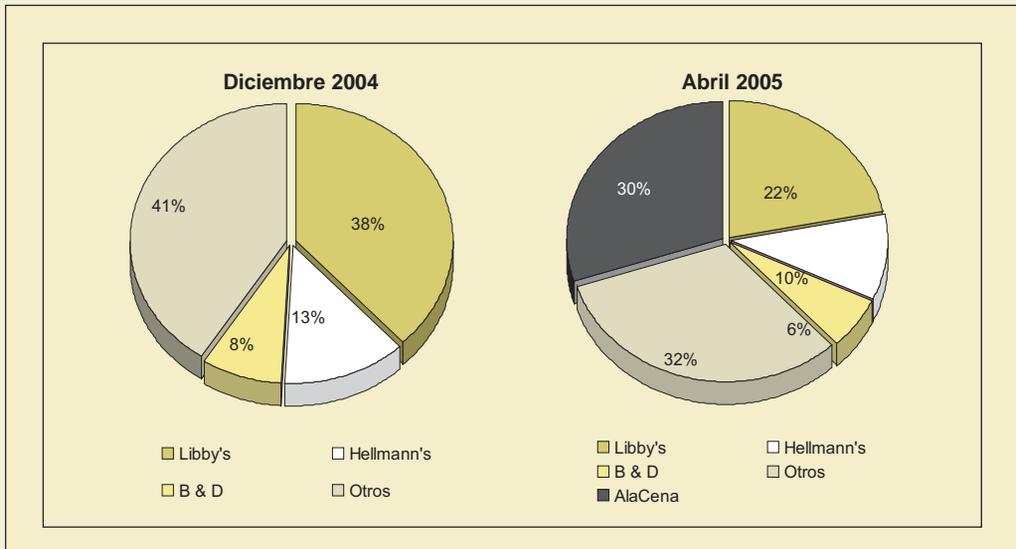
Fuente: estimados internos de Alicorp, presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

Gráfico 14.7: Participación de mercado de mayonesas en el nivel nacional



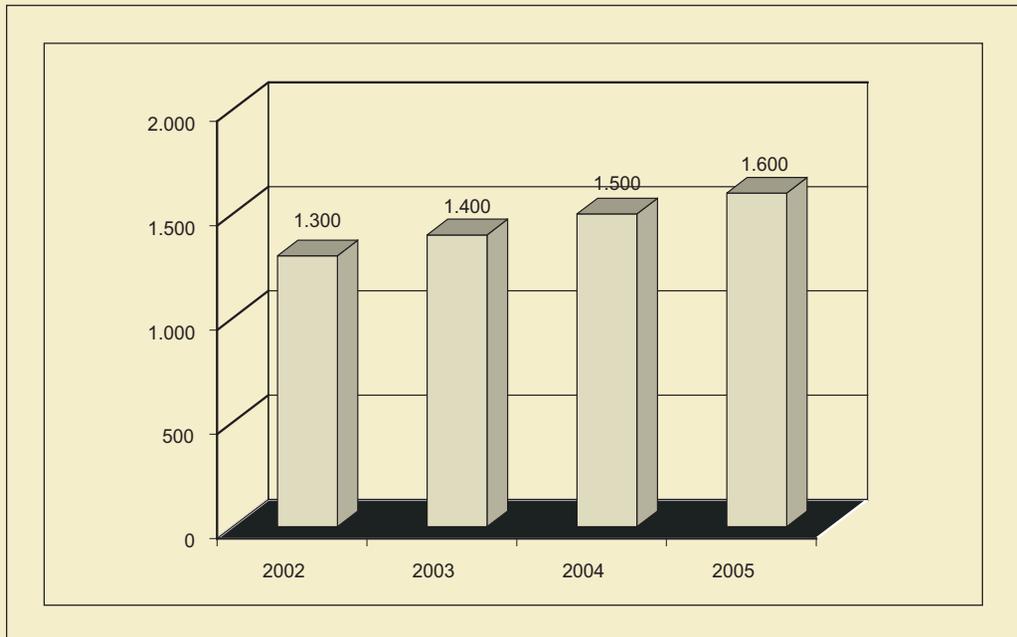
Fuente: Latin Panel, presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

Gráfico 14.8: Participación de mercado de *ketchup* en el nivel nacional



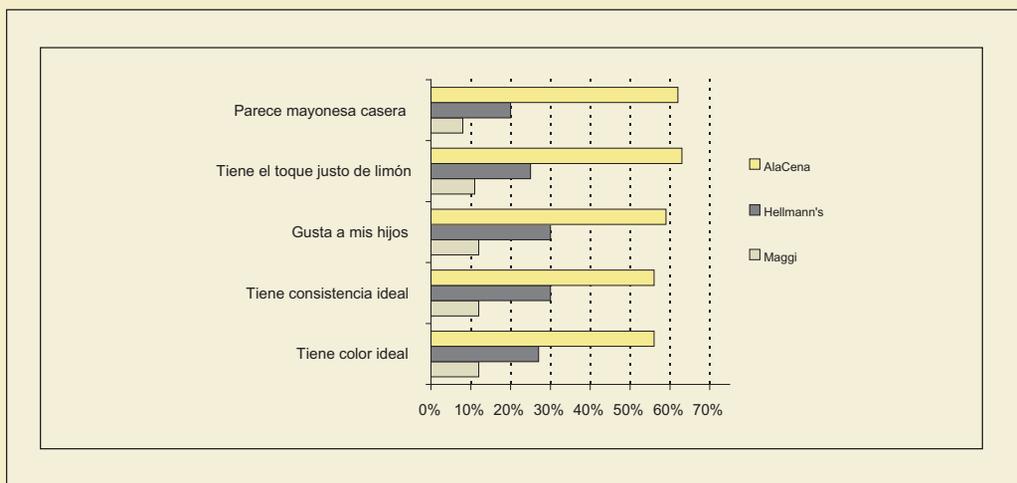
Fuente: Latin Panel, presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

Gráfico 14.9: Evolución del mercado de *ketchup* en el nivel nacional (en toneladas métricas)



Fuente: estimados internos de Alicorp, presentación Alicorp, Premio Effie Gran Marca Moderna, setiembre del 2005.

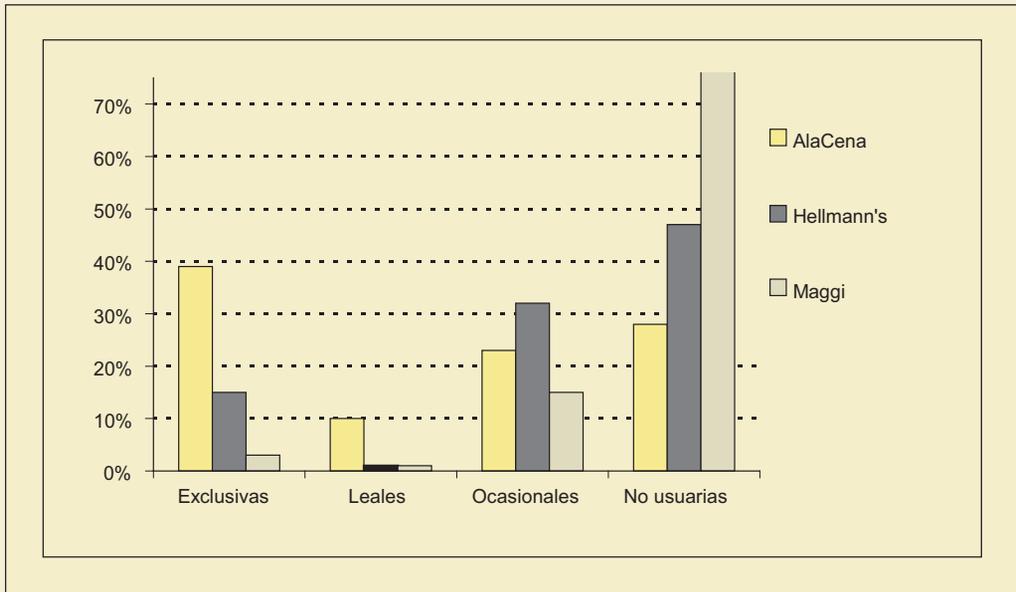
Gráfico 14.10: Asociación por marca de algunos atributos clave de la categoría



Fuente: Apoyo.



Gráfico 14.11: Asociación por marca de algunos atributos clave de la categoría



Fuente: Apoyo.

Bibliografía

Estimados internos de Alicorp.

Estudio base de mayonesa, Consumidores & Mercados, 1998.

Estudio base de mayonesa, IM, octubre del 2003.

«La mayonesa, una de las salsas de la vida», en: *Reporte*. Año 1, No. 5, diciembre de 1998.

Latin Panel.

«Mercado de mayonesa tiene potencial crecimiento en el país», en: *Síntesis*. 8 de mayo del 2000.

Presentación de la empresa Alicorp, Ganadores Premios Effie 2005, organizado por la Universidad del Pacífico, setiembre del 2005.

Páginas web

http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/alicorp/cu/alicorp_cu.pdf

<http://www.alicorp.com.pe>



Premios
EFFIE®
P E R U
2 0 0 5

Universidad del Pacífico

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

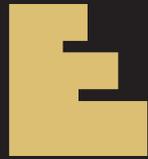
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

CORREO E.: TAREAGRAFICA@TERRA.COM.PE

TELEF. 332-3229 FAX: 424-1582

MAYO DE 2006, LIMA - PERÚ



EFFIE



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO