

las mejores prácticas
del marketing

CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS



effie[®]
perú 2006



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Banco de Crédito
> **BCP** >

Telefonica

PRIMA AFP

Gina Pipoli
Editora



GINA MARÍA PIPOLI DE AZAMBUJA

Cuenta con un ABD en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, España; con un MBA con especialización en Márketing y con licenciaturas en Administración de Empresas y en Contabilidad, por la Universidad del Pacífico. En la actualidad, ocupa el cargo de Vicedecana de Administración de la Facultad de Administración y Contabilidad.

Además, se desempeña como investigadora, consultora y profesora principal a tiempo completo de la Universidad del Pacífico, y como project faculty del Global Consulting Practicum de la Wharton Business School.

Sus áreas de investigación y consultoría son: estrategias de márketing, marca, fidelización de clientes, márketing directo, *e-marketing* y CRM.

las mejores prácticas
del marketing
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS



effie[®]
perú
2006

GINA PIPOLI
(editora)



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Banco de Crédito
> BCP >

Telefonica

PRIMA^{AFP}

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

**Las mejores prácticas del márketing
Casos ganadores de los Premios Effie® Perú 2006**

Gina Pipoli (editora)

1ª edición: mayo 2007

Diseño gráfico: Daniel Izaguirre Tapia

ISBN: 978-9972-57-114-5

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2007-04909

BUP - CENDI

**Las mejores prácticas del márketing : casos ganadores de los Premios Effie Perú
2006** / Ed. Gina Pipoli.— Lima : Universidad del Pacífico ; BCP ; Telefónica ; Prima
AFP , 2007.

/ MERCADEO / CREATIVIDAD / PUBLICIDAD / COMPETITIVIDAD / ESTRATEGIA
EMPRESARIAL / MARCAS REGISTRADAS / 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.



ÍNDICE

Introducción	5
Los Effie Advertising Effectiveness Awards	7
Resumen de los casos ganadores de los Premios Effie Perú 2006	11
I. CATEGORÍA: PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO	
Caso: ASA Alimentos S.A. – campaña “Chicha morada Negrita 3 litros” Elaborado por: Katherine Lorena Sachún Rivera	21
Caso: Natura Cosméticos S.A. – campaña “La otra cara de la cosmética” Elaborado por: Giancarlo Choy Miranda con la colaboración de la empresa	41
II. CATEGORÍA: SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO	
Caso: Banco de Crédito del Perú – campaña “Valor” Elaborado por: Maricruz del Pilar Gonzáles Arbaiza con la colaboración de la empresa	53
Caso: Telefónica del Perú S.A.A. – campaña “Telefónica imagen” Elaborado por: Andrea Binda Castillo con la colaboración de la empresa	71
Caso: América Móvil Perú S.A.C. – campaña “Ahora TIM es Claro” Elaborado por: Giancarlo Choy Miranda	87
III. CATEGORÍA: RETAILERS	
Caso: Corporación E. Wong S.A.C. – campaña “E. Wong es Wong” Elaborado por: Akemi Raquel Asuy Kochi	103
IV. CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	
Caso: Alpamayo Entertainment – campaña “Piratas en el Callao – estreno” Elaborado por: Sue Diana Uribe Maguiño	125

Caso: Gloria S.A. – campaña Yogurt Pura Vida Nutribio
Elaborado por: Néstor Adolfo Obando Velásquez con la colaboración de la empresa 143

V. CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS

Caso: Telefónica del Perú S.A.A.– campaña “Planes de larga distancia”
Elaborado por: Andrea Binda Castillo 165

Caso: Prima AFP S.A. – campaña “Lanzamiento de Prima AFP”
Elaborado por: María Claudia Gagó Carrillo con la colaboración de la empresa 187

VI. CATEGORÍA: PROMOCIONES

Caso: Alicorp S.A.A. – campaña “Colecciona la vajilla Don Vittorio”
Elaborado por: María Claudia Gagó Carrillo 207

Caso: Banco Internacional del Perú – Interbank – campaña “La bóveda de Interbank”
Elaborado por: Lucía Palacios Bedoya con la colaboración de la empresa 233

VII. CATEGORÍA: CAMPAÑAS CON FINES NO COMERCIALES

Caso: Fundación Peruana de Cáncer – campaña “Magia”
Elaborado por: Sue Diana Uribe Maguiño con la colaboración de la empresa 245

Caso: Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – Sedapal – campaña
“Educación sanitaria”
Elaborado por: Katherine Lorena Sachún Rivera 257

VIII. CATEGORÍA: CAMPAÑAS DE BAJO PRESUPUESTO

Caso: Corporación Wong – campaña “Programa de recuperación de
clientes valiosos Wong”
Elaborado por: Akemi Raquel Asuy Kochi con la colaboración de la empresa 271

Caso: Gloria S.A. – campaña “De la mejor leche, la mejor mantequilla”
Elaborado por: Néstor Adolfo Obando Velásquez con la colaboración de la empresa 287

IX. CATEGORÍA: GRANDES MARCAS

Gran Marca Moderna: Interbank
Elaborado por: Lucía Palacios Bedoya 305

Gran Marca Clásica: Sublime
Elaborado por: Maricruz del Pilar Gonzáles Arbaiza 327



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. Representan el máximo reconocimiento profesional a la contribución de la publicidad en los logros comerciales. Los Effie Awards son otorgados desde hace más de treinta años por la American Marketing Association. En la actualidad, los Premios Effie se entregan en Estados Unidos, Francia, Alemania, Austria, Países Bajos, 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 Conep Perú S.A., gracias a una licencia otorgada por la American Marketing Organization New York, Inc., en alianza con Apoyo Opinión y Mercado. Su patrocinadora académica es la Universidad del Pacífico, y además 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.

A partir del año 2007, se aprobó el cambio del logo de los Premios Effie, el cual se aplica a todos los países del mundo.

¿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 Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

Categorías

- Productos de cualquier tipo
- Servicios de cualquier tipo
- *Retailers*
- Lanzamiento de nuevos productos
- Lanzamiento de nuevos servicios
- Promociones
- Campañas con fines no comerciales
- Campañas de bajo presupuesto

A partir del año 2007, se incluyen dos nuevas categorías: “Imagen corporativa” y “Medios de comunicación”. La categoría de “Imagen corporativa” será para campañas de publicidad institucional, mientras que la de “Medios de comunicación”, para campañas de medios de comunicación. Asimismo, se modifica el nombre de la categoría “Campañas con fines no comerciales” por el de “Campañas de utilidad pública, interés social o fines no comerciales”.

En cada categoría se entregan los 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 manera 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 a siete en una escala de diez 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 como 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 diez marcas de 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 que son miembros de ANDA.
 - Los representantes de las agencias que son miembros de APAP.
 - Los representantes de las agencias que son miembros de Apeim.
 - El plantel docente del Módulo de Márketing de la Universidad del Pacífico.
 - Los miembros de los jurados de las últimas 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, 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.



RESUMEN DE LOS CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE PERÚ 2006

ASA Alimentos S.A.

Chicha morada Negrita 3 litros

Negrita es la marca clásica de la empresa ASA Alimentos, dedicada al diseño, elaboración y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo. Al observar la empresa la tendencia creciente del mercado de refrescos en polvo hacia productos edulcorados y de mayor rendimiento, decidió reformular los refrescos Negrita para ofrecer al mercado las características que este demandaba. Por tal motivo, decidió lanzar una campaña que diera a conocer las ventajas de Negrita y que le permitiera competir con las grandes marcas líderes del país.

Natura Cosméticos S.A.

La otra cara de la cosmética

Natura Cosméticos es una empresa dedicada al sector de cosmética y cuidado de la piel. Tiene varias marcas y líneas de productos que la han convertido en una de las principales empresas de la industria debido a su constante innovación y preocupación por la preservación del medio ambiente, garantizando así el desarrollo sostenible de las comunidades donde se encuentra. En este sentido, cabe destacar que la empresa lanzó una campaña promocional con mucho éxito, gracias a la combinación de estrategias que buscaban, entre otros objetivos, afianzar el nombre de la marca entre su público objetivo y transmitir el mensaje “Bien estar bien”.

Banco de Crédito del Perú

Valor

Durante el año 2005, el Banco de Crédito del Perú (BCP) realizó una campaña con el propósito de incrementar su valor de marca y consolidar su posicionamiento dentro del mercado. La campaña "Valor 2005" buscaba poner énfasis en los aspectos más valorados por sus clientes, así como reforzar el vínculo emocional entre el BCP y estos, trascendiendo al plano humano. El reto era lograr que la publicidad generara un impacto positivo en la construcción de relaciones entre el BCP y sus clientes.

Telefónica del Perú S.A.A.

Telefónica imagen

Telefónica es una de las empresas de servicios de comunicaciones más reconocidas en el ámbito mundial. Sin embargo, durante cierto tiempo atravesó por una difícil situación, por lo que decidió realizar una campaña con el objetivo de presentar la imagen de Telefónica y distinguirla de aquella que estaba generándose entre los clientes, y que le ayudara a mantener el éxito generado anteriormente.

América Móvil Perú S.A.C.

Ahora TIM es Claro

Claro es la marca comercial con la que América Móvil opera en el Perú. Mantiene la política de lanzar nuevos servicios, y para cumplir esto, implementa las nuevas disposiciones entre sus operaciones. En el mes de octubre del 2005, Claro lanzó una campaña promocional por Navidad, la cual, entre otros aspectos, debía mantener el primer lugar logrado por TIM en la asociación de atributos de innovación y tecnología, así como lograr posicionarse fuertemente dentro del *top of mind* de su público objetivo.

Corporación E. Wong S.A.C.

E. Wong es Wong

Supermercados Wong, líder del sector, apuntaba hacia una modernización de su marca, pero manteniendo el mismo vínculo emocional y la esencia de su posicionamiento, entre otros objetivos. Para ello, se decidió escuchar cuidadosamente a sus clientes y brindarles exactamente lo que pedían. La campaña estuvo basada principalmente en el valor de la marca, así como en dar paso a una renovación de identidad corporativa.

Alpamayo Entertainment

Piratas en el Callao - estreno

Una de las principales características de la industria cinematográfica latinoamericana es su oferta mayoritariamente internacional. En nuestro país, con el ingreso de cadenas de multicines, se ha ido incrementando la asistencia de espectadores. Alpamayo Entertainment es una empresa pionera en el sector 3D en América Latina. *Piratas en el Callao*, mezcla de tecnología digital y animación 3D con episodios de la cultura y la historia peruanas, es una película que nació, fue desarrollada y lanzada en el Perú gracias a esta empresa. La campaña promocional tuvo como eje el concepto “aventura peruana”, que despertó curiosidad gracias a elementos familiares como el Callao, el castillo Real Felipe y la historia del Perú. Con el éxito de la campaña, la empresa logró cumplir sus objetivos propuestos.

Gloria S.A.

Yogurt Pura Vida Nutribio

En el Perú, así como en muchos otros países, existe una clara tendencia hacia el consumo de productos de elevada calidad nutricional y que aporten grandes beneficios al cuidado de la salud. Debido a que Gloria se encuentra en constante búsqueda de nuevos mercados, consideró que el mercado del yogurt era lo suficientemente atractivo como para incluir nuevos segmentos dispuestos a consumir un yogurt acorde con las tendencias actuales. Fue así que decidió lanzar la marca Pura Vida Nutribio, que busca obtener un posicionamiento relacionado con un producto nutritivo y con el beneficio funcional que ofrece Nutribio.

Telefónica del Perú S.A.A.

Planes de larga distancia

Debido a la disminución en los resultados que Telefónica obtenía en el servicio de línea fija, decidió crear una campaña promocional para favorecer el negocio de larga distancia.

Prima AFP S.A.

Lanzamiento de Prima AFP

Desde que la Superintendencia de Banca y Seguros cambió el marco regulador, cualquier afiliado a una AFP tiene derecho de libre traspaso a la AFP de su elección, lo que implicó que el cliente se volviera más exigente respecto de una mejor atención por parte de las AFP. Aun así, las AFP no realizaron cambios sustanciales. En este contexto, Prima AFP ingresó a este mercado dispuesta a satisfacer las necesidades de aquellos usuarios insatisfechos con el servicio brindado, e incluso a superar sus expectativas. Para el logro de sus objetivos propuestos, estableció una exitosa campaña que constaba de dos etapas: la primera daba a conocer al público el respaldo del Grupo Crédito y la segunda desarrollaba una propuesta de valor para el cliente.

Alicorp S.A.A.

Colecciona la vajilla Don Vittorio

Don Vittorio es una de las más importantes marcas de la categoría de pastas en nuestro país, por lo que su objetivo apuntaba a convertirse en el líder indiscutible de la misma. Ello implicaba un reto importante, ya que su categoría incluía un gran portafolio de marcas de bajo precio que acaparaban un 30% del mercado. La empresa descubrió que, aunque su público objetivo conocía e identificaba los atributos de Don Vittorio, aún no los había podido tangibilizar. Por ello, la campaña “Colecciona la vajilla de Don Vittorio” se creó con el objetivo de generar una prueba repetida del producto entre sus consumidores, para lo cual se diseñó una promoción que se adecuara a una alta calidad y funcionalidad.

Banco Internacional del Perú – Interbank

La bóveda de Interbank

En los últimos años, el sector financiero ha mostrado un gran dinamismo en el lanzamiento de nuevos productos y servicios ofrecidos a sus clientes. En este sentido, Interbank decidió innovar una vez más, al añadir un atributo adicional a las tarjetas de crédito que ofrecía al mercado. Para ello, y como incentivo a la utilización de la banca virtual, lanzó la campaña “La bóveda de Interbank”. En ella se mostraba al cliente que al acceder a la página web de la bóveda, y luego de cumplir con una serie de requisitos, podría convertirse en ganador de grandes y fabulosos premios.

Fundación Peruana de Cáncer

Magia

La Fundación Peruana de Cáncer es una organización sin fines de lucro que desde 1983 realiza una colecta anual con el objetivo de recaudar fondos económicos para el tratamiento y cura del cáncer, a la que denomina “Ponle corazón”. A lo largo del tiempo, las campañas de ayuda social se convirtieron en una suerte de llamado a la compasión para colaborar, lo que poco a poco fue desincentivando la colaboración por solidaridad sin compasión. Por ello, la fundación decidió lanzar una campaña que apuntara a un mensaje solidario, que permitió superar con creces las expectativas de toma de conciencia en el verdadero mensaje y de recaudación de fondos, por parte del público objetivo.

Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – Sedapal

Educación sanitaria

Sedapal es una empresa estatal de derecho privado, de propiedad del Estado. Durante los últimos años, efectuó importantes obras para mejorar el abastecimiento de agua de todos los pobladores de Lima y Callao. Debido a la necesidad de promover el ahorro de agua en los hogares limeños, surgió la campaña de educación sanitaria, cuyo objetivo principal era reducir los niveles de desperdicio de agua mediante su uso racional.

Corporación Wong

Programa de recuperación de clientes valiosos Wong

Wong, el grupo líder del sector supermercados en el Perú, consciente del grado de dinámica competitiva existente en ese momento, decidió lanzar una campaña de márketing relacional orientada a la retención y desarrollo de clientes valiosos, que obtuvo como resultado un incremento en las ventas y en la satisfacción de sus clientes.

Gloria S.A.

De la mejor leche, la mejor mantequilla

Gloria es una empresa que cuenta con marcas líderes dentro de los mercados donde opera, gracias a un adecuado uso de estrategias e investigación de mercados. Además, es reconocida por su capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos, marcas y presentaciones. Fue así que encontró una oportunidad de desarrollar la marca Gloria en el producto "mantequilla" y con ello alcanzar en esta categoría un fuerte posicionamiento, consumo y volumen.

Interbank

Gran Marca Moderna

Interbank pasa por un período de desarrollo sostenido. Con 109 años en el mercado, Interbank ha logrado una gran capacidad para reinventarse. Ha logrado convertirse en lo que hoy en día conocemos como un banco moderno e innovador.

Sublime

Gran Marca Clásica

Nestlé es una empresa reconocida en el ámbito mundial por alta calidad de sus productos, entre los cuales se encuentran los chocolates de marca Sublime. Desde su nacimiento, en 1926, hasta la actualidad, Sublime ha sido una marca reconocida en el mercado de los chocolates, debido a que goza de la indiscutible preferencia de sus consumidores. Por ello, Sublime es una Marca Clásica de éxito.



effie[®]
perú

Categoría Productos de Cualquier Tipo



natua
Belleza natural

La naturaleza
en los libros es ciencia.
La naturaleza
en tu cuerpo es placer.



NATUA BEES

Los productos de belleza de Natua son elaborados con ingredientes naturales y libres de parabenos, sulfatos y alcohol. No contienen fragancias sintéticas ni colorantes artificiales. Son productos naturales y respetuosos con el medio ambiente.



effie
peru
2006

GANADOR
Premio
Oro

effie[®]
perú



CATEGORÍA: PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO

effie[®]
perú

Caso:

“Chicha morada Negrita 3 litros”

1. Análisis del sector

1.1 El mercado de bebidas

Las bebidas más consumidas en los hogares limeños en el año 2004, según Apoyo Opinión y Mercado¹, eran:

- Jugos y refrescos naturales (70%)
- Gaseosas (52%)
- Infusiones (23%)
- Jugos y refrescos en polvo (20%)
- Agua (18%)

Es importante entender la forma en la que se desarrollan los agentes que participan en el mercado y sus comportamientos y reacciones, para saber como se desenvolverá el mismo. Este es además un punto trascendente, pues servirá a las diversas empresas que participan en el mercado para definir estrategias y tomar decisiones.

Estos productos son vendidos mayoritariamente en mercados y bodegas. Es por ello que las bodegas se convierten en un elemento importante de este análisis, puesto que son parte de la cadena de distribución que llevará el producto al consumidor final².

Los consumidores que más compran en bodegas son los pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) C y D, por lo tanto, constituían un importante mercado para analizar los principales centros de venta de refrescos. Esto permitió tomar en cuenta una mejor estrategia de distribución y de selección de puntos de venta para lograr un mayor acercamiento al consumidor.

1 <<http://www.apoyo.com/entorno-1904-2-0-.html>>.

2 <<http://www.apoyo.com/investigacion-2997-2-0.html>>.



1.2 Los consumidores

El mercado de bebidas y refrescos tiene como consumidores a gran parte de los habitantes del país. Sin embargo, los consumidores de refrescos en polvo tienen características particulares que los distinguen de los demás. Estos consumidores buscan un producto que sustituya a las gaseosas, en especial a la hora de almuerzo; que sea de menor precio y, además, que simule ser un jugo natural hecho en casa. Esto se ve reflejado en la amplia gama de refrescos en polvo que existe en la actualidad en el mercado, de gran variedad de frutas y sabores. Asimismo, estos consumidores se caracterizan por valorar mucho el ahorro de tiempo que existe entre preparar un jugo natural al momento y un refresco en polvo, ya que los últimos son mucho más prácticos, económicos y de sabor similar.

Al ser consideradas las amas de casa como el agente decisor de las compras que se realizan en el hogar, son las encargadas de adquirir los alimentos para el almuerzo de la familia. Por eso, ellas toman la decisión de qué refresco servir a la hora de la comida y quiénes se encargarán de efectuar la compra. Según un estudio realizado por Apoyo³, el número de amas de casa de Lima Metropolitana se estima en 1.853.441, de las cuales:

- 3,6% son del NSE A
- 16,3% son del NSE B
- 26,6% son del NSE C
- 34,5% son del NSE D
- 19,0% son del NSE E

Estos datos son sumamente importantes para determinar a qué público objetivo se debe dirigir cualquier estrategia de marketing, tomando en cuenta la afluencia de personas y preferencias de estas por ciertos tipos de productos y lugares de compra. Asimismo, son importantes para determinar mediante qué instrumentos de marketing y publicidad se dará a conocer determinados productos al público.

1.3 El mercado de refrescos en polvo⁴

El mercado peruano de refrescos en polvo, a fines del año 2004, se encontraba dividido en tres categorías:

- Azucarados: entre los cuales el líder del segmento era Zuko.
- Semiazucarados: Kanú era el líder del segmento.
- No azucarados: Royal era el líder del segmento.

Sin embargo, el mercado ha cambiado, ya que a partir del año 2006, el mercado de refrescos está constituido por productos azucarados y se divide en solo dos categorías⁵:

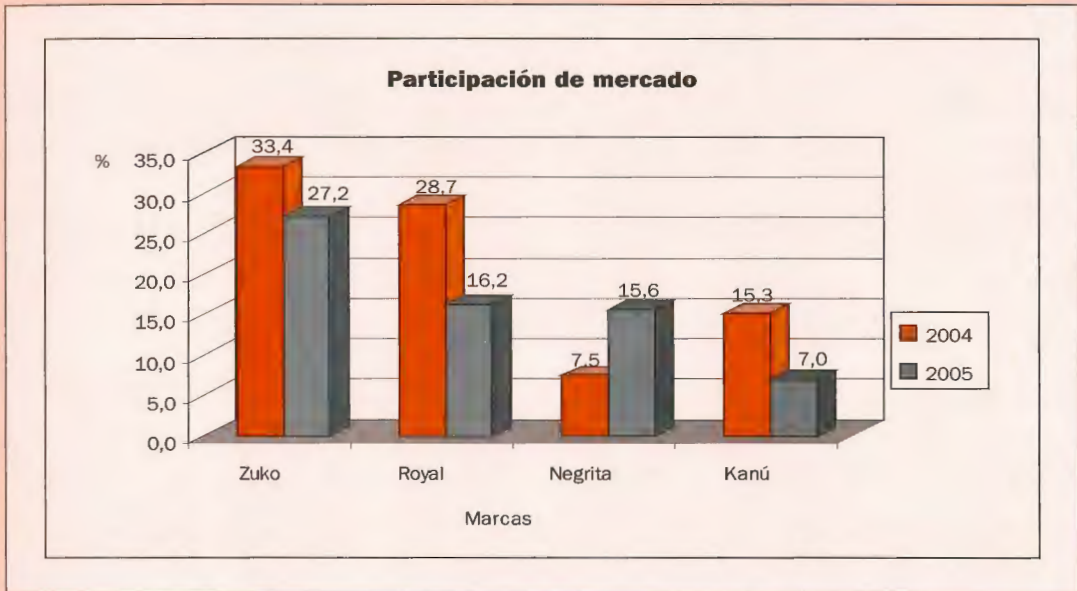
3 <<http://www.apoyo.com/entorno-1904-2-0.html>>.

4 Formulario de participación – ASA Alimentos S.A.

5 Ibíd.

- 3 litros: con el 40% del mercado.
- 1 litro: con el 60% del mercado.

El entorno evolucionó hacia los refrescos azucarados debido a que estos constituían un ahorro importante para las amas de casa, las cuales valoraban esta economía, así como lo práctico y simple de su preparación. El siguiente gráfico muestra cómo evolucionó el mercado, lo que llevó a que la marca Negrita pasara del cuarto lugar en preferencia a disputar la preferencia de los consumidores con las marcas líderes del mercado.



* Total nacional 2004 frente a 2005.
Fuente: Latin Panel.

1.4 La competencia

Hacia inicios del año 2006, el mercado se caracterizó por la ardua competencia entre las empresas. Esto se debe a que se registró el ingreso de nuevas marcas, como Yaps, del Grupo Alicorp. Esta empresa realizó una inversión muy grande en publicidad para dar a conocer su producto.

Por otro lado, fueron relanzadas las marcas Tang (de Kraft Foods) y Kanú (propiedad de ASA Alimentos S.A.). Asimismo, se promocionaron varias otras marcas, entre ellas Zuko, Flash y Royal⁶.

6 Ibíd.

La marca Negrita se enfrentaba a una ardua competencia, ya que se estaba generando un boom en el mercado de refrescos. Esto se ve reflejado en la sustancial inversión realizada en promoción en los últimos años. Se creía que Negrita se enfrentaría a una situación demasiado competitiva y exigente para su capacidad. Esto hace que los resultados obtenidos por Negrita luego de la campaña sean realmente admirables, dado que desde un principio se pensó que no lograría destacar entre tanta competencia.

Tarifas frías (inversión neta en dólares estadounidenses)				
Categoría refrescos	2004	2005	2006 (a marzo)	Total
Marca Negrita	198.519,32	519.294,44	360.018,83	1.077.832,59
Total categoría (todas las marcas)	2.311.496,58	3.911.885,70	2.544.137,75	8.767.520,03

Fuente: Media Check.

2. La empresa ASA Alimentos S.A.⁷

2.1. ASA Alimentos S.A.

ASA Alimentos S.A. es una compañía peruana ubicada en Lima, Perú, que se dedica al diseño, elaboración y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo⁸.

2.2 Historia

ASA Alimentos S.A. se constituyó como una empresa industrial en el año 1974. En la actualidad, cuenta con una planta de producción en Lima y una red de distribución extendida a escala nacional.

2.3 Valores

- Innovación
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Orientación al consumidor
- Honestidad
- Disfrutar y pasarla bien
- Calidad total

⁷ <<http://www.asa.com.pe/>>.

⁸ <http://www.perumarketplaces.com/ing/ficha_empresa0.asp?cod=5682§or=297>.

2.4 Líneas de productos⁹

a. Zurit – “Descubre tu sabor... descubre Zurit”

La marca Zurit esta orientada a ofrecer la mayor variedad posible de infusiones, que incluyen desde productos tradicionales como el té y las manzanillas, hasta uña de gato y mate de coca, entre otros.

Anís	Manzanillas	Otras hierbas	Té
Anís Anís menta	Manzanilla Manzanilla jazmín Manzanilla menta Manzanilla miel	Boldo Hierbaluisa Mate de coca Uña de gato	Té canela clavo Té canela manzana Té citrus Té puro

b. Kanú – “El experto en naranja”

Kanú es una de las marcas más conocidas y comercializadas de la empresa. Es un refresco con sabor a naranja.

c. Menú – “Tu ayudante en la cocina”

Menú es una línea de productos que ofrece aderezos para facilitar las tareas de cocina.

Aderezos en polvo	Puré de papas
Aderezo para ají de gallina Aderezo para estofado	Puré de papas

d. Negrita – “Sabe lo que te gusta”

Negrita es la marca tradicional de la empresa, y en su línea de productos destaca el refresco de chicha morada. Sin embargo, este no es el único producto que ofrece la marca Negrita; adicionalmente, tiene una gran variedad de productos para cada ocasión: para el desayuno, para los postres, refrescos y productos de ayuda en la repostería.

⁹ <<http://www.asa.com.pe/>>.

Desayuno	Postres	Refrescos	Repostería
Desayuno, nueva receta	Flanes Gelatinas Mazamorras Pudines	Refresco de chicha morada Refresco de fresa Refresco de mandarina Refresco de maracuyá Refresco de naranja Refresco de piña	Azúcar finita Colorantes Esencia de vainilla Polvo para hornear

e. Kiribá - "Delicioso sabor al mejor precio"

Kiribá es una línea de refrescos en polvo azucarados. Es la marca "económica" de la empresa.

Sabores
Chicha morada Citrus punch Durazno Naranja Piña

f. Soyandina - "Nutre tu cuerpo"

Soyandina es una línea de leches y productos de soya. Fue la primera en el mercado peruano. Se caracteriza por ofrecer una nutrición saludable a toda la familia.

Leche de soya en polvo	Leche de soya sin lactosa	Leche de soya sin lactosa, concentrada
Soyandina Rico Sabor Soyavena	Soyandina sin lactosa Soyandina sin lactosa adultos Soyandina UHT	Leche de soya sin lactosa, concentrada

2.5 Distribución¹⁰

ASA Alimentos S.A. busca mantener una muy buena relación con sus clientes mediante una buena y adecuada distribución de sus productos. Esto es importante para la empresa, ya que le permite conocer con mayor profundidad a sus clientes y satisfacerlos de la mejor manera.

ASA Alimentos S.A. tiene una alianza con MG Rocsa, la cual se encarga de la distribución en el ámbito nacional de los productos de la empresa. Esto le permite contar con una eficiente gestión de distribución de productos y cumplir con los requisitos necesarios para lograr mejores resultados.

En la actualidad, ASA Alimentos S.A. se preocupa por mantener un adecuado servicio de distribución en todo el territorio nacional, y por contar con oficinas para brindar una mejor y más adecuada atención a sus clientes.

3. El producto¹¹

3.1 Orígenes

La necesidad de darle un giro al producto chicha morada Negrita nació luego de analizar la tendencia del mercado, en el que se veía un claro movimiento y preferencia hacia los productos edulcorados y de mayor rendimiento. Así, Negrita sufrió una serie de cambios: fue repotenciada y eso le permitió competir con las marcas líderes del mercado. Tiene el respaldo de ser una marca familiar al ama de casa, tiene una imagen que se identifica con ella, y cuenta con las características que esta busca: economía, practicidad, comodidad, calidad y buen precio.

3.2 Características

Debido a que el presente caso se centra en la chicha morada Negrita, se analizará en profundidad todo lo relacionado a este producto.

Características del producto:

- Refresco en polvo en sobre de 15 gramos.
- Rinde para 3 litros de refresco y no necesita azúcar.

3.3 Innovaciones

Lo que resultó atractivo de este producto es que se presentaba como una nueva opción entre los refrescos. Un producto con el sabor de la tradicional chicha morada casera, que **incluye**

¹⁰ <<http://www.asa.com.pe/>>.

¹¹ Formulario de participación - ASA Alimentos S.A.

azúcar, por lo tanto, representa un ahorro. Además, **rinde para 3 litros** y es más económico que los demás, pues cuesta **solo 50 céntimos**. Es decir que ofrece más y se presenta como un producto mas barato que los demás. Negrita busca diferenciarse de la competencia atacando los puntos más importantes y atractivos para su público objetivo.

3.4 Mercado objetivo

El mercado objetivo al que se dirige Negrita son las familias que consumen este tipo de productos. Sin embargo, de manera específica, la estrategia de márketing del producto está orientada a atraer a las amas de casa de 25 a 45 años de edad de los niveles socioeconómicos C y D que tienen una preocupación por la economía y el ahorro en el hogar¹².

Por otro lado, a las amas de casa les agrada imaginar que las marcas que usan son cercanas a ellas, que se identifican con ellas. Esta valoración de la imagen “cercana” es la que hace que sientan a Negrita como su “amiga” y “cómplice”.

4. Objetivos y estrategias de márketing¹³

4.1 Objetivos

- Incrementar en 100% las ventas durante el año de lanzamiento del producto, es decir, duplicarlas.
- Lograr un incremento de 100% en participación de mercado al cabo de dos años de lanzada la campaña, es decir, duplicar el *market share*.
- Que Negrita se dispute el liderazgo con sus más fuertes competidores, con un producto tradicional pero con una marca capaz de innovar.

4.2 Estrategias

Negrita busca, en primer lugar, combinar los atributos que más buscan las amas de casa en estos productos. Estos son: economía, rendimiento y calidad. Se identificó que un número importante de ellas no consumía refrescos ya azucarados para no sacrificar el rendimiento que algunas marcas brindaban mediante los sobres de 3 litros.

Por otro lado, había un grupo de amas de casa que sí consumían refrescos edulcorados; sin embargo, no estaban del todo satisfechas debido a que sus marcas no les ofrecían un rendimiento de 3 litros¹⁴.

Por lo tanto, el gran problema que Negrita se centró en resolver era unir rendimiento con sabor, es decir, un refresco que rindiera 3 litros y que estuviera ya azucarado. Negrita busca

12 Ibíd.

13 Ibíd.

14 Ibíd.

ofrecer un producto de excelente calidad que no cueste más que los demás, que sea ideal para el ama de casa.

5. Estrategia de producto y empaque

El producto Negrita rinde 3 litros y es azucarado; por lo tanto, es ideal. Negrita debía mantener un buen sabor y además rendir más que las demás¹⁵.

Se buscó crear un nuevo empaque que, a comparación del antiguo, resaltara las bondades y nuevos atributos del producto con innovación: “no necesita azúcar”. Esta frase debía ser lo suficientemente llamativa como para atraer la atención de los consumidores y para transmitir el mensaje de manera clara.

6. Estrategia de precio

El precio promedio en el mercado es de 50 céntimos¹⁶. Por lo tanto, Negrita debía mantener este precio para mostrarle al consumidor que seguirá pagando el mismo precio por un producto mejor, lo que a fin de cuentas le reportará un ahorro.

7. Estrategia de distribución¹⁷

Se realizó una alianza estratégica con la empresa MG Rocsa para la distribución del producto en el ámbito nacional. Esta empresa se encargaría de hacer una adecuada y rápida distribución del producto en Lima y en las principales ciudades del país.

Mediante esta forma de distribución, Negrita logró estar presente en el 100% de autoservicios y aproximadamente en 70% de los mercados y bodegas. Esto le permitió estar presente en todos los puntos de venta más visitados por su público objetivo. Además, se empleó ayuda gráfica y visual para dar a conocer el producto.

8. Estrategia de promoción¹⁸

Mediante actividades de degustación, se dio una rápida prueba del producto a las consumidoras. Al mismo tiempo, se generaron propaganda y promociones masivas a escala nacional.

15 Ibíd.

16 Ibíd.

17 Ibíd.

18 Ibíd.

9. Objetivos y estrategias de publicidad¹⁹

9.1 Objetivos

- Dar a conocer la ventaja que tiene Negrita sobre las demás, ya que presenta las dos características que las amas de casa buscan en su refresco: rinde 3 litros y ya contiene azúcar. De esta manera, se intenta convencer a las consumidoras de que deben ahora probar la chicha morada Negrita.
- Dar a conocer a Negrita y hacerla competir con las marcas grandes y líderes del país.

9.2 Estrategias

Para el “relanzamiento” de chicha morada Negrita se planearon dos grandes pasos.

Etapa 1

Esta consistía en transmitir el mensaje del ahorro que representaba la compra de Negrita. Este concepto nunca antes fue usado en la categoría, lo que lo hace innovador y llamativo.

En los dos segmentos de televisión que se hicieron para esta etapa, llamados “Ahorro” y “Monedas”, se intentó reforzar el concepto de ese valor añadido que ofrecía ahora Negrita: ya no necesita azúcar. Esto, por lo tanto, le permite a la consumidora ahorrar dinero al no comprar azúcar.

Estos spots publicitarios estaban dirigidos a las amas de casa que valoran el dinero que ahorran en las compras diarias del hogar. Negrita representa ahora para ellas un ahorro, pues ya no necesitan comprar ni gastar dinero adicional en azúcar.

Se descubrió que, para estas amas de casa, incluso un sol representa un ahorro importante en su economía, y eso les genera satisfacción. Es aquí donde se busca explotar este concepto, y que el producto cobra importancia para cada una de las consumidoras, que ven en Negrita una buena inversión. Por ello, se busca destacar el beneficio de economía mediante las propuestas de “producto azucarado” y su rendimiento de 3 litros, lo que permite que Negrita se perciba como un producto con un altísimo valor agregado.

Por otro lado, era importante darle un enfoque correcto a la caracterización de Negrita, la voz portadora del mensaje. Este debía ser cercano al ama de casa, la cual tenía que sentirse plenamente identificada con el personaje. Además, el mensaje debía ser transmitido de la manera más sencilla y directa posible, usando un lenguaje común y similar al que usan las consumidoras del refresco.

Etapa 2

En esta fase se buscó afianzar el concepto de rendimiento que ofrecía Negrita, puesto que ya se había logrado mudar al mercado hacia los refrescos azucarados. Este rendimiento es

¹⁹ Ibíd.

un beneficio para el ama de casa, ya que no solo rinde más sino que mantiene exactamente el mismo sabor al que ya está acostumbrada.

La empresa se fijó como objetivo entender qué necesitaba su consumidora potencial. Se descubrió que a la consumidora le interesa mantener el atributo de economía y ahorro, pero que es necesario que el sabor no cambie, puesto que muchas veces el rendimiento de su refresco la lleva a consumir productos que le quedan muy “aguados”. Querer preparar más con lo mismo la induce a obtener un refresco que sabe más a agua que al sabor mismo del refresco.

Mediante el segmento de televisión denominado “Jarras”, Negrita estableció que este producto ofrecía un rendimiento de tres litros con un excelente sabor a chicha morada.

Con estas dos etapas, ASA Alimentos S.A. buscó que el concepto de Negrita como marca quedara muy bien definido y estableció un vínculo especial entre el personaje que da vida a Negrita y la consumidora, aspecto diferenciador de la marca.

10. Estrategia de medios²⁰

La campaña de Negrita se realizó en un ambiente de mucha competencia y movimiento en el mercado, por lo que la empresa buscó tener una buena y eficiente campaña promocional.

Ya que la televisión es considerada el más poderoso medio de comunicación, fue el más usado para la campaña de chicha morada Negrita, con una asignación de 83% del presupuesto total de la misma. Asimismo, se usó como medio de comunicación las radios, tanto en Lima como en los conos, con una asignación del 7%. Además, se contó con autobuses que circulaban por las principales avenidas de Lima, lo que constituyó el 3% del presupuesto.

Se empezó la campaña de manera que coincidiera con la temporada de verano, del 14 de noviembre de 2004 hasta el 5 de marzo de 2005. Y ese mismo año, en los meses de noviembre y diciembre, se inició nuevamente con fuerza la campaña, con el tema de ahorro. La segunda etapa comenzó el 6 de enero de 2006 y duró toda la etapa de verano, hasta el 18 de marzo del mismo año. De esta forma, se cumplió con la programación establecida de promoción de dos años para evaluar resultados.

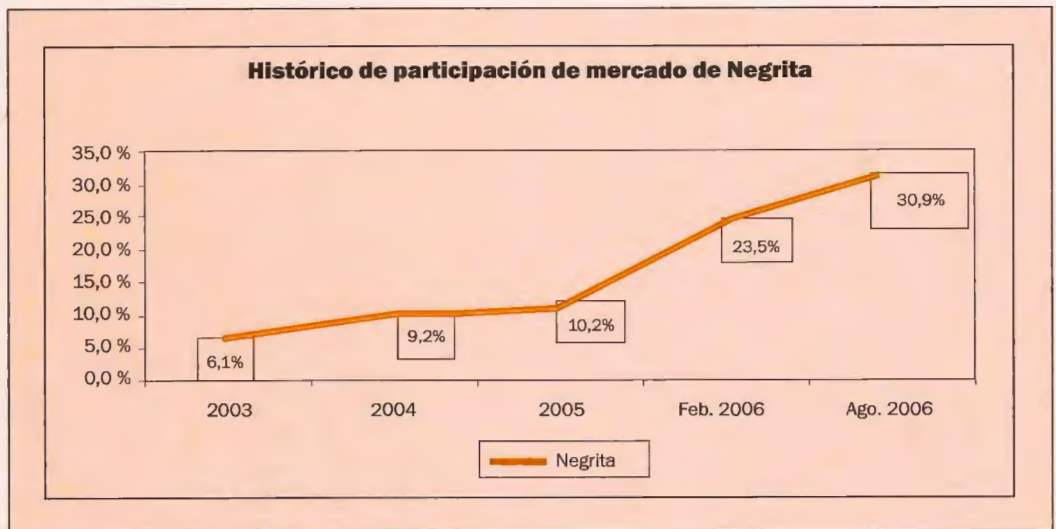
En especial, se consideró que las ventas de estos productos aumentaban conforme se acercaba el fin de semana, por lo tanto, la mayor cantidad de publicidad se hacía los días jueves o viernes, con un 50% más de avisos, lo que resultaba en un mejor uso de los recursos publicitarios.

²⁰ Ibíd.



11. Resultados²¹

- Ventas: Negrita no solo logró sus objetivos, sino que los superó ampliamente. Si bien el objetivo era incrementar las ventas en un 100%, o, lo que es lo mismo, duplicarlas, se logró aumentar las ventas en 276% del año 2004 al 2005.
- Participación de mercado: si bien Negrita se planteó lograr un incremento del 100% en participación de mercado al cabo de dos años de lanzada la campaña, o, lo que es lo mismo, duplicar el *market share*, esta logró triplicar su participación de mercado en el ámbito nacional, pasando de 6,1% a 23,5%. Esto revirtió la situación en la que se encontraba la marca, de estancamiento.



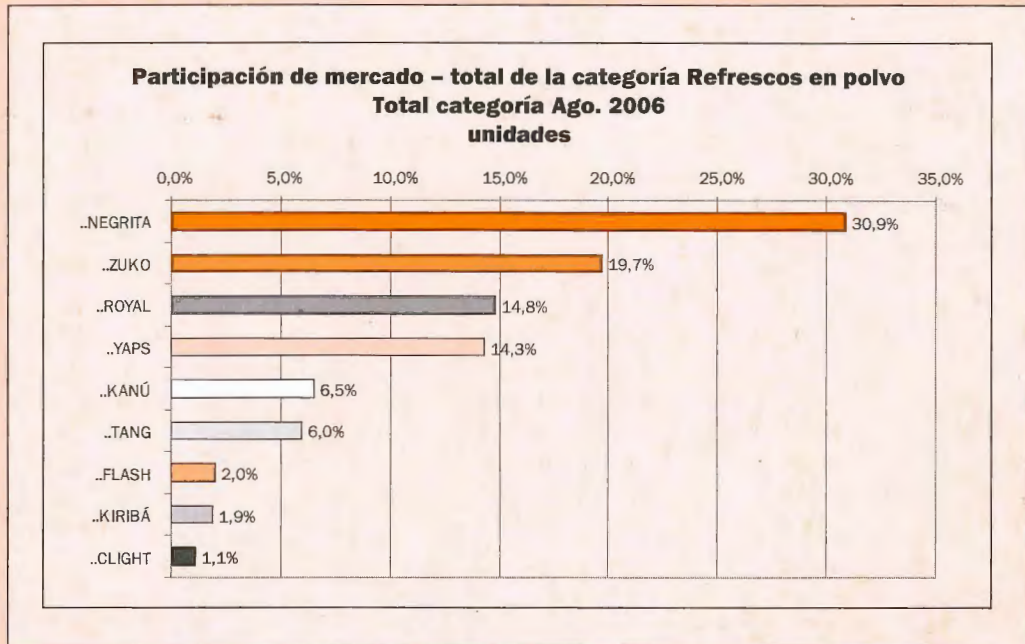
En conclusión, se puede decir que Negrita cumplió y superó los objetivos que se había trazado. Las ventas se incrementaron en más de 400% en los dos años de campaña.

12. Riesgos asociados a la campaña

El principal riesgo asociado a la campaña de promoción que inició Negrita fue que al intentar incentivar el consumo de productos azucarados se beneficiara a las empresas de la competencia que también se mudaron hacia el uso de refrescos azucarados.

Sin embargo, este era un riesgo que ASA Alimentos S.A. estaba dispuesto a aceptar, pues sabían que esta estrategia les serviría para sacar del olvido a la marca y hacerla despegar

²¹ *Ibíd.*



frente a la competencia. Además, era claro que el mercado necesitaba que alguien tomara la iniciativa para generar mayor movimiento.

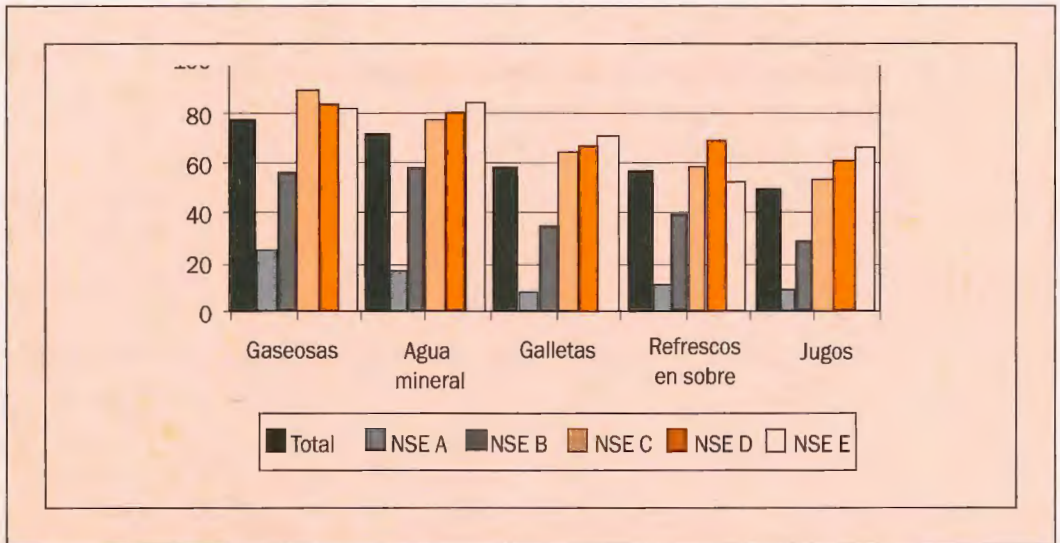
13. Preguntas de discusión

- a. ¿Qué estrategia está implementando ASA Alimentos S.A. con su producto Negrita?
- b. ¿Qué busca la empresa mediante la implementación de esta estrategia?
- c. ¿Debió la empresa arriesgarse en propiciar una campaña que sabía que incentivaría a las demás marcas competidoras?
- d. ¿Fue correcta la decisión de no incrementar el precio de un producto que ofrecía un valor agregado?



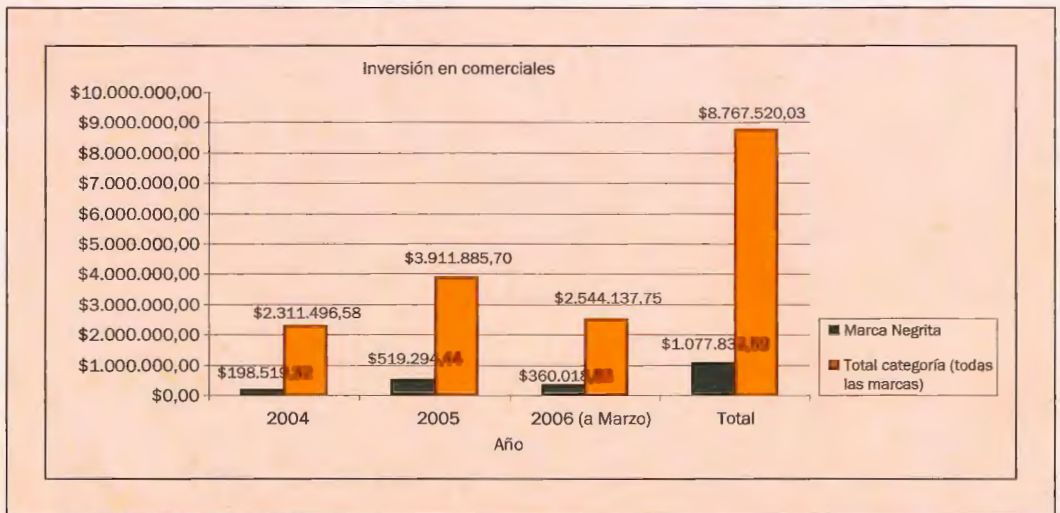
14. Anexos

Anexo 1
Productos más vendidos en las bodegas



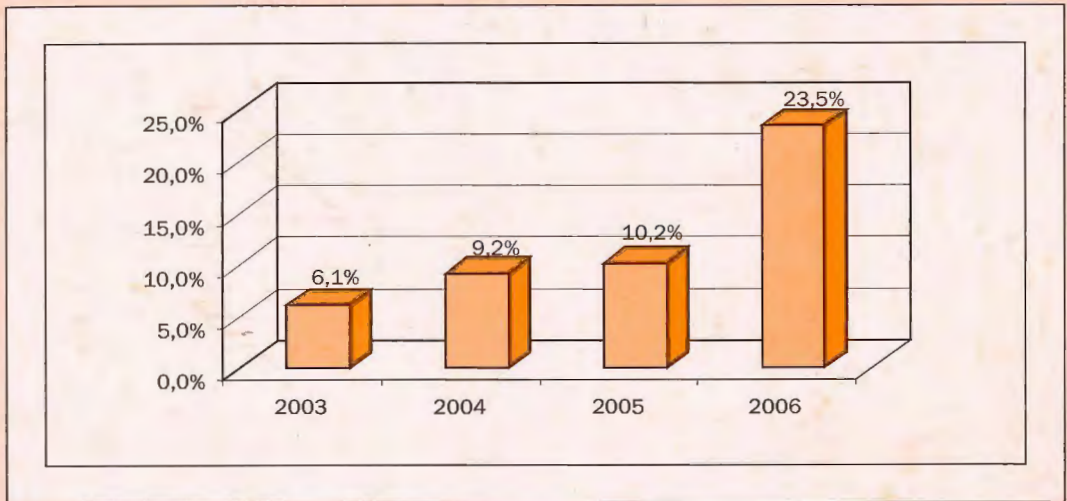
Fuente: <http://www.apoyo.com/investigacion-2997-2-0.html>.

Anexo 2
Inversión hecha por Negrita en comparación con el total del mercado (en dólares)



Fuente: formulario de participación - ASA Alimentos S.A.

Anexo 3
Participación de mercado histórica de Negrita



Fuente: Latin Panel - total nacional - 2003-2006 a feb.

Anexo 4
Evolución de las ventas de Negrita desde el inicio hasta el término de la campaña

Ventas enero-marzo 2004	Ventas enero-marzo 2005	Ventas enero-marzo 2006
<i>Displays x 18 sin endulzar (chicha morada 3 litros)</i>	<i>Displays x 18 endulzada (chicha morada 3 litros)</i>	<i>Displays x 18 endulzada (chicha morada 3 litros)</i>
Total 96.568	Total 248.512	Total 486.577
Aumento en ventas 403,9%		

Fuente: formulario de participación - ASA Alimentos S.A.

15. Bibliografía

Formulario de participación – ASA Alimentos S.A.

Páginas web

<http://www.apoyo.com/entorno-1904-2-0.html>

<http://www.apoyo.com/investigacion-2997-2-0.html>

<http://www.apoyo.com/investigacion-2408-2-0.html>

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

<http://www.cpi.com.pe/PCMHOGAR05.PDF#search=%22refrescos%20en%20polvo%20peru%22>

http://www.perumarketplaces.com/ing/ficha_empresa0.asp?cod=5682§or=297



effie®
perú

GANADOR
Premio
Plata

effie[®]
perú

effie
peru
2006

natura
bien estar bien



CATEGORÍA PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO

effie[®]
perú



Caso:

“La otra cara de la cosmética”

1. Análisis del sector

Desde la década de 1980, el sector higiene y cosmética en el Perú se ha vuelto muy competitivo debido a la incursión de la venta directa, cuyos resultados fueron muy favorables en los Estados Unidos. De este modo, la venta directa –definida como un sistema de distribución de bienes y servicios usando el contacto personal (vendedor-comprador) fuera de un establecimiento comercial determinado– se convierte en una fuerza motriz para incrementar las ventas, las cuales por lo general se realizan en la casa del cliente.

Para el año 2003, la inversión en la categoría cosmética se incrementó en 29% respecto del año anterior; en el 2004, el incremento fue de 49%; y en el 2005, de 11%.

2. La empresa Natura Cosméticos S.A.

Natura fue fundada en 1969 en la ciudad de São Paulo. Su actividad dentro del sector de cosmética se caracterizó desde un inicio por la producción diversificada y la venta directa. Con más de 35 años en el mercado, Natura confirma su posición de liderazgo en el sector de cosméticos, productos de higiene y perfumería.

Natura se encuentra principalmente consolidada como una empresa comprometida con la calidad de las relaciones que mantiene con sus diversos públicos. Además, por medio de la innovación y el perfeccionamiento constante de sus productos y servicios, desarrolla un modelo sostenible de negocio.

En el año 2001, Natura obtuvo US\$ 328 millones en réditos, con una producción de 91 millones de productos. En ese mismo año, trabajó con 3 mil empleados y 270 mil consultoras (representantes de venta directa) en Brasil, Perú, Chile, Bolivia y Argentina.

Natura inició sus actividades en el Perú en 1994; sin embargo, la campaña en medios masivos se intensificó recién en el 2003. Recientemente ha iniciado actividades en México y cuenta con una tienda en París, Francia.

2.1 Organización

La organización de Natura está compuesta por diferentes áreas funcionales, como Márketing, Finanzas y Ventas, entre las más destacadas. Estas áreas se encuentran a cargo de las siguientes personas:

- Gerente General: Erasmo Toledo
- Gerente de Márketing: Marcel Szajubok
- Gerente de Finanzas: Alberto Guinan
- Gerentes de Ventas: Carmen Taiman, Maggie Rivasplata y Giovanni Monterroso

2.2 Líneas de productos y servicios

Natura ofrece un portafolio de productos que atienden diversas necesidades de sus consumidores. Entre estos, tenemos: productos de tratamiento de la piel del rostro y del cuerpo; cuidado y tratamiento del cabello; maquillaje; perfumería; productos para baño; protección solar; higiene oral; y líneas infantiles.

Las principales líneas de productos conceptuales son:

Chronos

Por medio de la línea Chronos, Natura valoriza la belleza de cada mujer, destacando sus atributos naturales. Se posiciona en contra de los patrones artificiales de belleza. Trae la última tecnología para combatir las señales del tiempo.

Natura Ekos

La línea Natura Ekos nació de la naturaleza, de la biodiversidad, y se inspiró en las personas que viven de la tierra y con la tierra. Está compuesta por productos para cuidado personal y contiene extractos vegetales, aceites esenciales, colorantes extraídos de la tierra, así como elementos naturales. Todos ellos aportan beneficios cosméticos clínicamente comprobados.

Mama y Bebé

Esta línea está dirigida a las madres, desde los primeros días de embarazo. Los ingredientes, las texturas, las fragancias, los colores, las formas y las funciones de estos productos son desarrollados para el cuidado de la madre y su hijo.

Fragancias y perfumes

Natura tiene una variada y amplia selección de fragancias y perfumes, que ofrece alternativas para ambos sexos, para todas las edades y todos los estilos. Estos incluyen fragancias, perfumes, desodorantes y emulsiones hidratantes perfumadas, con diversos envases, formas de aplicación y precios.

Natura Única

Está dirigida a la consumidora más exigente, que busca el máximo cuidado para su piel. Los productos cuentan con ingredientes de tratamiento que protegen y mantienen la

hidratación natural de la piel mientras la consumidora está maquillada. Realza la belleza única de cada mujer.

Faces de Natura

Es una línea completa de cosméticos y productos de higiene personal desarrollados para reflejar el ritmo de vida de la joven mujer moderna.

Natura Tododía

Tododía es la marca “ancla” de la categoría cuidado del cuerpo, que expresa de manera inspiradora los valores de la marca Natura y se presenta como una línea para todos. Tododía está compuesta por productos con fragancias y diseño diferenciados, para transformar los cuidados corporales diarios en aquellos que se realizan en un día especial.

2.3 Promoción

Natura Cosméticos realiza sus promociones por medio de la venta mediante consultoras, su fuerza de ventas, a la que denomina “Comunidad Natura”.

El planeamiento de las promociones, así como los lanzamientos de temporada, son desarrollados desde la central en Brasil.

3. El producto

3.1 Orígenes

Desde el inicio, Natura ingresó al mercado peruano con una alternativa diferente en la cosmética. Llegó al Perú hace más de doce años, con una estrategia basada en la creencia de que la empresa puede llegar a ser una importante promotora de la transformación social y contribuir a la creación de una sociedad más justa y equitativa, compartiendo el conocimiento y promoviendo el bienestar. Bienestar de las personas consigo mismas, con el mundo que las rodea y con la naturaleza de la que forman parte.

3.2 Características

Los productos de Natura se caracterizan por brindar soluciones innovadoras para hombres y mujeres, por lo que la compañía apunta a la búsqueda de la belleza libre de estereotipos y manipulaciones.

Tal como la razón de ser de Natura sostiene, sus productos se orientan hacia el bienestar de la persona, entendido como una relación armoniosa y agradable del individuo consigo mismo y con su cuerpo.

3.3 Innovaciones

Natura Cosméticos es una empresa que innova constantemente de manera responsable, tratando de preservar el medio ambiente y garantizando el desarrollo sostenible de las localidades donde se encuentra.

Entre sus principales innovaciones está la utilización de activos de la biodiversidad amazónica, extraídos de manera sostenible. Por ejemplo, la línea Chronos utiliza el activo spilol, obtenido del jambú, planta de la biodiversidad amazónica. Asimismo, se destaca la “vegetalización” de los jabones Natura: toda la línea pasó a ser producida a base de aceite extraído del fruto de la palma, en lugar de grasa animal.

Otra innovación que diferencia a Natura de la competencia es el uso de repuestos en la mayoría de sus productos, con lo que son envases que usan menos materias primas, reducen el impacto ambiental y cuestan menos.

3.4 Mercado objetivo

El mercado de Natura está conformado por todas las mujeres que se sienten identificadas con la filosofía y la razón de ser de la empresa, que es el bienestar de las personas. Las principales variables de segmentación que usa Natura son: las demográficas y las psicológicas. En términos demográficos, hablamos de las mujeres de veinte años a más, de niveles socioeconómicos A, B y C. Mientras que, en términos psicológicos, se trata de mujeres abiertas, auténticas, vitales, alegres, naturales, frescas, seguras de sí mismas, cálidas, inteligentes, innovadoras, sencillas y que gustan de verse bien. Pueden tener diversas actividades: profesionales, madres, amas de casa, hijas, etcétera.

3.5 Estrategias de comunicación

La comunicación de Natura con sus diversos públicos ocupa un lugar estratégico en las políticas y en la gestión de la compañía. Está orientada por la convicción de que la empresa es un conjunto dinámico de relaciones, y tiene como objetivo profundizar relaciones, actuando de manera integrada, transparente y ética.

En todas sus comunicaciones, Natura busca transmitir valores asociados a la marca:

- Ampliador de conciencia (cuidado de uno mismo, cuidado de las personas que nos rodean y del medio ambiente).
- Cuidado de las relaciones (valorar las relaciones interpersonales).
- Bienestar de cada uno (el placer de interactuar con uno mismo y con los otros).
- Compromiso con la verdad (los mensajes son reales, no hay promesas excesivas).
- La búsqueda de la belleza libre de preconceptos y patrones (la belleza no tiene limitaciones de edad, raza ni tipo).

4. Promoción

4.1 Campaña promocional

Como parte del lanzamiento de la campaña promocional se tomaron las siguientes acciones:

- Lanzamiento de nuevos productos en los medios de comunicación.
- Presencia en diversos eventos sociales, culturales (teatro, conciertos y cines) y de belleza.
- Envío de productos a los formadores de opinión más relevantes de cada segmento.
- Apoyo a “jóvenes diseñadores”.
- Auspicio de desfiles de moda de prestigio.

4.2 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de la campaña se pueden categorizar en cualitativos y cuantitativos.

Entre los cualitativos, se buscaba:

- Construir la marca.
- Consolidar a Natura en el segmento A y lograr mayor penetración en los segmentos B y C.
- Facilitar el trabajo de las consultoras (venta directa) y lograr mayor receptividad de los potenciales clientes.
- Transmitir el mensaje “Bien estar bien”, razón de ser y eslogan de la marca.

Los objetivos cuantitativos fueron:

- Aumentar la facturación en 32% respecto del año anterior.
- Aumentar el número de consultoras en 30% respecto del año anterior.
- Obtener niveles de conocimiento de marca mayores al 65%.
- Obtener niveles de recordación por encima del 25%.

4.3 Publicidad de la campaña

Se realizó la campaña publicitaria “Natura, la otra cara de la cosmética”, cuyo principal concepto era “Mujer bonita de verdad”. La publicidad que realiza Natura no se basa en estereotipos de belleza. Por el contrario, recurre a mujeres de todas las edades, a las que se reconoce por su singularidad, pues aparecen con nombres y apellidos.

Para incrementar la fuerza de ventas (consultoras), se realizaron las siguientes acciones:

- Una campaña en radio Ritmo, en la que se comunicaba la filosofía de Natura y se apelaba a que la gente formara parte de ella; además, se destacaban las ventajas de convertirse en una consultora de Natura.
- Folleto de captación que comunicaba las ventajas de ser una consultora Natura.
- Campaña de referidos: “Quien es amiga, recomienda”.

Para aumentar la penetración en los niveles socioeconómicos B y C se utilizaron medios idóneos, como la televisión, y además se incrementó el portafolio de revistas, agregando *Somos* y *Para Ti*.

4.4 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo estuvo compuesta por mujeres mayores de veinte años, de niveles socioeconómicos A, B y C, que comparten la filosofía de Natura.

4.5 Estrategias de medios

La estrategia de medios tuvo como soporte principal la televisión, en la cual se concentró el 72% de la inversión publicitaria; de este modo, se obtuvo como resultado una alta recordación de marca. La decisión de inversión en publicidad televisiva se fundamentó en el estudio Ipsos/Apoyo 2006, el cual mostraba que el 52% de las entrevistadas reconocían que este medio era de suma importancia para tener contacto con la marca. Además, se continuó auspiciando la novela brasileña de las 10 pm en ATV, líder en el género y, sobre todo, de la audiencia objetivo.

El 28% restante estuvo destinado a revistas femeninas de alta penetración en el público objetivo. Adicionalmente, se trabajó con la revista *Somos*, apuntando a elevar la recordación de marca en los segmentos B y C. Además, se utilizaron formatos innovadores para causar mayor impacto, para lo cual se emplearon ubicaciones nunca antes utilizadas y un tipo de papel especial.

4.6 Resultados obtenidos

Dentro del período que duró la campaña, se batió el récord de ventas. Así, las ventas crecieron en 45% respecto del año anterior, se superó el objetivo de llegar a un crecimiento esperado del 30% en el número de consultoras y se logró alcanzar un 47% de crecimiento respecto del año anterior.

La marca logró diferenciarse como una propuesta diferente, los niveles de conocimiento de marca llegaron al 75%. La publicidad de Natura obtuvo una recordación de 36%. El eslogan "Bien estar bien" fue asociado a Natura por el 51% de las entrevistadas. Del mismo modo, el conocimiento de marca se destaca en el nivel socioeconómico A, en edades de 25 a 35 años principalmente, lo que consolida a Natura en este segmento.

Por último, se reconoció que la venta directa mediante consultoras era el medio más importante para tener contacto con la marca.

5. Estrategias de precios

Los precios de Natura se encuentran en la actualidad a la par que los del resto de empresas competidoras. Sin embargo, gracias a la incursión en la venta de repuestos para alguna de sus líneas, Natura ofrece el mismo producto a más bajo precio.

6. Estrategia de plaza y distribución

La estrategia de distribución de los productos de Natura se da por medio de la venta directa, mediante consultoras. En el Perú no hay tiendas ni ventas por Internet. Las consultoras y los consultores Natura son parte fundamental de las actividades. Se emplea este sistema porque se quiere crear una relación cercana y personalizada con todas las personas que compran productos Natura. Las consultoras están capacitadas para dar una asesoría personal a cada cliente, construyendo relaciones antes que vendiendo un cosmético.



effie®
perú

Categoría Servicios de Cualquier Tipo



Cuando hablamos, nos conectamos con el mundo. Con los servicios de larga distancia de Telefónica.

Planes de Larga Distancia

- Hasta 50% de ahorro en llamadas
- Planes flexibles, adaptados a tus hábitos
- Cobertura en toda la red nacional

Elige tu plan. Responde gratis al 8000 y te mostramos cuál conviene.

Telefónica

Confianza es saber que si tú creces, crecemos juntos.

Elige tu plan. Responde gratis al 8000 y te mostramos cuál conviene.

Banco de Crédito > BCP >



GANADOR
Premio
Oro

effie[®]
perú



Banco de Crédito
> BCP >



CATEGORÍA: SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO

effie®
perú



Caso:
“Valor”

1. Análisis del sector

1.1 Características económicas

El Perú cuenta con una banca moderna y sólida respaldada por el capital, la tecnología y los contactos de la banca extranjera. En general, en el 2005, esta banca se ha visto afianzada debido a la mejora de la situación económica del país, originada por un aumento de las exportaciones; esto, a su vez, elevó el nivel de ingresos y permitió el fortalecimiento de las finanzas de las empresas y personas, lo que se ha visto reflejado en una disminución del riesgo crediticio y un aumento de las colocaciones.

A pesar de la estabilidad macroeconómica y del aumento de las colocaciones, el crédito bancario (medido como porcentaje del PBI) siguió reduciéndose a lo largo del 2005, y bordeó el 18,0% del PBI frente al 18,7% al cierre del 2004¹. Esta menor bancarización se debió a tres factores fundamentales: la revaluación, que hizo caer el monto de colocaciones en dólares expresados en soles²; la sustitución de financiamiento bancario por el no bancario (inversionistas institucionales, empresas financieras y cajas municipales y rurales), que implicó un crecimiento de este último superior al 15% anual; y la alta liquidez de las empresas, que les permitió autofinanciarse. Sin embargo, cabe destacar un incremento del crédito en soles como porcentaje del total (de 24,1% a 25,6%), lo que ayudaría no solo a los usuarios sino también a las entidades bancarias a enfrentar las consecuencias de una eventual devaluación severa. El mayor incremento en la “solarización” del crédito se dio en los créditos comerciales y a microempresas (de 20,4% a 22,7%). Por su parte, la participación de los créditos de consumo en soles sobre el total se incrementó de 66,3% a 67,5%, mientras que los créditos hipotecarios continúan registrándose fundamentalmente en dólares³.

1 Véase el gráfico 1, en los anexos.

2 Véase el gráfico 2, en los anexos.

3 Información extraída de la *Memoria Anual BCP 2005*.

1.2 Análisis de la competencia

El 2005 fue un excelente año para todo el sistema bancario, pero más aun para el BCP. Sus utilidades netas crecieron en cerca de 111%⁴. A pesar de todo el éxito obtenido, el Banco de Crédito perdió un poco de participación de mercado en algunos segmentos con respecto al año pasado, debido a la mayor agresividad en la competencia proveniente de los demás bancos del sistema, así como de otros organismos de crédito como las empresas financieras; las cajas municipales de ahorro y crédito; y el Banco de la Nación (estatal), que ha entrado a competir con fuerza en el mercado crediticio⁵.

Esta dura competencia se dio principalmente en segmentos como el minorista, poco atendidos por la banca en años anteriores, pero que en la actualidad tienen mucha importancia. Dado el crecimiento de la demanda interna, las entidades financieras han empezado a dirigir todos sus esfuerzos a dichos segmentos, lo que ha ocasionado una reducción de las tasas de interés de sus principales productos.

Ante el agresivo crecimiento del BBVA Continental en algunos segmentos de la banca minorista y en la corporativa, y de Interbank, así como de aquellos bancos orientados a nichos específicos en diversos segmentos de la banca minorista, el BCP, dada su posición de líder, tiene una clara postura defensiva en aquellas líneas de negocio en las que el mercado está maduro. No obstante, dado el tamaño del banco y la extensión de los segmentos que cubre, esto para nada ha implicado un deterioro de su rentabilidad, tal como lo demuestran sus resultados.

Dada esta situación, la estrategia del banco ha consistido en crecer por medio de adquisiciones en aquellos segmentos en los que el crecimiento orgánico era muy difícil, y concentrarse en segmentos con baja penetración (tarjetas de crédito, créditos a personas de bajos ingresos, microcréditos, créditos hipotecarios y *leasing*, principalmente), en los que ha logrado aumentar su participación⁶. De igual manera, ha venido desarrollando estrategias de expansión en países como Chile y Ecuador.

Por otro lado, es importante mencionar que, según el estudio de imagen y posicionamiento del sistema bancario de Apoyo Opinión y Mercado, el Banco de Crédito sigue en el primer lugar del *top of mind*, donde ha mantenido su promedio de los últimos años. Le siguen el BBVA Continental, el Scotiabank, el Interbank, el Citibank y el Banco Sudamericano, todos en la misma ubicación que en mediciones anteriores⁷. La recordación espontánea total también es liderada por el BCP (95%); en un segundo grupo se encuentran el BBVA Continental (82%), el Scotiabank (71%) e Interbank (60%); y, por último, un tercer grupo lo conforman el Banco Sudamericano, el Citibank, el Banco Interamericano de Finanzas (BIF) y el Banco Financiero. Los resultados de este tercer grupo, con excepción del Citibank, han sufrido una caída en este indicador.

4 Informe sobre el perfil financiero del BCP, tomado de la página web <<http://www.apoyo.com>>.

5 Datos obtenidos de la *Memoria Anual BCP 2005*.

6 Informe sobre el perfil financiero del BCP, tomado de la página web <<http://www.apoyo.com>>.

7 Véase el gráfico 3, en los anexos.

1.3 Análisis del escenario de márketing del mercado bancario

Dada la dura competencia, cada uno de los bancos ha tratado de poner lo mejor de sí en sus campañas de márketing, las cuales se dieron de manera recurrente entre fines del 2004 y principios del 2005.

Así, Interbank realizó campañas en las que reforzaba su posicionamiento de orientación al cliente con soluciones simples y flexibles. El BBVA Continental, con su campaña “Adelante”, orientaba sus comunicaciones hacia promociones, haciendo que el consumidor interactuara para elegir su premio. El Banco Wiese realizó un relanzamiento de imagen que se vio opacado por la inestabilidad generada por su intención de venta.

Todo ello colocó al Banco de Crédito en un contexto promocional y racional que no establecía vínculos con los clientes, lo que generó una oportunidad para diferenciarse de la competencia mediante la creación de una estrategia sobre un plano humano con trascendencia emocional⁸.

2. El Banco de Crédito del Perú⁹

Historia

El Banco de Crédito, llamado Banco Italiano durante sus primeros 52 años, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro.

En 1942, con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instaló sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que lo convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central, para lo cual se construyó un edificio en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar sus servicios, estableció la Red Nacional de Tele Proceso; asimismo, creó la cuenta corriente y libreta de ahorro nacional, e instaló una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, el Banco de Crédito adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el objetivo de brindar una atención aun más especializada, creó Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente, estableció Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero.

Con 117 años de existencia, el Banco de Crédito del Perú cuenta con 226 oficinas, 586 cajeros automáticos, 8.378 empleados y bancos corresponsales en todo el mundo; y mantiene aún la imagen de un banco antiguo, pero con espíritu siempre moderno.

8 Información proporcionada por la profesora Gina Pipoli.

9 Información tomada de la página web <<http://www.viabcp.com>>.

3. Producto

Con el propósito de desarrollar una cultura de calidad y de mejora continua, y de cumplir con su misión de servicio a los clientes, el BCP realiza constantes estudios para conocer el grado de satisfacción de los mismos y así estar más atento a sus necesidades.

Como resultado de una de las investigaciones realizadas, se apreció una gran disminución de la percepción de valor, uno de los nueve objetivos corporativos del BCP. Esta tendencia decreciente reflejaba que el BCP estaba siendo percibido por sus clientes con una baja relación costo-beneficio; el banco era visto como caro y poco transparente con respecto a sus tasas y comisiones, debido a la complejidad de las mismas.

De esta manera, se identificó que el problema de baja valoración no podía solucionarse ajustando precios, sino concentrándose en reforzar el valor percibido por los clientes, haciéndolo más claro y evidente¹⁰. Se optó por esta estrategia dado el tipo de cliente con que cuenta el BCP: un cliente de mejor trato. Es decir, un cliente que compra donde más valor le den; pero no en términos económicos, sino en intangibles como seguridad, confianza y un buen servicio.

4. Promoción¹¹

4.1 Campaña promocional

La campaña “Valor 2005” marcó el inicio del proyecto “Reforzando la Propuesta de Valor del BCP”, cuyo objetivo fue incrementar el valor de la marca “BCP”. Se decidió enfrentar la percepción de “banco caro” que tenían los clientes, comunicando de manera efectiva los beneficios desconocidos y/u olvidados del BCP. Además, se decidió trabajar en la mejora de la “percepción de valor”, pues este indicador refleja qué tan sólida es la relación de largo plazo del banco con sus clientes. Por otro lado, se acordó que el enfoque central era mejorar el valor, y no realizar ninguna reducción masiva de precios, pues, como afirma Ernesto Melgar del Risco, responsable de la campaña, “no queremos ser un banco que se diferencie por precio”.

4.2 Objetivos de marketing de la campaña

El objetivo general de esta campaña fue incrementar su valor de marca y consolidar el posicionamiento del BCP. Como objetivos secundarios, se plantearon los siguientes:

- Mantener el liderazgo en el *top of mind* en opinión pública y bancarizada.
- Incrementar la percepción de valor del BCP.

¹⁰ Información proporcionada por la profesora Gina Pipoli.

¹¹ Información extraída del formulario de participación de la campaña en los Premios Effie y de la entrevista realizada al señor Ernesto Melgar del Risco, responsable de la campaña.

- Reforzar la percepción de liderazgo en audiencias relevantes.
- Reforzar la preferencia de marca.
- Mantener y reforzar atributos clave del posicionamiento: reputación de solidez, accesibilidad mediante sus canales de atención, amplia red de oficinas y cajeros, y dedicación al cliente.
- Reducir la asociación negativa con costos altos.

4.3 Estrategia de marketing de la campaña

El diagnóstico de los estudios de mercado evidenciaba un sólido posicionamiento del BCP, pero una tendencia negativa en la percepción de valor. Para poder definir la propuesta que mejor satisficiera las necesidades de los clientes era necesario entender qué aspectos eran los más valorados por los mismos. Para tal fin, se realizaron diversos estudios de mercado y, sobre la base de los aprendizajes obtenidos, se estructuró una propuesta de valor sobre tres pilares que representaban aquellos factores que los clientes más valoraban de su relación con el BCP. Los tres pilares son: seguridad y solidez, basadas en una trayectoria intachable de manejo responsable de dinero; cobertura y accesibilidad, basadas en la más grande red creciente de oficinas y cajeros en Lima y provincias¹²; y, por último, el servicio, basado en un trato cordial, rápido, ágil y dedicado.

La estrategia tenía dos frentes principales: externo e interno. En julio del 2005, se dio inicio a la campaña externa de imagen y a la campaña interna de compromiso de los colaboradores. Para conseguir el éxito era necesario contar con una buena estrategia de comunicación. En resumen, lo que buscaba comunicar el BCP era: “soy un banco que vale su costo”, poniendo énfasis en los aspectos más valorados por la clientela.

4.3.1 Estrategia externa

4.3.1.1 Objetivos comunicacionales

El objetivo comunicacional fue reforzar el vínculo emocional del BCP con sus clientes, trascendiendo al plano humano. El reto era lograr que la publicidad generara un impacto positivo en la construcción de las relaciones entre el BCP y sus clientes; y esto se lograría comunicando claramente el concepto principal de la campaña: “Confianza en el BCP”.

La campaña “Valor” debía impactar en los siguientes indicadores comunicacionales:

- “Confianza en el BCP” debía ser reconocido como el mensaje principal, con al menos 20% de los comentarios estratégicos de la campaña.
- Superar el promedio histórico de campañas del BCP en recordación, comprensión del mensaje principal y asociación con la marca (66%, 62% y 54%, respectivamente, del 2003 a la fecha).

¹² Véase el gráfico 4, en los anexos.

4.3.1.2 Estrategia comunicacional

La audiencia objetivo de la campaña fueron las personas naturales bancarizadas, hombres y mujeres mayores de veinticinco años de los sectores socioeconómicos A, B y C1, en el ámbito nacional. El grupo objetivo primario eran clientes del BCP, y, de manera secundaria, los clientes de otros bancos; se buscaba influenciar en la percepción de valor del BCP en el mercado en general.

La propuesta “Valor” del BCP fue tangibilizada en las emociones y sentimientos que cada uno de los pilares identificados generaba en sus clientes. Para poder comunicar claramente el vínculo emocional con el cliente, el mensaje debía ser relevante para él. En este aspecto se identificó una oportunidad importante, ya que ningún banco competidor se estaba comunicando en un plano humano, lo que permitiría al BCP diferenciarse y generar vínculos indisolubles con su clientela.

Fue así que nació el concepto de “Confianza mutua”, que llevó al BCP no solo al lado humano sino a una relación biunívoca con sus clientes; una relación “uno a uno” en la que los logros de sus clientes son propios, con una experiencia de vida paralela y cruzada que asume un profundo conocimiento y penetración.

Bajo el concepto de “Confianza mutua” se desarrollaron tres comerciales que reforzaban cada pilar de la marca:

- Trayectoria: “Siempre estuvo ahí y estará ahí mientras lo necesite”. Se aprecia una relación cercana entre el funcionario del BCP y sus clientes, y los dos crecen tanto en relación como en negocio.
- Canales: “Donde y cuando los necesito siempre están cerca”. El objetivo era demostrar la accesibilidad del BCP y que estaba en todas partes.
- Servicio: “Siempre me das lo mejor de ti”. Resaltaba el conocimiento profundo que tiene el BCP de sus clientes.

El tono de la comunicación estuvo claramente alineado con la estrategia: cercano, humano, un banco líder claramente comprometido con sus clientes. Adicionalmente, en la campaña publicitaria se utilizó un recurso creativo inédito y original, que logró unir y acercar al banco con la gente por medio de un ícono: el sillón. En dicho sillón se aparecen el funcionario del BCP y su cliente conversando “de tú a tú”, lo que indica el grado de complicidad y de cercanía; entre ambos se evidencia una relación muy estrecha y de años, al mostrar que el BCP comprende y conoce los requerimientos del cliente.

4.3.1.3 Estrategia de medios

La campaña “Valor” requería un lanzamiento impactante. Para poder transmitir claramente el mensaje de confianza se centró la inversión publicitaria en la televisión, puesto que se consideró que este medio era el que mejor podía transmitir las emociones y características con las que el BCP quería llegar a sus clientes.

Se definió una estrategia de continuidad durante un período aproximado de tres meses. La campaña fue dividida en dos *flights* fuertes, utilizando para el lanzamiento los *copies* de mayor “segundaje”, y, luego, las versiones más reducidas. Para lograr un mayor alcance de la campaña, se utilizaron otros medios como radios, revistas, Internet y cine, lo que ayudó a segmentar mejor por edades y género, ya que estos tienen llegada a públicos más selectivos.

Los recursos totales invertidos en el período de exhibición, del 14 de julio al 22 de octubre del 2005, fueron equivalentes a US\$ 1.981.708,19. De este monto, el 70,8% fue destinado a la televisión abierta; 4,6%, para radio; 20,6%, para televisión por cable; 1,3%, para revistas; y 2,7%, para cines.

4.3.2. Estrategia interna

La estrategia interna fue realizada como soporte a la estrategia externa. Era importante que lo que se quería transmitir a los clientes (trayectoria, accesibilidad y servicio) fuera bien entendido por los trabajadores y que además lo creyeran. Eran ellos quienes en primer lugar debían ser conscientes de las tres fortalezas que se buscaba destacar de su banco.

El objetivo era difundir entre los 9 mil empleados que para mejorar la imagen de valor del BCP se requería del apoyo de todos. Para lograrlo, el primer paso fue mostrar a todos los trabajadores la publicidad de la campaña “Valor”, que se realizaría en el frente externo. Esto sirvió para que ellos conocieran la promesa de la campaña y que, como trabajadores, velaran por el cumplimiento de esta promesa.

Como segunda acción, se realizó una campaña de compromiso interno con el mensaje “Somos un banco que vale más, los clientes lo reconocen y es gracias al esfuerzo de todos”, que fue trabajada en cuatro fases paralelas a la campaña externa.

La primera fase, denominada “Trayectoria”, se inició con una carta enviada por el Gerente General, Raimundo Morales, destacando la trayectoria del BCP y haciendo hincapié en aquellos hitos que marcaron su historia, tales como el primer cajero automático, la primera tarjeta Credimás, entre otros. Asimismo, invitaba a los trabajadores a expresarse escribiendo sus opiniones sobre el banco, así como los sueños que tenían sobre el mismo. Esto ayudó a sensibilizar a los trabajadores del banco y a comprometer a sus directivos en la lucha continua para cumplir esos sueños.

“Servicio” fue el nombre de la segunda fase de la estrategia interna de la campaña “Valor”. Su objetivo fue reconocer a los compañeros de trabajo por actitudes de servicio. Para tal fin, se distribuyó un novedoso *mailing* con *stickers* que premiaban actitudes de servicio de los compañeros; ello generó una dinámica muy divertida entre los trabajadores, que regalaban estos *stickers* a quienes consideraban que habían tenido una actitud de servicio destacada. Esto llevó a que los directivos y trabajadores en general tomaran conciencia sobre la importancia de su actitud de servicio, la cual debería estar siempre presente en el trato con los clientes y entre ellos mismos. Esta fase tuvo tanto éxito que incluso llegó a establecerse una red electrónica entre oficinas localizadas en lugares muy distantes que mantenían una relación de servicio entre sí.

Después del gran éxito de las dos primeras fases, habiendo lanzado en el frente externo los comerciales de “Trayectoria” y “Servicio”, y a puertas de lanzar el de “Accesibilidad” (llamado también “Canales”), se envió la tercera pieza: un “raspa y gana” en el que los colaboradores debían responder preguntas sobre el BCP y, si respondían correctamente, podían participar en un sorteo de viajes a algún lugar donde el BCP tuviera un centro de atención. Así, muchos viajaron a lugares como Máncora o Aguas Calientes, donde el banco marcó importantes hitos, ya fuera por tener los únicos cajeros automáticos existentes o por ser el primero en penetrar en dichas ciudades.

Por último, como cierre de campaña, se diseñaron pulseras sobre la base de los tres pilares del BCP; se colocaron banderolàs y paneles en las oficinas del banco; y se crearon protectores de pantalla para las PC con mensajes alusivos a la campaña, tales como: “Tus más grandes objetivos, nuestros mayores retos”, “Cuenta con nosotros, contamos contigo”, etcétera.

4.4 Resultados de la campaña

Los resultados de la campaña lograron sobrepasar los objetivos trazados tanto en el ámbito interno como en el externo, además de obtener niveles superiores a todas las campañas de la categoría evaluadas en el 2005.

En la campaña externa, la “percepción de valor” logró subir a 20% entre los bancarizados y se incrementó con amplia ventaja en relación con sus competidores¹³. Entre quienes recuerdan la campaña y la asocian correctamente con el BCP, este indicador sube a 23%; adicionalmente, en el indicador de “percepción de recibir lo justo”, de acuerdo con el estudio de *tracking* publicitario de Apoyo Opinión y Mercado, el BCP logró mejorar significativamente, de 48% antes de la campaña a 63% luego de la misma¹⁴. Por otro lado, el BCP logró cifras récord en el *top of mind*, tanto en opinión pública, con el 44%, como entre los bancarizados, con el 56%. Asimismo, los indicadores de liderazgo del BCP, medido como “la mejor empresa del Perú”, crecieron en el sector empresarial y entre líderes de opinión. En el indicador de “mejor banco” fortaleció su liderazgo, subiendo de 66% a 74% entre líderes de opinión, y de 66% a 70% en el sector empresarial. De igual manera, logró subir significativamente sus indicadores de “solidez”, “servicio rápido”, “productos adecuados a las necesidades de los clientes”, “variedad de canales de atención”, “flexibilidad” y “esfuerzo por facilitarle la vida a los clientes”¹⁵. Por último, los indicadores comunicacionales de la campaña sobrepasaron los promedios históricos del BCP entre bancarizados. Obtuvo 84% en recordación (el promedio era 66%), la comprensión del mensaje principal fue de 88% (el promedio era 64%), y la correcta asociación con el BCP fue de 77% (el promedio era 59%). Cabe destacar que la comunicación llegó a trascender a los niveles más bajos de la población, lo que permitió obtener excelentes resultados en las pymes.

13 Véase el gráfico 5, en los anexos.

14 Véase el gráfico 6, en los anexos.

15 Véase el gráfico 7, en los anexos.

Toda esta excelente campaña externa llevó a que el BCP creciera en número de clientes en un 6%, hasta un total de 1,9 millones de personas naturales, y, sobre todo, logró obtener mejores indicadores de compromiso entre ellos, haciendo evidente un vínculo más efectivo con el banco. El caso más notorio fue el de la “banca exclusiva”, donde el número de clientes comprometidos subió de 70% a 75%.

Por el lado de la campaña interna, los resultados fueron igual de satisfactorios. En la primera fase, a un medio con tan baja respuesta como es el correo electrónico, se obtuvo entre 12% y 13% de contestación; en la segunda fase, el nivel de respuesta fue del 100%; y en la tercera fase, de 50%.

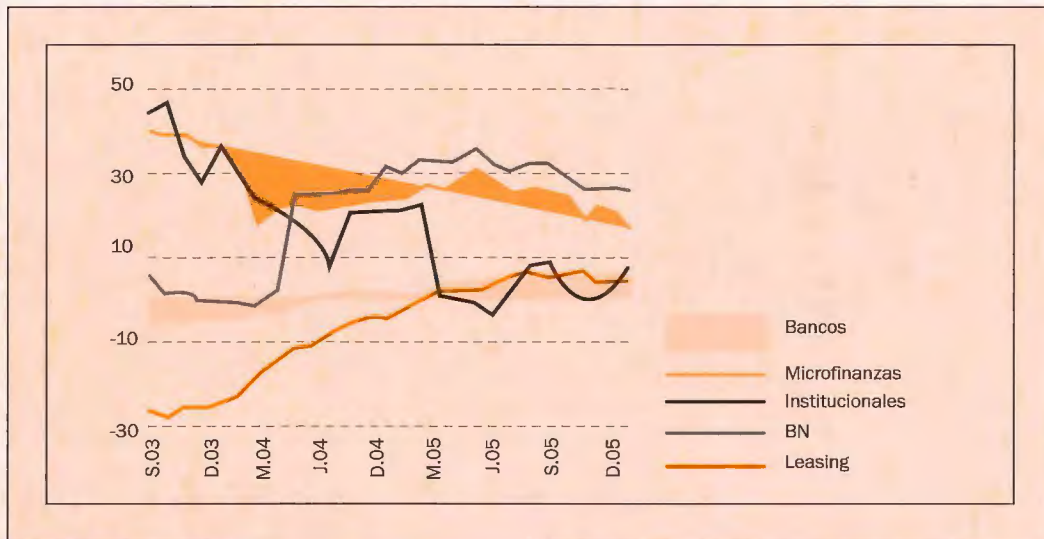
Con estos resultados, se puede concluir que “Valor” fue una campaña novedosa, oportuna y exitosa; producto de un trabajo en equipo y de la búsqueda constante de la satisfacción del cliente, al tratar de aportarle siempre mayor valor.

5. Preguntas de discusión

- a. Identifique las oportunidades que se presentaban para el BCP en el lanzamiento de la campaña.
- b. ¿Cuál fue la principal razón que impulsó al Banco de Crédito a realizar su campaña “Valor”?
- c. ¿Por qué el BCP eligió esos tres pilares para su campaña?
- d. ¿Cuál fue el objetivo de la campaña?
- e. ¿Qué aporta el ícono elegido para la campaña?
- f. ¿Qué importancia tuvo la campaña interna?

6. Anexos

Gráfico 1
Crédito del sistema financiero al sector privado (% del PBI)



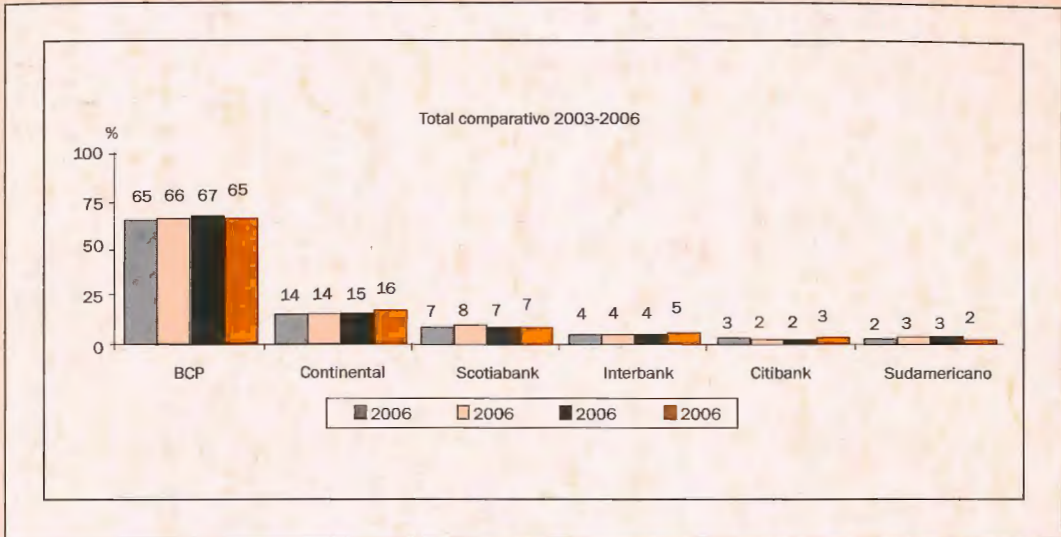
Fuente: Memoria Anual BCP 2005.

Gráfico 2
Dolarización de depósitos y colocaciones en el sistema bancario



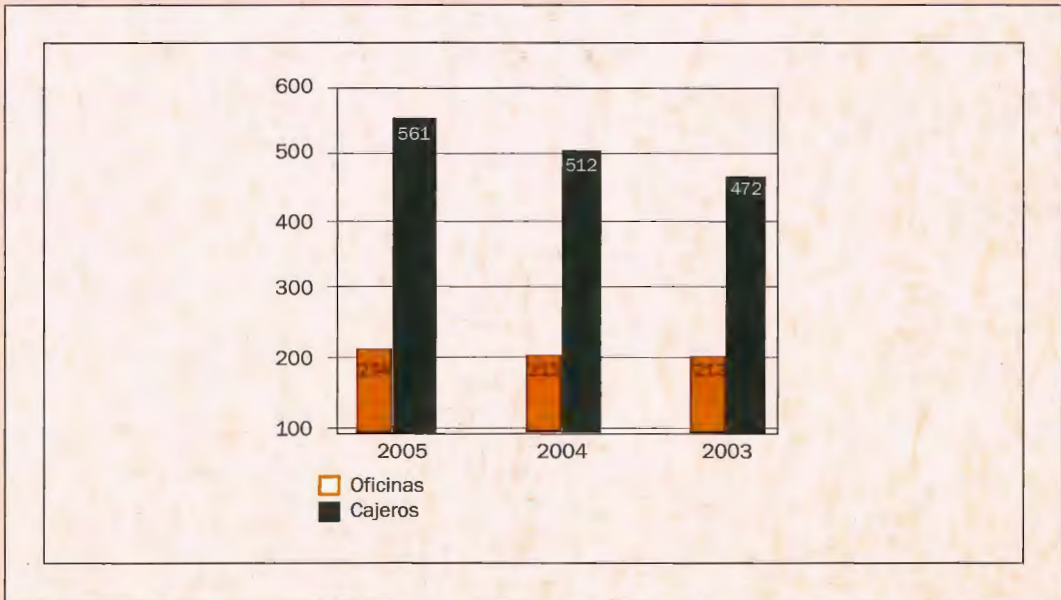
Fuente: Memoria Anual BCP 2005.

Gráfico 3
Top of mind en el mercado bancario



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado.

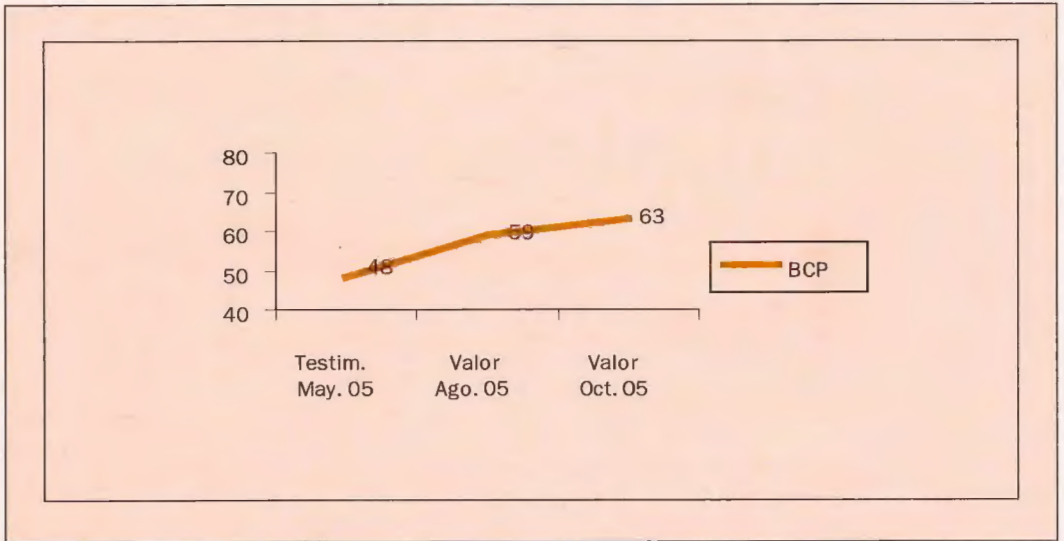
Gráfico 4
Número de oficinas y cajeros automáticos del BCP



Fuente: Memoria Anual BCP 2005.

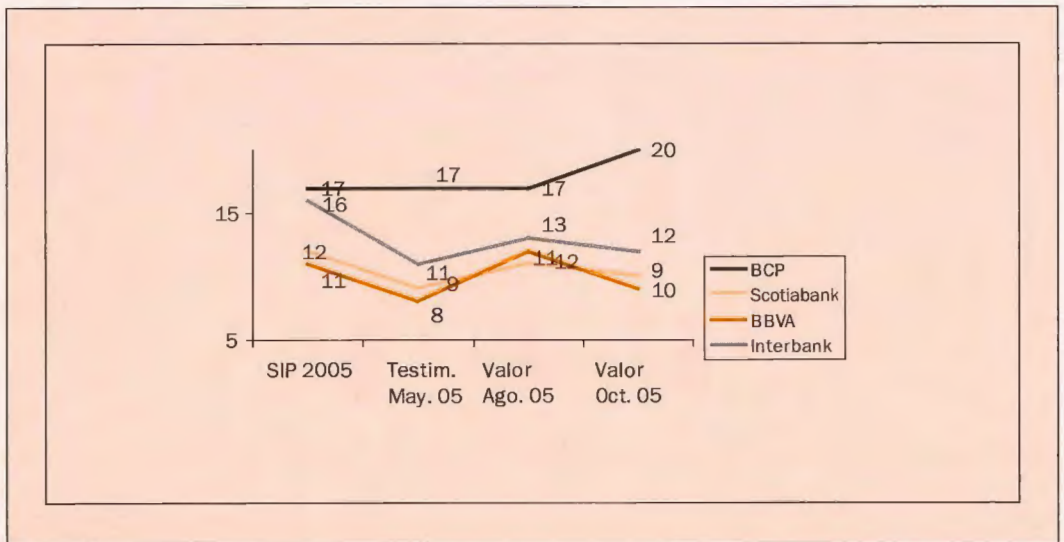


Gráfico 5
Percepción de recibir lo justo



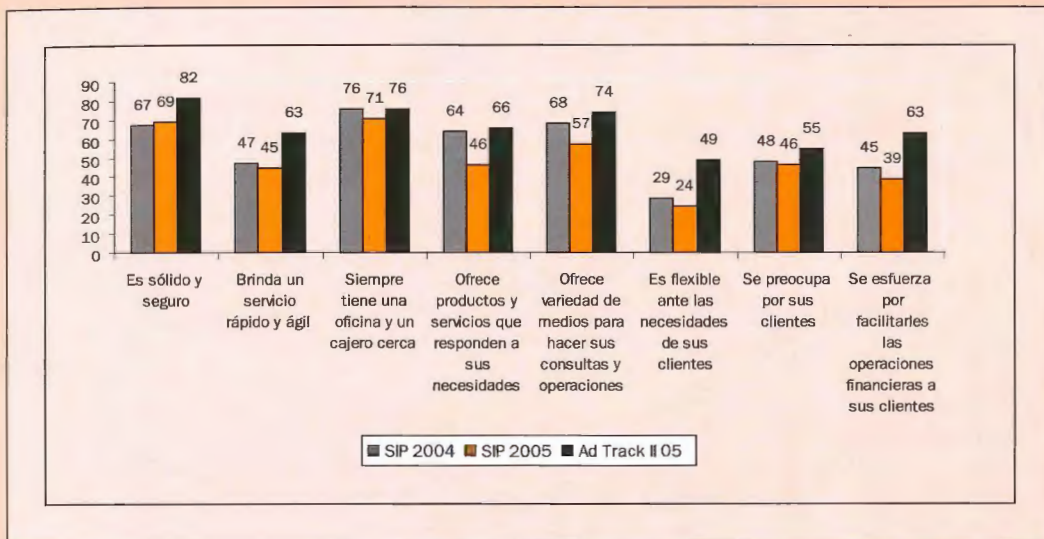
Fuente: formulario de participación de la campaña "Valor".

Gráfico 6
Percepción de valor del BCP y competencia



Fuente: formulario de participación de la campaña "Valor".

Gráfico 7
Asociación de atributos con el BCP



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado.
Elaboración: propia.

7. Bibliografía

Entrevista al señor Ernesto Melgar del Risco, responsable de la campaña. 16 de agosto de 2006.

Formulario de participación de la campaña "Valor".

Informe del perfil financiero del BCP elaborado por Apoyo Opinión y Mercado.

Memoria Anual 2005 Banco de Crédito del Perú.

Páginas web

Banco de Crédito del Perú

http://www.viabcp.com/zona_publica/01_persona/index.html

Grupo Apoyo

<http://www.apoyo.com>



effie®
perú

GANADOR
**Premio
Plata**

effie[®]
perú



effie
peru
2006

Telefonica



CATEGORÍA: SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO

effie®
perú



Caso: “Telefónica imagen”

1. Análisis del sector

El sector de las telecomunicaciones se encuentra en crecimiento desde la privatización de las ex empresas estatales. A ello se han agregado la llegada de la competencia al mercado y el continuo desarrollo tecnológico en todo el país. Todo ello ha permitido que este sector se convierta en uno de los más dinámicos, así como la introducción de nuevos productos y la posterior caída de sus precios.

1.1 Algunos datos sobre el entorno económico

Como se puede observar, el año 2005 tuvo buenos indicadores macroeconómicos:

- Se alcanzó un superávit en cuenta corriente de 1,3%.
- El déficit fiscal descendió a 0,4%.
- El PBI aumentó en 6,7%.
- La inflación fue baja: 1,5%.
- Se prepagó una parte de la deuda externa.

Sin embargo, en los ámbitos social y político surgieron algunos problemas:

- Huelgas y protestas contra las empresas mineras.
- Movilizaciones de productores cocaleros.

1.2 Situación del sector

Durante el año 2004, el sector de telecomunicaciones experimentó algunos cambios importantes en América Latina, debido a la adquisición de algunas empresas en quiebra y a la recuperación financiera de las empresas en general.

Las empresas líderes en telecomunicaciones se concentraron en sus respectivos mercados y en la integración con sus operaciones en el exterior, así como en una política más austera de inversiones y en el desarrollo de oferta de productos y servicios orientados a nichos específicos.

Como se sabe, en el 2004 se concretó la fusión de Telefónica Móviles y Bellsouth; Telecom Italia se retiró del mercado y América Móvil compró su operación, lo que marcó su ingreso al mercado peruano.

Además, la actividad reguladora en el año 2005 fue muy intensa, como reflejo de las diversas iniciativas tomadas por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) y el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC).

En la actualidad, destaca el nuevo Reglamento de Calidad de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones y la modificación del Reglamento de Continuidad Rural, emitidos por Osiptel. Además, se destaca la modificación del reglamento de la Ley de Telecomunicaciones, que regula el acceso y el uso compartido de infraestructura de uso público para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones por parte del MTC.

Asimismo, fue aprobada la Ley 28493, que regula el uso del *spam* (correo electrónico comercial no solicitado), cuyo objetivo es el control del envío de comunicaciones comerciales no solicitadas.

Con respecto a la interconexión, en marzo del 2005 el MTC modificó los lineamientos de la política de apertura del mercado de las telecomunicaciones, al disponer que cada cuatro años Osiptel hiciera una revisión obligatoria de los cargos de interconexión tope.

A fines del 2005, los gobiernos de Estados Unidos y el Perú incluyeron en el documento del TLC un capítulo referido a las telecomunicaciones. Dicho capítulo tiene como objetivo principal determinar la regulación mínima que promueva la competencia en el sector.

1.3 Situación del mercado

El mercado de telecomunicaciones ha sido muy dinámico en estos últimos años. Dicho dinamismo estuvo marcado por:

- El desarrollo del mercado de Internet
- El desarrollo del mercado de banda ancha
- El continuo crecimiento del mercado de telefonía móvil
- Los importantes cambios en la regulación
- El empuje de nuevas tecnologías

Además, las tarifas del servicio de telefonía fija local y de larga distancia se ajustaron trimestralmente por canastas de servicios, en cumplimiento del factor de productividad. Este exige una reducción de 10,07% anual para los servicios de cargo por instalación, renta mensual y llamadas locales; y una reducción de 7,80% anual 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 el 25 de junio de 1920, con la denominación de Compañía Peruana de Teléfonos Limitada. Posteriormente, se convirtió en una sociedad anónima llamada Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT), que prestaba servicios de telefonía local. Además, desde 1969, la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. (Entel Perú) era la encargada de brindar servicios de telefonía a provincias.

Ambas empresas estuvieron controladas por el Estado peruano hasta 1994. Después de una subasta, Telefónica Perú Holding S.A.C. adquirió el 35% del capital social de Entel Perú y de CPT. El 7 de noviembre de 1994 se acordó la fusión de ambas empresas. En 1998, dicha fusión adquirió el nombre de Telefónica del Perú S.A.A. Más adelante, en el 2004, Telefónica adquirió Bellsouth.

2.2 Productos y servicios

Telefónica del Perú ofrece diversos servicios:

- a. Servicio de telefonía fija local: las líneas en servicio alcanzaron un crecimiento interanual de 9,4%, a pesar del resultado negativo que generó el factor de productividad establecido por Osiptel (-10,07%).
- b. Servicio portador y servicio telefónico de larga distancia: gracias a los Planes Control de Larga Distancia, Telefónica aumentó sus ingresos por cliente en un 18%.
- c. Servicio de telefonía pública: los ingresos de este rubro totalizaron S/. 45 millones al cierre del 2005, debido principalmente a la migración hacia la tecnología satelital VSAT. Dicha tecnología redujo el vandalismo y mejoró la disponibilidad de la planta, lo que permitió la continuidad del servicio.
- d. Banda ancha e Internet: en el año 2005, Telefónica se centró en expandir el acceso masivo a Internet para brindar más beneficios a las familias.
- e. Televisión por cable: los ingresos por televisión por cable y publicidad fueron de 340 millones de soles en el año 2005. Cable Mágico mantiene el liderazgo en su sector.
- f. Negocio mayorista: el principal objetivo de este negocio fue crecer en los servicios de arrendamiento de circuitos, enlace, transporte de llamadas de larga distancia y alquiler de infraestructura. Al cierre del 2005, Telefónica del Perú mantiene relaciones de interconexión con un total de veintiséis operadores.

2.3 Situación del mercado y la competencia

Telefónica del Perú está posicionada como líder en la provisión de servicios de telefonía fija, televisión por cable e Internet en nuestro país. Sin embargo, hay otras compañías que le hacen competencia.

En el caso de competencia en el negocio de telefonía local, se encuentran Telmex, Impsat y Americatel, orientadas al sector corporativo.

Con respecto a la telefonía pública, su principal competidor es Telmex, que busca ofrecer sus servicios en lugares por donde transitan muchas personas.

En el caso de la telefonía móvil, los principales competidores son Claro y Nextel (este último compete empleando el sistema de radios).

Además, la competencia en el negocio de larga distancia se incrementó debido a la aparición de las tarjetas prepago. Aquí la competencia más directa proviene de Americatel, IDT y Telmex, entre otras compañías.

Por otra parte, en el negocio de Internet no hay mucha competencia debido a que las demás empresas se dirigen a otros segmentos específicos.

Por último, Telefónica compete también en el mercado de la televisión por cable y vía satélite, donde cuenta con la mayor participación de mercado. En este rubro, sus competidoras son Cable Express, Metrópolis y Direct TV (vía satélite).

Telefónica del Perú ha anunciado la inversión de mil millones de dólares en el Perú en el período 2006-2009, destinados al desarrollo de todas las redes e infraestructura de las telecomunicaciones en el país.

3. Desarrollo del caso

3.1 Problema principal

Telefónica pasó por una etapa difícil. Con la integración de las plataformas de Bellsouth, se generaron problemas técnicos.

Cuando se da un cambio fuerte, los resultados pueden ser muy buenos y lograr algo fuera de lo común (como fue el resultado que produjo "Teo" a su imagen, en el que se revirtieron las tendencias). Pero cuando el tema ya se encontraba prácticamente listo, se dio un giro en los objetivos. Se debe cambiar de perspectiva y buscar una forma diferente de llegar a los peruanos sin que los resultados anteriores disminuyan.

Este es un reto difícil de lograr. Por eso, Telefónica desarrolló una campaña para poder mantener el éxito generado anteriormente.

3.2 Objetivos de márketing

Uno de los objetivos que se propuso Telefónica fue el de continuar mejorando la relación emocional entre la empresa y la sociedad, incrementando en un 15% los niveles promedio de valoración, simpatía, confianza e intención.

Estos objetivos se fijaron tomando en cuenta:

- El crecimiento que dichas variables habían tenido con la campaña anterior.
- La necesidad de revertir la tendencia negativa de los indicadores mencionados anteriormente.
- Se tomó el crecimiento más alto (15%) y se estableció como la medida para el resto de variables.

	Situación 2003	Resultados 2004	Variación %	Objetivos 2005
Confianza	44,1	49,4	12%	15%
Valoración	44	46,8	6%	15%
Simpatía	35,8	41,2	15%	15%
Intención	30,3	29,9	-1%	15%

Fuente: Telefónica del Perú.

3.3 Estrategia de márketing

Telefónica logró excelentes resultados con su campaña publicitaria durante el 2004, al mostrar los cambios que se habían dado en la sociedad desde la llegada de la compañía y el desarrollo de las comunicaciones en el Perú, y crear un cambio en la mente de las personas.

Lo que hizo Telefónica en el 2004 fue crear la campaña “Sin darnos cuenta”. Como parte de ella, se creó un comercial ambientado en un pueblito llamado Chiquián, en el cual, gracias a Teófila, dicho lugar pudo desarrollarse por el simple hecho de que ella instalara un teléfono en su bodega. Con esta campaña se pretendía demostrarle al Perú que desde que ellos están en el país, la vida es más fácil, y, de esta manera, mejorar su imagen.

Con todo esto, Telefónica mejoró su imagen, así como la confianza que se tenía, la valoración, la simpatía y la intención.

La estrategia actual ya no se basa tanto en demostrar que con Telefónica la vida se nos ha hecho más fácil. Si bien refleja lo mismo, dicha estrategia se orienta más a la inclusión del peruano a la era de la modernidad. Con ello se buscaba aumentar los resultados obtenidos anteriormente en los indicadores.

Para esto, se decidió continuar con la campaña “Sin darnos cuenta”, pero dándole otro punto de vista: ya no se trataba de cambiar la percepción de los peruanos sobre Telefónica, sino de mantener y mejorar dicha percepción.

Se analizó el tema desde el punto de vista de disciplinas como la sociología, la psicología y la antropología, para contextualizar mejor la problemática de la realidad nacional. Así, se identificaron cuatro conceptos clave que debían transmitirse claramente en todas las ejecuciones para que Telefónica pudiera elevar sus resultados anteriores con respecto a los indicadores de valoración, simpatía, intención y confianza:

- Inclusión: gracias a las telecomunicaciones se ha permitido el acceso a la tecnología, la cual genera una mejor calidad de vida.
- *Empowerment*: se da de Telefónica a la sociedad, por medio de los individuos; y de estos al grupo, ya sea la familia, comunidad o pueblo.
- Experiencia: la realidad. Una historia concreta que muestra que gracias a Telefónica nuestra vida es más fácil.
- Éxito: refleja la ilusión y esperanza de las personas, dándole al mensaje el componente “aspiracional”.

3.4 Objetivos comunicacionales

Continuar evidenciando el papel que desempeña Telefónica en el desarrollo y el progreso del país.

3.5 Estrategia comunicacional publicitaria

Se desarrolló una línea argumental con tres comerciales:

- 1) “Capi”: aquí se evidencia el impacto de las telecomunicaciones en el desarrollo de una comunidad.
- 2) “La Rica Miel”: busca evidenciar el papel facilitador de Telefónica, que permite a las personas alcanzar sus sueños y compartirlos con un grupo mayor.

Este comercial refleja al peruano/limeño representativo. Incursiona en el territorio de lo “urbano-popular” y muestra cómo es la realidad de los conos de Lima, marginados de la publicidad.

- 3) “Selva”: amplía el mensaje. Evidencia el papel facilitador/empoderador de Telefónica.

Si bien los resultados presentados no contemplan el aporte de esta pieza, pues salió al aire recién en febrero del 2006, sí es importante considerar que se desarrolló una propuesta estratégica que incluía este comercial.

3.6 Audiencia objetivo

Para lograr los objetivos propuestos, Telefónica se tuvo que centrar en hombres y mujeres de los sectores socioeconómicos C y D, de dieciocho años a más.

Esto se planteó así porque el nivel de rechazo hacia la compañía es menor en este segmento, porque hay mayor potencial de crecimiento comercial y porque en este segmento se replica mejor el mensaje hacia arriba que hacia abajo de la escala social.

3.7 Estrategia de medios

Se utilizó la televisión, que tiene mayor alcance y llega al ámbito nacional, con lo que aseguraba el impacto de la campaña.

Para los sectores C y D, se planteó una pauta amplia en los programas masivos de la televisión abierta.

Para los sectores A y B, se planteó una pauta en programas específicos.

También, mediante la radio, se desarrolló el concurso “La Rica Miel”.

Asignación presupuestada por medio (en US\$)

Medio	Segundos	“Capi”	“Rica Miel”	Inversión	%
TV abierta	40	152.109	217.663	369.772	82%
TV cable	40	32.695	32.171	64.866	14%
TV provincias	40	0	4.308	4.308	1%
Radio		0	11.844	11.844	3%
Total neto		184.804	265.986	450.790	100%
%		41%	59%	100%	

Fuente: Telefónica del Perú.

3.8 Marco competitivo

La campaña de Telefónica fue lanzada a mediados del año 2005, para que no interfiriera con la campaña de lanzamiento de Movistar. Asimismo, porque se sabía que Claro sacaría su campaña a finales de ese mismo año. Por ello, se optó por salir al aire entre estos dos lanzamientos.

3.9 Resultados atribuidos y evidencia de comprobación

La campaña logró cumplir e incluso superar los objetivos programados:

	Resultado 2004	Objetivo 2005 (%)	Resultado 2005	Resultado 2005 (%)
Confianza	49,4	15	58,1	18
Valoración	46,8	15	56,2	20
Simpatía	41,2	15	52,2	27
Intención	29,9	15	41,1	38

Fuente: Telefónica del Perú.

Se puede observar que la intención revirtió su situación negativa. Además, la confianza logró su máximo histórico, registrando un 60%. Fue un logro muy satisfactorio, ya que Telefónica pudo no solo mantener sino incluso aumentar los resultados obtenidos en el 2004.

3.10 Atributos que favorecieron a la campaña

La primera causa fue el hecho de que el comercial de "Teo" (Teófila, la protagonista) tuviera un gran éxito. Esto generó un aumento considerable en el apoyo a Telefónica y permitió, por lo tanto, que entre el pueblo peruano existiera aceptación a la segunda campaña.

La segunda causa fue el trabajo realizado, que dio un giro radical. No solo se concentraron en los comerciales, sino que realizaron otras actividades, tanto internas como externas, para que el proyecto estuviera en óptimas condiciones.

3.11 Fortalezas y debilidades de la campaña

Como ya se mencionó, el trabajo de Telefónica logró el verdadero éxito de la campaña. Otra fortaleza que tuvo Telefónica fue el darse cuenta de que su público objetivo se encontraba en todo el país: por tanto, empezó a destacar en sus comerciales a distintos tipos de usuarios que se encontraban dispersos por todo el país, de modo que los comerciales se empezaron a filmar en lugares como la Residencial San Felipe, en un pueblito de la sierra o en una caleta de pescadores, y no en San Isidro o Miraflores.

Telefónica reaccionó a tiempo y se dio cuenta de los problemas que afrontaba. Es por esto que decidió bajar el *target* a los conos, ya que ahí es donde se muestra cuál es la realidad del Perú: gente con ilusiones y esperanza de cumplir sus sueños, gente que busca una vida mejor.

Sin embargo, la campaña sí tuvo una debilidad, que fue la de no poder lanzar los tres comerciales propuestos de manera consecutiva. En la campaña se planearon tres comerciales: "Capi", "La Rica Miel" y "Selva". El comercial "Selva" no se incluyó debido a que se iba a realizar fuera de fecha. Si se hubiera incluido, quizás la campaña habría tenido un mejor resultado.

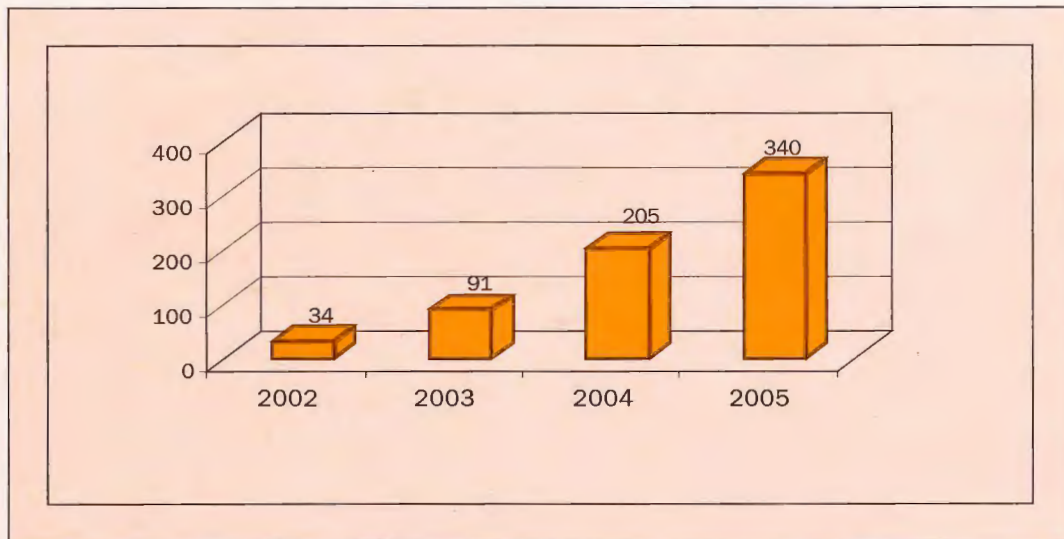
3.12 Proyecciones

Como se puede ver, Telefónica logró su objetivo: llegar cualitativamente a más peruanos. Sin embargo, la empresa sabía que debía ir más allá. Que debía reducir la brecha existente entre el hombre peruano y el hombre globalizado.

Por ello salió a la luz el proyecto piloto Llaqtared, que dio pie a la próxima campaña de Telefónica. Esta campaña está orientada a incluir la era digital en la vida del hombre peruano, dando a conocer que cada vez más peruanos forman parte del mundo. Esta campaña es conocida por el comercial de "Carmelina".

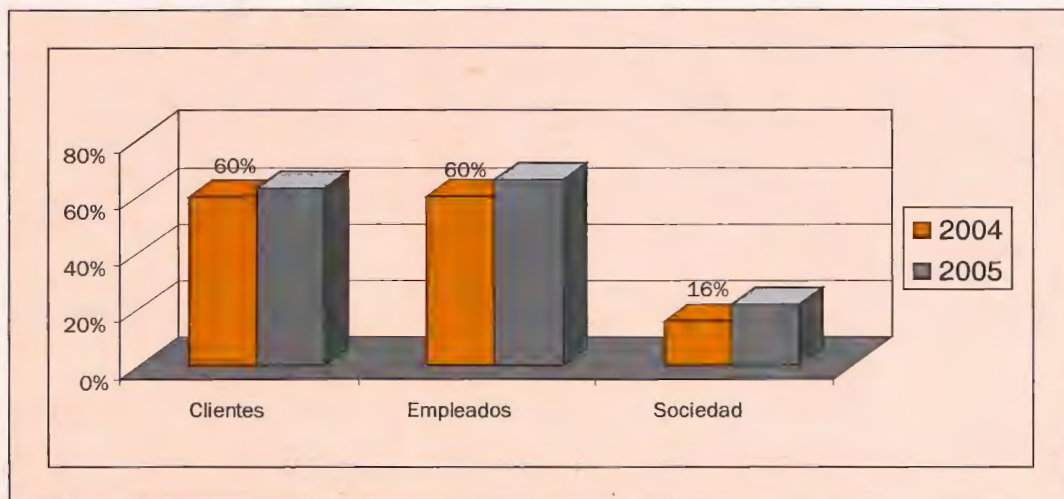
4. Anexos

**Usuarios de banda ancha
(miles)**



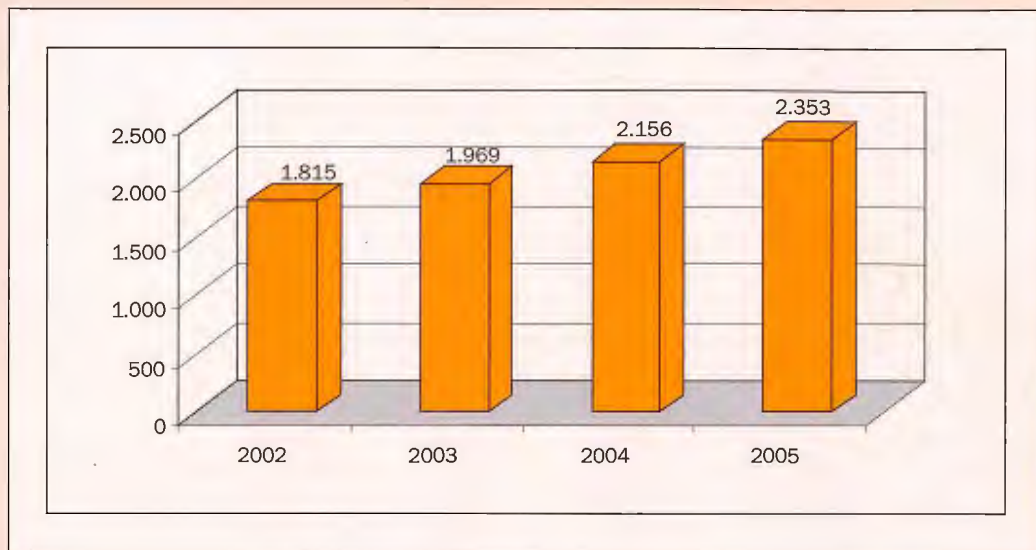
Fuente: Memoria Anual 2005. Telefónica del Perú.

**Usuarios de banda ancha
(miles)**



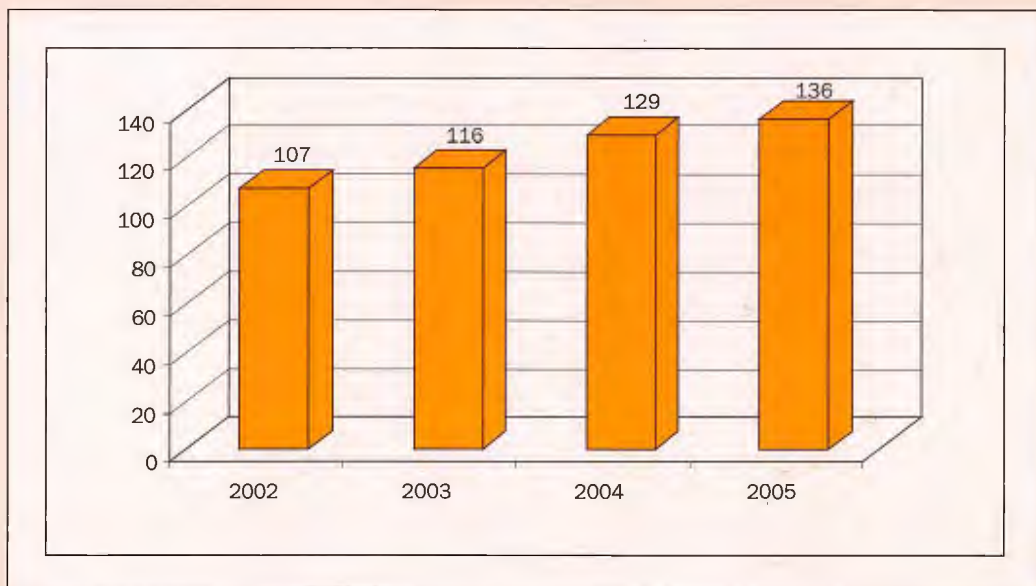
Fuente: Memoria Anual 2005. Telefónica del Perú.

Telefonía Fija (Incluye TUP y rurales) Líneas en servicio (miles)



Fuente: *Memoria Anual 2005*. Telefónica del Perú.

Telefonía de uso público Líneas en servicio (miles)



Fuente: *Memoria Anual 2005*. Telefónica del Perú.

Cumplimiento de las metas en el servicio de telefonía local 2003 - 2005

Contrato de concesión - Osiptel	Osiptel%	2003%	Osiptel%	2004%	Osiptel%	2005%
Llamadas locales completas: Lima	75.00	99.82	75.00	99.77	75.00	99.62
Llamadas locales completas: Provincias	75.00	99.96	75.00	99.92	75.00	99.87
Llamadas Telefónicas de larga distancia nacional: Lima	65.00	99.55	65.00	99.18	65.00	98.88
Llamadas Telefónicas de larga distancia nacional: Provincias	65.00	99.58	65.00	99.16	65.00	97.71
Llamadas Telefónicas de larga distancia internacional: Lima	65.00	97.57	65.00	98.44	65.00	96.97
Llamadas Telefónicas de larga distancia internacional: Provincias	65.00	97.16	65.00	98.23	65.00	91.69

Fuente: *Memoria Anual 2005*. Telefónica del Perú.

5. Bibliografía

Páginas web

Entrevista a María Teresa Normand (Gerenta de Márketing Corporativo)

Memoria Anual 2006. Telefónica del Perú S.A.A.

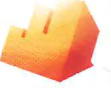
http://www.telefonica.com.pe/fija_particulares.shtml

http://www.telefonica.com.pe/tvcable_particulares.shtml

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

GANADOR
Premio
Plata

effie[®]
perú



effie
peru
2006



CATEGORÍA: SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO

effie®
perú



Caso: “Ahora TIM es Claro”

1. Análisis del sector

A partir del año 2000, la telefonía móvil en el Perú se consolidó como el mercado más dinámico, competitivo y con mayores perspectivas de crecimiento dentro del sector de las telecomunicaciones. En la actualidad, en este sector podemos encontrar tres empresas fuertemente posicionadas: Telefónica (Movistar), Nextel y Claro.

A continuación, se mencionará brevemente a las empresas competidoras de América Móvil Perú:

Telefónica (Movistar)

En el año 2000, se constituyó Telefónica Móviles S.A.C. como parte de los negocios celulares del Grupo Telefónica, empresa que había llegado al Perú en 1994. Telefónica Móviles S.A.C. se presentó como una empresa dedicada exclusivamente a la prestación de servicios de telefonía móvil y buscapersonas.

En marzo del 2005, se llevó a cabo el relanzamiento de la marca “Movistar”, refrescando su imagen con una agresiva campaña de medios. En abril del mismo año, ocurrió una fusión por absorción: la empresa Comunicaciones Móviles (ex Bellsouth) fue absorbida por Telefónica Móviles. Tras la firma del acuerdo de transferencia de concesiones, la razón social de la nueva empresa resultante de esta fusión permaneció como Telefónica Móviles S.A.C. Los clientes de Comunicaciones Móviles pasaron a formar parte de la marca comercial “Movistar”, perteneciente a Telefónica Móviles.

En la actualidad, Telefónica Móviles, mediante su marca “Movistar”, ofrece los servicios de telefonía móvil digital y es la empresa líder del país, con una participación del 62% del mercado de telefonía celular.

Nextel

Nextel Perú S.A. es la subsidiaria de NII Holdings, proveedor líder de comunicaciones móviles integradas para clientes corporativos en América Latina. Nextel Perú S.A. inició sus operaciones

en diciembre de 1998, ofreciendo al segmento corporativo herramientas de comunicación inalámbrica.

El servicio de Nextel Perú S.A. integra en un mismo equipo el servicio de "Conexión Directa Nextel" y las facilidades de la interconexión telefónica. De este modo, con solo presionar el botón de "Conexión Directa" (función de radio), el usuario puede comunicarse con usuarios de Nextel en los Estados Unidos, México, Brasil, Argentina y Canadá.

Nextel Perú S.A. mantiene un 5% del mercado en telefonía celular.

Desde un punto de vista amplio de mercado, las empresas dedicadas a los servicios de telefonía móvil han orientado sus esfuerzos de publicidad a destacar su imagen de marca. Por otro lado, el mercado peruano es un sector regulado por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), entidad reguladora de telecomunicaciones.

2. La empresa América Móvil Perú

2.1 La empresa¹

América Móvil Perú inició sus operaciones el 10 de agosto de 2005, luego de adquirir el 100% de la operación TIM Perú. América Móvil Perú es una empresa controlada por América Móvil S.A., grupo de telecomunicaciones móviles con base en México y líder en América Latina. América Móvil Perú opera bajo la marca registrada "Claro" y brinda cobertura en los veinticuatro departamentos del país.

Por otro lado, TIM Perú, empresa controlada por Telecom Italia Mobile S.p.A., operaba desde el año 2000 y en el momento de ser adquirida contaba con más de un millón cuatrocientos mil clientes, lo que representaba un 31% de participación en el mercado peruano.

América Móvil

América Móvil es la quinta empresa en el mundo –tercera, sin considerar a China– en términos de suscriptores proporcionales, y recientemente (junio del 2005) fue nombrada por la prestigiosa revista *Business Week* como la empresa número uno en su clasificación "Information Technology 100".

A cinco años de su formación, la empresa mexicana ha expandido su presencia a catorce países del continente americano, acelerando el crecimiento de suscriptores y penetrando en casi todos los países donde opera. En la actualidad cuenta con más de 80 millones de clientes celulares en la región, lo que implica un importante compromiso de inversión para responder a los retos de cobertura, capacidad, calidad e innovación que exige cada una de las operaciones.

1 Información tomada del portal electrónico de Claro: <<http://www.claro.com.pe>>.

Claro

Claro es la marca comercial con la que América Móvil opera en el Perú. El 10 de agosto de 2005, América Móvil anunció la adquisición del 100% de TIM Perú, y el 11 de octubre lanzó "Claro", la marca que identifica sus operaciones en el Perú. Claro cuenta con el sólido respaldo institucional del Grupo América Móvil y ofrece una inversión eficiente en el Perú, cobertura de alta calidad, servicios innovadores y una atención de primera a sus clientes.

2.2 Líneas de productos y servicios

América Móvil Perú ofrece a sus clientes, mediante su marca "Claro", servicio de telefonía móvil utilizando tecnología GSM (*global system for mobile communications*), un sistema global para comunicaciones móviles; así como su evolución a la tecnología GPRS (*general packet radio services*), que constituye un servicio de radiotransmisión de paquetes generales; y EDGE (mayores velocidades de datos para la evolución GSM). Esta tecnología ofrece a sus clientes servicios de avanzada en telecomunicaciones, con altos niveles de calidad y seguridad.

América Móvil ofrece diversas modalidades de servicio:

- Prepago
- Postpago
- Control
- Claro empresas

2.3 Promoción

Para el desarrollo de la promoción de Claro se establece un plan de negocio regional, el cual es desarrollado en México; luego se desarrolla un plan para el Perú, en el que se establecen los objetivos, la proyección de venta y el plan de medios.

El Área de Mercadeo se encarga de recoger del mercado ciertos indicadores de rentabilidad de la empresa, como son: valor de venta, venta bruta, venta neta y el ARPU (*aware revenue per user*). Además, también se recogen indicadores de marca como el *top of mind*, *brand awareness* y la asociación a atributos.

3. Producto

3.1 Orígenes

Cuando América Móvil compró la marca TIM en el Perú, se contaba con abundante información recogida de manera permanente por TIM.

El Grupo América Móvil se enfrentaba al reto de cambiar la marca "TIM" por una de sus marcas propias, como "Telcel" o "Claro". Al final, la mejor opción fue "Claro", debido a los atributos de marca y al color rojo asociado.

3.2 Características

Las características y atributos buscados para la marca “Claro” son: innovación; tecnología; calidad de servicio; alegría y optimismo; liderazgo; y accesibilidad.

Los atributos principales de los productos y servicios ofrecidos por TIM son: innovación y tecnología. El usuario de celulares pide que su equipo tenga cada vez más funciones y atributos adicionales; no se limita a hablar o enviar mensajes de texto, sino que escucha música, ve videos, juega con videojuegos, etcétera.

3.3 Innovaciones

América Móvil mantiene una política de lanzar nuevos servicios para cumplir su promesa de valor.

Con TIM, se ofreció por primera vez en el Perú la transmisión GPRS por medio de la red GSM. Con la llegada de Claro se lanzó el portal Ideas, como se había hecho en otros países donde América Móvil operaba. En este portal se puede encontrar y descargar al celular del usuario diversas aplicaciones multimedia que le permiten personalizar su equipo.

Claro también trajo por primera vez al Perú el servicio de los equipos BlackBerry para sus clientes corporativos. Con esta nueva tecnología, los usuarios de dichos equipos pueden aprovechar sus “tiempos muertos” enviando y recibiendo correos electrónicos corporativos, entre otras actividades.

3.4 Mercado objetivo

El mercado objetivo de Claro es el grueso de la población peruana. De manera oficial, se ha establecido como: hombres y mujeres entre los 18 y 55 años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B, C y D.

3.5 Estrategia de comunicación

La estrategia publicitaria o de comunicación consistió en presentar la nueva marca “Claro” de manera impactante y coordinada, dándole valores emocionales de cercanía, accesibilidad y respaldo. Adicionalmente, se presentarían valores racionales, sobre la base de una oferta atractiva para los clientes.

En aquel momento, TIM era percibida como la marca líder en innovación, tecnología, juventud y libertad, y tenía un alto valor de marca tanto para los clientes como para los no clientes. El comportamiento que se deseaba del público en general era que se percibiera el cambio de marca como algo positivo, y que de este modo se trasladaran los atributos de marca de TIM a Claro.

Se divulgó una promesa básica “Ahora TIM es Claro, Claro es todo lo que era TIM y más, todo lo bueno de TIM ahora puede ser mejor”. La razón de fondo para cumplir con esta promesa era que Claro pertenece al grupo de telefonía móvil más grande de América Latina, con más de 80 millones de clientes y, por tanto, puede ofrecer mejor tecnología, equipos, cobertura y servicios.

4. Promoción

4.1 Campaña promocional

Durante el lanzamiento de la campaña, en el mes de octubre del 2005, se impulsó la oferta de Claro con una campaña promocional por Navidad. En dicha campaña se ofrecieron nuevos equipos a bajo precio y con bonos para llamadas. Además, para planes postpago se ofrecieron equipos al precio de un sol, con planes de permanencia.

4.2 Objetivos de márketing

La campaña tuvo dos objetivos de márketing principales:

- Alcanzar un *marginal market share* acumulado superior a 50% a fines de diciembre del 2005.
- Llegar a 300 mil altas brutas en el período, lo que representaba un 28% más respecto del mismo período de campaña del año 2004.

4.3 Publicidad de la campaña

La publicidad de la campaña debía superar el 40% del *top of mind* para fines de diciembre del 2005 con la nueva marca. No obstante, se esperaba, razonablemente, una caída en el *top of mind*, dado que Claro era una marca totalmente desconocida en el mercado.

Por otro lado, la campaña debía mantener el primer lugar logrado por TIM en la asociación de atributos de innovación y tecnología.

Para lograr dichos objetivos, los clientes en actividad y los clientes potenciales debían enterarse, de manera rápida, efectiva y eficiente, que TIM pasaba a ser Claro; y además debían aceptar que esta nueva marca traía todos los beneficios de TIM y algo más.

4.4 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo de la campaña estaba conformada por hombres y mujeres entre 15 y 55 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B, C y D, de todas las regiones del país.

4.5 Estrategia de medios

La estrategia utilizada en la campaña fue de multimedios, diseñada especialmente para lograr el impacto buscado en el *target*, tanto en su hogar como fuera de este.

La marca TIM se mantuvo en las comunicaciones de la empresa hasta el 7 de octubre de 2005. El sábado 8 y el domingo 9 se mantuvo “silencio” en todos los medios y puntos de venta: durante estos dos días se retiró todo tipo de comunicación en medios y puntos de venta en el ámbito nacional.

En la televisión nacional, el 10 de octubre, a las 9.48 pm, se transmitió en simultáneo, en los canales 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9, un corte único que lanzaba por primera vez la marca “Claro” con un comercial de 55 segundos de duración. El objetivo de este corte era impactar en todos los televidentes posibles. La pauta continuó con comerciales en cabecera de tanda a las 10 pm y 11 pm del mismo día, asegurando un alcance efectivo.

En el diario *El Comercio* (diario de mayor recordación en Lima Metropolitana según Apoyo²) se publicó por primera vez un encarte en formato estándar hecho de papel *couché*, ubicado delante de la tercera página, como un aviso de cuatro caras. La estrategia era que este material reemplazara a la página A-3 del diario, de tal manera que luego de que el lector pasara la primera página se encontrara frente a un aviso impactante que captara su atención, y se viera obligado a interesarse por su contenido. La misma estrategia de prensa se repitió en otros diarios, para cubrir todos los segmentos y edades: *Trome*, *Correo* (Lima y principales provincias).

La mañana del 11 de octubre de 2005, tanto Lima como las principales ciudades de provincias amanecieron “vestidas” con la marca “Claro”. Para esto, se utilizó publicidad fija en paneles de 14,40 x 7,20 metros, paletas, relojes, minipolares, clips, vallas, paraderos y autobuses. También se utilizó publicidad alternativa: se implementaron cronogramas de acciones de animación sostenida en los principales bares, gimnasios, avenidas, restaurantes, oficinas, etcétera.

4.6 Resultados obtenidos

Para empezar, el mercado de telefonía móvil creció en 1.491.000 clientes, de los cuales 847 mil fueron de Claro. De este modo, el *marginal market share* acumulado del 2005 para Claro fue de 56,8%³.

2 Estudio IGM - Hábitos y actitudes hacia la prensa escrita 2007.

3 Cifras oficiales del Organismo Supervisor de Inversión Privada (Osiptel) a diciembre del 2005.

4 Ver cuadro “Top of mind, publicidad total”, en los anexos.

Durante el período de la campaña, se sobrepasó el objetivo de las 300 mil altas brutas: se llegó a 461.278 altas brutas contra 216.375 del año 2004, respecto del mismo periodo. Esto representó una variación de 113,2%.

En cuanto al *top of mind* publicitario, se obtuvo el 60,8%, superando en más de 25 puntos a la competencia⁴. Además, se mantuvo el liderazgo en la asociación a los atributos de innovación y tecnología⁵.

Para diciembre de 2005, el mensaje de la campaña había impactado a la audiencia objetivo en los diversos momentos de consumo de medios, durante sus actividades diarias. El conocimiento del cambio de marca fue inmediato y contundente, la migración de usuarios fue mínima y el crecimiento, importante. Se rebasaron las expectativas de afluencia en puntos de venta y se generó en potenciales clientes la necesidad de obtener mayor información.

Aporte a la industria de la comunicación

Se logró una planificación creativa y novedosa en el medio. Gracias al uso del corte único sincronizado en todos los canales de televisión, el mensaje de la campaña llegó a todos los usuarios del medio y minimizó el probable *zapping*.

Se generó un nuevo formato de comunicación de prensa. El encarte en prensa de tipo aviso rompió el paradigma de que la tercera página de los diarios solo podía ser usada con formatos tradicionales y del mismo material de impresión del diario.

Además se logró una nueva forma de planificación de publicidad: por primera vez se logró que circularan el mismo día ochenta unidades de autobuses con publicidad de la campaña. Adicionalmente, el uso de publicidad en paraderos de cuatro y dos caras reforzaron el impacto de la campaña. Los transeúntes de los conos y de toda la ciudad fueron afectados al mismo tiempo.

5. Precio

Los precios de América Móvil, al igual que el de todas las empresas del sector, están regulados por Osiptel. En tal sentido, las tarifas de Claro se encuentran a la par que las de la competencia. No obstante, mediante la adquisición de equipos postpago con planes de permanencia se reducen los precios de los equipos.

⁵ Ver cuadro "Asociación a atributos", en los anexos.

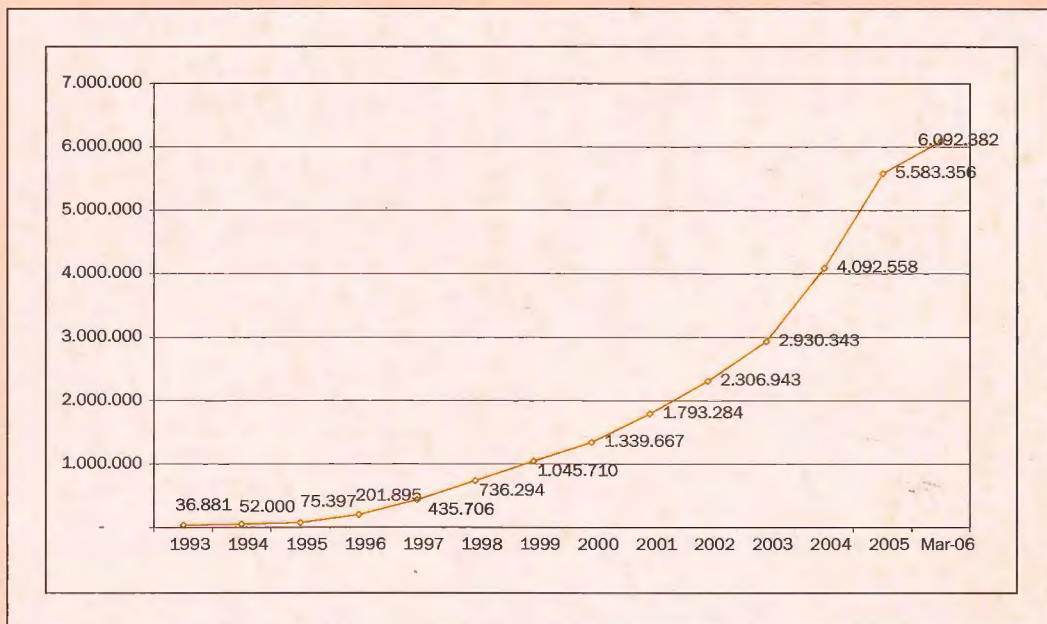
6. Plaza

Desde los inicio de TIM se vendían los equipos en puntos de venta estratégicos, como cadenas de tiendas por departamento y supermercado; además, existían las tiendas denominadas "Mundo TIM" y los "Planeta TIM" .

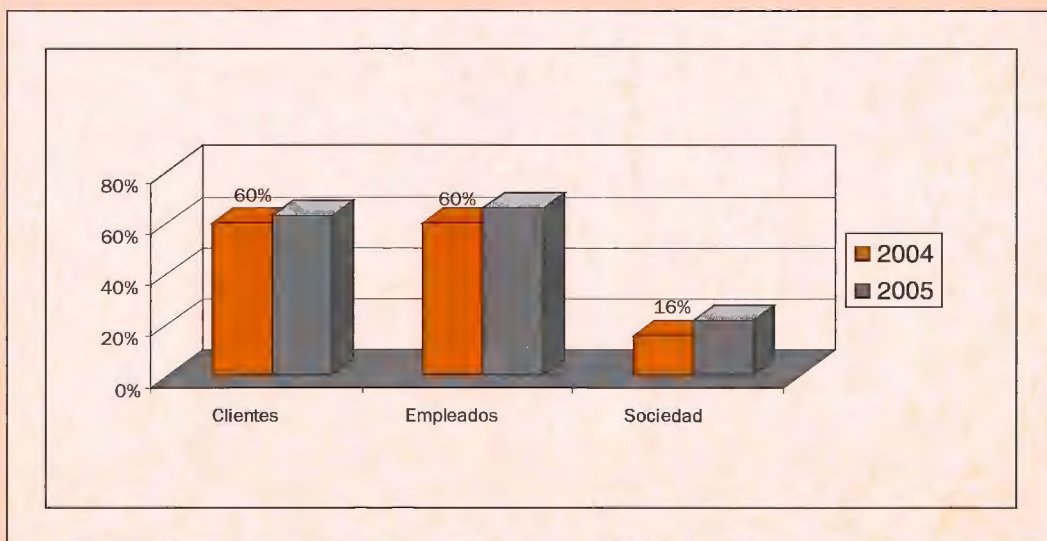
Con la llegada de Claro al Perú, el concepto de "Mundo TIM" como tienda fue reemplazado por los "centros de atención al cliente" (CAC) de Claro. Del mismo modo, los "Planetas TIM" fueron reemplazados por tiendas Claro, las cuales mantienen el mismo sistema de franquicia. Estas tiendas mantienen y exponen su propia razón social y América Móvil las provee de toda la mueblería de Claro. Gracias a este sistema, se ha podido ampliar los puntos de venta de Claro y ofrecer oportunidades de negocio para los peruanos.

7. Anexos

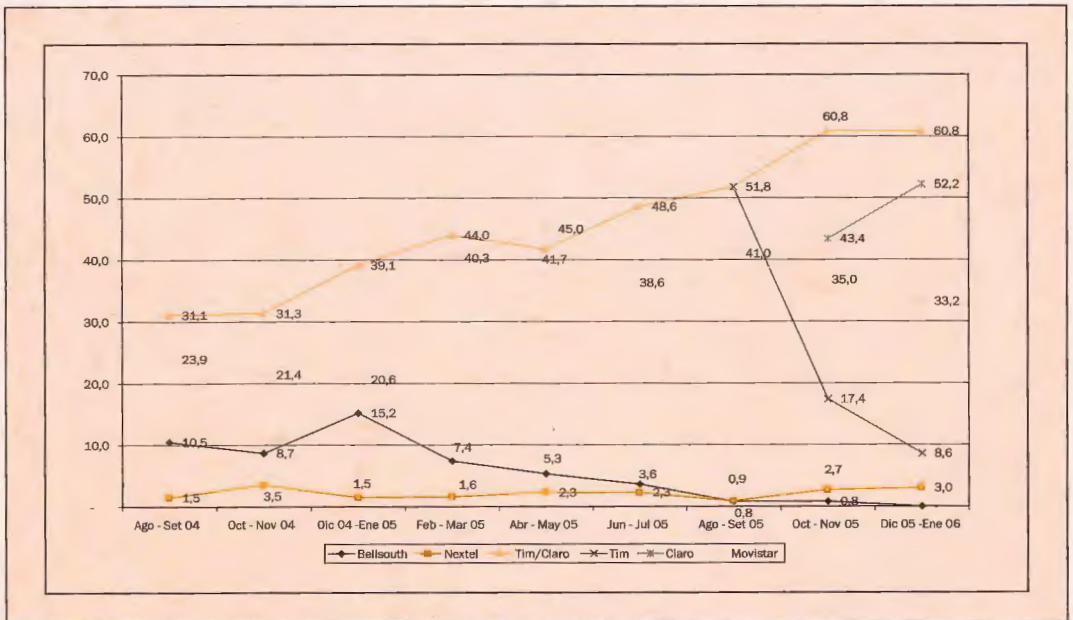
Líneas de telefonía móvil en el Perú



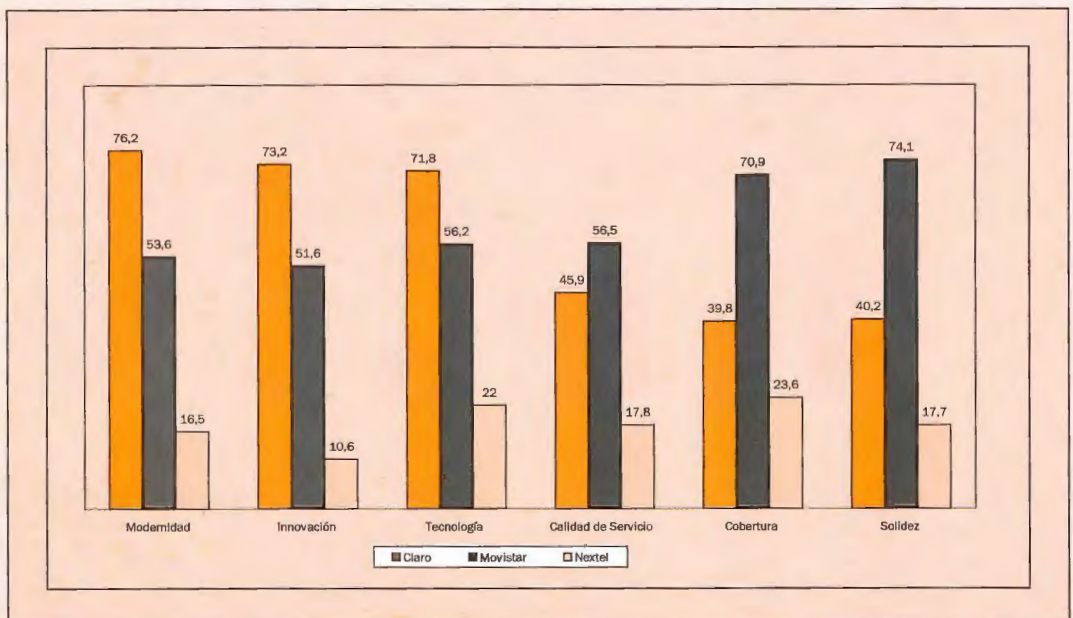
Participación de mercado en telefonía



Top of mind - publicidad total



Asociación a atributos (diciembre del 2005)





effie®
perú



effie®
perú

Categoría Retailers



Wong

nuevos y mejores precios,
con la calidad y el servicio de siempre.



Empresa Aliada
Luz del Perú



effie
peru
2006

GANADOR
Premio
Oro

effie[®]
perú



effie
peru
2006

Wong



CATEGORÍA: RETAILERS

effie®
perú



Caso: “E. Wong es Wong”

1. Análisis del sector

• Análisis de la situación de mercado

Los supermercados han ido evolucionando de manera progresiva. En la década de 1990, el sector logró un importante desarrollo y la industria de supermercados se consolidó alrededor de dos operadores: el Grupo de Supermercados Wong (GSW), con una participación promedio de mercado de 70%; y Supermercados Santa Isabel (ahora Supermercados Peruanos), con el 30%. Estos supermercados estuvieron orientados hacia los segmentos socioeconómicos altos; sin embargo, luego de la disminución de la actividad económica que experimentó el país, el desarrollo se orientó hacia los sectores socioeconómicos más bajos. En este sentido, se observa que en los últimos años el sector de supermercados ha centrado su estrategia de crecimiento en la expansión por metro cuadrado y se ha extendido hacia los conos, donde existe una alta utilización de tiendas y bodegas para el comercio al por menor¹.

Dentro de este mercado existe un alto grado de competitividad, dado que el consumidor es cada vez más exigente y demanda mejores precios, una mayor variedad de productos y mejor servicio. En la actualidad, compiten tres grupos importantes: el Grupo Wong, con el 64% del mercado (Wong y Metro); Supermercados Peruanos, con el 29% (Santa Isabel, Plaza Veja y Minisol); y el grupo Saga Falabella, con 7% del mercado (Tottus)² (ver anexo 1).

El principal competidor de GSW es la cadena de Supermercados Peruanos (SPSA), perteneciente al Grupo Interbank, la cual está realizando una reforma de sus supermercados para convertirlos al formato de hipermercados bajo la denominación de “Plaza Veja”, para atender a los segmentos socioeconómicos B, C y D. Además, ha lanzado al mercado un nuevo supermercado, de nombre “Vivanda”, para atender a los estratos socioeconómicos A y B. El otro competidor, el Grupo Saga Falabella, que ingresó al negocio de supermercados en

1 <<http://www.equilibrium.com.pe/WongII.pdf#search=%22BWS%20SOCIEDAD%20TITULIZADORA%20S.A.%20BONOS%20DE%20TITULIZACION%20WONG%20%26%20METRO%20%20SEGUNDA%20EMISIA%20%22>>.

2 Ibíd.

noviembre del 2002, al inaugurar su primera tienda en el centro comercial Mega Plaza, cuenta a la fecha con cuatro hipermercados Tottus (ubicados en los distritos de Los Olivos, San Isidro, San Miguel y el recientemente inaugurado en San Juan de Miraflores), dirigidos a los niveles socioeconómicos B y C.

En julio del 2005 se realizó el cambio de imagen de las tiendas Wong, lo que implicó la modificación del nombre comercial de E. Wong de acuerdo con el nuevo logotipo de tiendas Wong, pero manteniendo su premisa de liderazgo y de brindar calidad y servicio a los mejores precios³. Este cambio surgió debido a que era percibida como una marca de precio alto que no se había renovado frente a la competencia.

Así, las ventas anuales del sector se incrementaron en 7,1% en promedio durante los años 2002 a 2004, crecimiento superior al registrado por el PBI del sector comercio. Sin embargo, durante el 2005 el sector mostró una desaceleración y decreció en 1,7% respecto del 2004. Esto se debió en parte al cierre de algunos de los locales de SPSA para su conversión a Plaza Vea o Vivanda durante el 2005, lo que implicó una menor área efectiva de ventas durante diversos tramos del año⁴ (ver anexo 2).

• Entorno económico

- Pese a que la situación económica en el país ha mejorado, Supermercados Wong aún tiene que lidiar a diario con esta problemática, y más aun ahora que se enfrenta al fenómeno de que sectores pertenecientes a su nicho de mercado vienen transitando de hogares de alta capacidad de compra (niveles socioeconómicos A y B1) a otros NSE con poder adquisitivo menor, con lo que se va reduciendo el número de clientes cautivos y potenciales.
- Durante el 2005, el Perú mantuvo un desarrollo económico positivo. En términos de crecimiento económico, el PBI creció en 6,7%, gracias a una expansión dinámica de los sectores agrícola y de minería e hidrocarburos, pero también a otros sectores como la producción eléctrica y la construcción⁵.
- La inflación fue históricamente baja en el 2005 (1,49%), lo que reflejó una recuperación en relación con el 2004, cuando la inflación fue un poco más alta (3,48%) debido al incremento del precio de los productos agrícolas. Desde el año 2002, como parte de su política monetaria, el Banco Central de Reserva del Perú se guía por un esquema de metas explícitas de inflación⁶.
- En el 2004, el PBI del sector comercio creció en 4,8% respecto de los niveles alcanzados en el 2003, y en lo que va del año (enero-septiembre 2005) se tiene un incremento de

3 <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf#search=%22Primer%20Programa%20de%20Bonos%20de%20Titulizaci%C3%B3n%20Wong%20%26%20Metro%22>.

4 <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf#search=%22Primer%20Programa%20de%20Bonos%20de%20Titulizaci%C3%B3n%20Wong%20%26%20Metro%22>.

5 <http://www.delper.ec.europa.eu/es/eu_and_country/economia/ue_peru/Econom%C3%ADa/situacion_2005.htm>.

6 Ibíd.

6,1% en comparación con el mismo período del 2004. Dicho incremento ha sido impulsado principalmente por la estabilidad y el crecimiento económico, lo que aumentó la demanda interna e incrementó el consumo de artefactos eléctricos, línea blanca y marrón, además de generar mayores inversiones en el comercio al por menor en los dos primeros trimestres, tanto en Lima como en provincias⁷.

- A pesar de toda esta crisis, el PBI mensual aumentó a lo largo del año 2005, alcanzando 6,7% anual, el más alto desde 1998. El gobierno estimó un crecimiento del PBI real de 4,8%⁸.
- Un factor que trajo consigo severas consecuencias en el entorno económico durante el año 2005 fue el impuesto a las transacciones financieras (ITF). En vista de ello, el Grupo Wong está trabajando en la reducción de sus costos operativos en, por lo menos, la misma proporción que el citado tributo, con el objetivo de que no se produzca mayor impacto en las ventas.

• Entorno demográfico

- El público objetivo de Supermercados Wong son las familias de los niveles socioeconómicos A y B. Las familias provenientes de estos estratos son las de mayor capacidad adquisitiva en Lima, con un ingreso familiar entre los US\$ 2.700 y US\$ 5.000 mensuales en promedio en los estratos A1 y A2; y entre US\$ 745 y US\$ 1.113 en los estratos B1 y B2; y destinan el mayor porcentaje de sus ingresos a la alimentación⁹.

• Entorno sociocultural

- Se identificó que, de acuerdo con el mercado objetivo, las madres de familia de los estratos a los que se orienta Supermercados Wong están preocupadas por la calidad de los productos más que por los precios (el factor precio fue ganando importancia conforme se pasaba de un nivel socioeconómico alto a uno más bajo). Es así como Wong ha logrado mantener el liderazgo durante todos estos años, brindando un buen servicio a sus clientes, haciéndolos sentir a gusto y ofreciendo la variedad de productos ideal para satisfacer sus necesidades.
- Según datos de Apoyo Opinión y Mercado, la frecuencia y el lugar de compra varían según el NSE. Las madres del NSE A suelen comprar en supermercados; las del nivel B compran tanto en supermercados como en mercados; y las del nivel C prefieren comprar mayoritariamente en mercados populares. De allí la orientación de Supermercados Wong a los estratos A y B.
- La mayoría de estas amas de casa (NSE A y B) que compran en supermercados suelen hacerlo debido a factores como calidad, comodidad e higiene.
- Otro elemento identificado fue que las amas de casa de los NSE A y B compran productos para el hogar una vez a la semana, mientras que las del C lo hacen por lo general a diario. He allí su política de segmentación de mercados: en tanto que en uno gana por volumen de compradores, en el otro lo hace por margen de precios.

7 <http://www.mintra.gob.pe/peel/publicaciones/beo/BEO2005-III_7.pdf#search=%22%20apoyo%20y%20asociados%20estudios%20supermercados%202005%22>.

8 <http://www.comunidadandina.org/economia/GTP_marzo2006_Peru.pdf>.

9 <<http://www.apoyo-om.com/>>.

2. Antecedentes¹⁰

Erasmus Wong padre fundó una pequeña bodega en un barrio residencial de Lima en 1942. Desde entonces, Don Erasmo y su esposa Ángela se dedicaron a hacer de su tienda una de las mejores bodegas de Lima. Los hijos, que desde muy pequeños apoyaban en el negocio familiar, fundaron en 1983, bajo el liderazgo de su hermano mayor, Erasmo, la primera tienda de la que es en la actualidad la cadena líder de supermercados del país.

Este crecimiento estuvo marcado por una tendencia a la que muchos denominaron “ir contra la corriente”, debido a las innovaciones que se introducían en el sector. Así, por ejemplo, cuando los demás hacían lo contrario, Wong manejaba bajos inventarios; se orientaba hacia el servicio cuando todos se concentraban en los costos; triplicaron las referencias de productos de un promedio de 8 mil ítems a 30 mil en cada tienda; personalizaron el servicio cuando imperaba el concepto del “autoservicio”; ampliaron sus tiendas cuando la tendencia recomendaba reducir los tamaños. Siempre han sido innovadores en tecnología de supermercados, e invirtieron en momentos muy difíciles. Por ejemplo, en la época de Alan García, mientras el resto de cadenas de supermercados guardaban los productos para venderlos más caros al día siguiente, Wong vendía sus productos al precio del día, pues como Don Efraín Wong dijo: “nosotros somos comerciantes, no especuladores”.

Wong basa su estrategia en brindar el más alto nivel de servicio, surtido, variedad y calidad. Metro ofrece precios bajos sin sacrificar estándares de calidad, variedad, y surtido.

En la actualidad, cuentan con más de 8 mil trabajadores, a quienes denominan “colaboradores”. Estos se caracterizan por su excelencia en el servicio, que supera el estándar internacional en supermercados.

Hoy la cadena cuenta con 35 tiendas que operan bajo las marcas “Wong” (12 supermercados), “Metro” (8 supermercados y 10 hipermercados), “Eco” (3 almacenes) y “American Outlet” (2 tiendas) (ver anexo 3).

• FODA¹¹

Fortalezas

- Posicionamiento sólido de los originadores en la industria de supermercados.
- Márgenes brutos estables de los originadores.
- Sólida cultura organizacional de los originadores.

¹⁰ <<http://www.ewong.com/webapp/commerce/command/ExecMacro/FrameNosotrosHistoria.d2w/report>>.

¹¹ <<http://www.equilibrium.com.pe/WongII.pdf#search=%22BWS%20SOCIEDAD%20TITULIZADORA%20S.A.%20BONOS%20DE%20TITULIZACION%20WONG%20%26%20METRO%20%20SEGUNDA%20EMISION%20>>.

Oportunidades

- Crecimiento en la industria de supermercados tanto en el ámbito local como en el nacional, por la baja penetración existente.
- Expansión en el número de locales hacia zonas desatendidas para aprovechar el crecimiento de la demanda interna.

Debilidades

- Endeudamiento de corto plazo.
- Elevadas cuentas por cobrar a accionistas.

Amenazas

- Desaceleración del crecimiento económico.
- Ingreso de operadores internacionales.
- Guerra de precios.

Conformación del Grupo Supermercados Wong¹²:

- E. Wong S.A. e Hipermercados Metro S.A., dedicados a la industria de supermercados.
- Supermercado La Molina Vieja S.A.C., Tiendas Benavides S.A.C., Almacenes Chacarilla S.A.C., Supermercado Ucello S.A.C., Supermercado San Miguel S.A.C., Supermercado San Isidro S.A.C., Almacenes Metro S.A.C., y Tiendas Camacho S.A.C.; empresas que prestan servicios logísticos y diversos en general.
- Guip S.A., empresa que presta al grupo servicios contables, administrativos, asesoramiento empresarial y capacitación de recursos humanos.
- Cinco Robles S.A., dedicada a la compra-venta, administración de bienes inmuebles, inversiones mobiliarias e inmobiliarias en general.
- Tres Palmeras S.A., dedicada a la compra-venta, administración de bienes inmuebles e inversiones mobiliarias e inmobiliarias en general.
- ISMB Supermercados, dedicada a actividades inmobiliarias en general.
- Corporación E. Wong S.A.C., dedicada a la compra centralizada y distribución de productos a las tiendas, producción y servicios de tesorería.

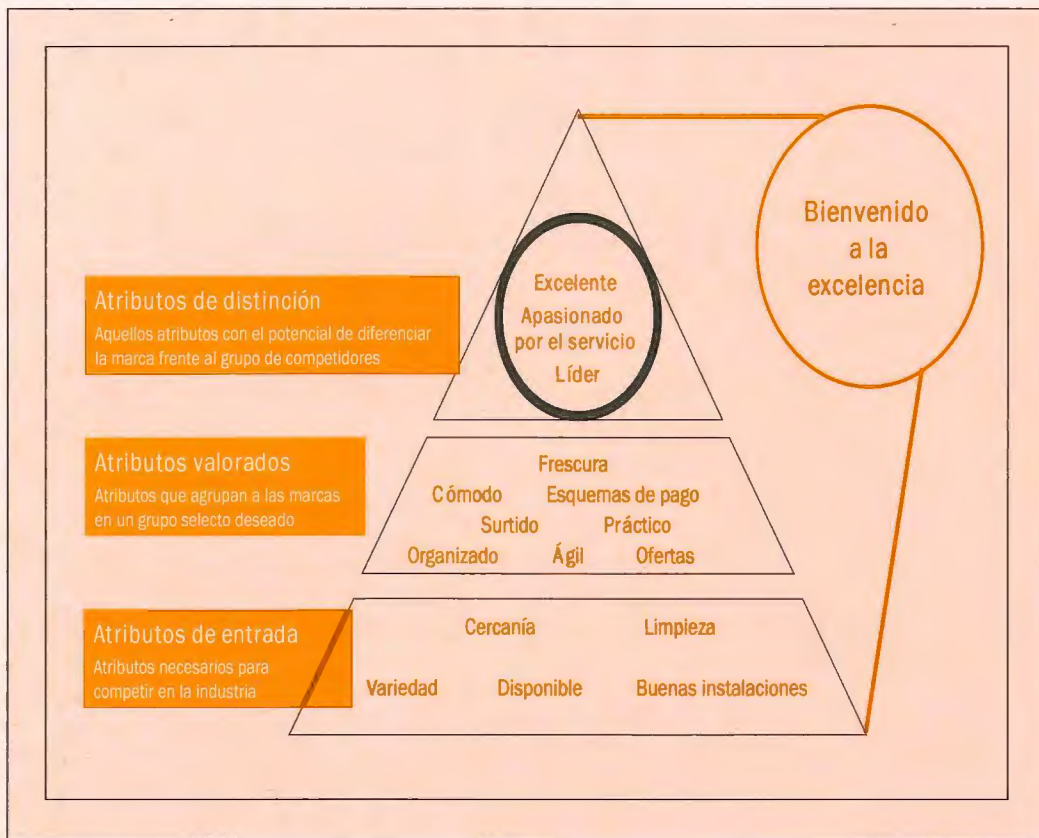
La estrategia global del grupo tiene como objetivo alcanzar estándares de calidad, competitividad y gestión de escala mundial, con la finalidad de ser líderes en el sector de supermercados peruano. Para lograr este objetivo, han definido su estrategia basándose en cuatro pilares¹³:

- i) El cliente es su razón de ser
- ii) Su gente es lo más importante
- iii) Innovación
- iv) Desempeño superior

12 Ibíd.

13 Ibíd.

Atributos valorados por los clientes¹⁴:



Los atributos de distinción de Wong son los que le han permitido, durante toda su trayectoria, fortalecer la marca y crear los lazos emocionales que posee con sus actuales clientes. Así, los clientes entienden por:

Excelencia

- Tiene un ambiente diferencial y de excepción.
- El surtido es selecto.
- Sus productos y servicios son de clase mundial, así como sus clientes.

Apasionado por el servicio

- Conoce a su clientela, crece junto con ella.
- Está orientado al cliente en sus actividades y esfuerzos.
- Apoya a los clientes en su búsqueda por otorgar una mejor calidad de servicio.

¹⁴ Congreso Premios Effie 2006.

- Está junto a su gente, para dar las herramientas necesarias para que su servicio sea de clase mundial.

Líder

- Por su tradición y trayectoria.
- Un paso adelante en el desarrollo del supermercado peruano, marcando la pauta para el crecimiento.
- Reconocido local e internacionalmente.
- Peruanos, con nuestros códigos e idiosincrasia.

Estos atributos que reconocen los clientes hacen que Wong se distinga de los demás supermercados, y gracias a la excelencia con la que ejecuta todas sus operaciones, el cliente lo ha llegado a posicionar como el primero y mejor de su categoría. Wong tiene una presencia muy fuerte en la mente de sus clientes, y es muy difícil que otros supermercados puedan igualar este vínculo con los clientes.

Líneas de productos¹⁵

- Tiendas Wong: de las doce tiendas existentes, cinco (5) son propias, una (1) se encuentra bajo arrendamiento financiero y seis (6) son alquiladas. Las tiendas se encuentran ubicadas en zonas de alto poder adquisitivo. Cada tienda cuenta con un área promedio de venta de 3 mil metros cuadrados. Su mercado objetivo son los estratos socioeconómicos A y B1. El *mix* de productos ofrecido busca satisfacer las exigencias de su mercado objetivo. La frecuencia de compra (una a dos veces por semana) hace de la cercanía un factor importante para determinar la ubicación de los locales. Adicionalmente, las tiendas brindan otros servicios como farmacia, diversos concesionarios y venta de entradas a espectáculos, entre otros.

La estrategia de Tiendas Wong consiste en la oferta de productos de calidad superior, amplio surtido y un elevado nivel de servicio, por lo que cuentan con una mayor cantidad de personal por metro cuadrado en relación con los hipermercados Metro.

Una de las innovaciones de E. Wong es que no ha limitado su servicio a zonas residenciales o comerciales dentro del Perú sino que, por medio de Internet, con la página web Ewong.com, ha extendido su despacho hasta un área usualmente poco atendida: las playas. Ahora los limeños pueden realizar sus pedidos por Internet desde su domicilio, y retirar los paquetes personalmente en cualquiera de las tiendas de la cadena, o acceder al servicio de *delivery*.

- Hipermercados Metro: en la actualidad, cuentan con diez locales (cinco alquilados y cinco propios), que tienen un área promedio de venta de 8.500 metros cuadrados. Para ofrecer

¹⁵ <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primer_programa/wong_p1_e1_ca.pdf#search=%22Primer%20Programa%20de%20Bonos%20de%20Titulizaci%C3%B3n%20/Wong%20%26%20Metro%22>.

precios más bajos a sus clientes, los Hipermercados Metro buscan vender productos en mayor volumen, por lo que están ubicados en zonas de elevada densidad demográfica, cercanas a los niveles socioeconómicos B1, B2, C1 y C2, su mercado objetivo. La mezcla de productos incluye más líneas que una tienda Wong, y una mayor participación de productos no alimenticios (electrodomésticos, textiles, artículos para el hogar), que alcanzan una participación cercana al 20% del total de ventas. Además de los servicios ofrecidos en las tiendas Wong, los Hipermercados Metro ofrecen servicio de lavandería y establecimientos de comida rápida.

- Supermercados Metro: el GSW cuenta con ocho locales alquilados. Se los considera un término medio entre los dos formatos anteriores. Al igual que en los Hipermercados Metro, los precios son bajos, pero, a diferencia de estos, operan en dimensiones menores (2.800 metros cuadrados, aproximadamente) y presentan una mezcla de productos distinta.
- Eco Almacenes: este formato inició sus operaciones en mayo del 2005. En la actualidad cuentan con tres locales (dos propios y uno alquilado). El formato está orientado a ofrecer precios bajos a los segmentos C1 y C2. Para ello, cuenta con menores costos de operación (el área llega a 1.200 metros cuadrados, y es atendida por no más de setenta personas) y un eficiente manejo logístico en el que la mercadería es totalmente centralizada por un almacén de recepción central.
- American Outlet: este formato tiene como objetivo ofrecer un número limitado de productos (no alimentos) a precios de los Estados Unidos. Asimismo, el área de estos locales se utiliza para las campañas de juguetes y bazar en Navidad, y para la distribución de remates de ciertos proveedores. El área oscila entre 1.200 y 2.000 metros cuadrados. El primero se abrió en junio del 2005 en el Centro Comercial Plaza Camacho, mientras que el segundo se abrió en noviembre del mismo año en San Isidro. Un local es propio, y el otro, alquilado.

Distribución

La red de tiendas de GSW cuenta con el soporte integrado de distribución. El centro de distribución de GSW tiene un área total de 32 mil metros cuadrados, construidos sobre una superficie de 60 mil metros cuadrados, y se planea su ampliación hasta 40 mil metros cuadrados, cuya primera etapa culminó en diciembre de 2005 y la segunda debería culminar durante el segundo trimestre del 2006.

En el local están ubicados:

- i) El almacén de recepción central (RC), que recibe aproximadamente el 80% de las compras de abarrotes y los distribuye el mismo día a las 31 tiendas (incluyendo Eco y Wong Asia), mediante una operación llamada "cross docking", que busca minimizar los inventarios en almacenes y tiendas.
- ii) La central de distribución de carnes (Cedicar) inició sus operaciones en 1997 y centraliza la recepción corte y distribución de carne, asegurando la cadena de frío desde el terminal hasta la tienda.

- iii) La central de frutas y verduras (CMT), realiza la recepción, la selección, el embolsado y la distribución de las frutas y verduras a las tiendas, con el objeto de optimizar la calidad y frescura de los productos.

El GSW tiene como estrategia centralizar la distribución, para de esta manera reducir los costos de intermediación. Cabe destacar que la tendencia de las cadenas de supermercados, en especial las que cuentan con gran cantidad de locales, es centralizar la distribución de los productos comercializados en centros de acopio o distribución, ya que con ello se logra la reducción de inventarios y las pérdidas por obsolescencia; se asegura la cadena de frío para los productos frescos; y mejora el uso de los espacios en las salas de ventas, ya que reduce los espacios destinados a almacenamiento y permite que la empresa coordine adecuadamente la distribución, con el objetivo de mantener permanentemente bien abastecidas las “góndolas” de los diversos locales de venta.

Promoción

Tiendas Wong, Hipermercados Metro, Supermercados Metro, Eco Almacenes y American Outlet no realizan publicidad intensiva por televisión y radio. La publicidad por lo general se hace por medio de la prensa escrita, en los principales diarios de la capital.

Todos ellos tienen maneras distintas de transmitir mensajes a sus clientes, entre las que se encuentran, por ejemplo: promociones en la reducción de precios por puntos Bonus; encartes repartidos a domicilio sobre promociones, donde se destacan las ofertas vigentes durante un período de tiempo; etcétera.

La publicidad en el mismo punto de venta se realiza mediante escaparates, señalizaciones, publicidad exterior o dentro del supermercado y publicidad en el punto de venta. Asimismo, los productos que se venden en el supermercado llevan de alguna manera algún tipo de publicidad, como es el caso de los productos con la marca de la empresa, el caso de los letreros con los precios, los volantes que se reparten con consejos para el hogar, las bolsas de compras, etcétera.

Ventas: se realizan en cada uno de los locales de Tiendas Wong, Hipermercados Metro, Supermercados Metro, Eco Almacenes y American Outlet.

Estrategia de marketing ganadora

Promoción¹⁶

Objetivos de marketing

- Actualizar y modernizar la marca E. Wong, manteniendo el vínculo emocional y la esencia de su posicionamiento, modificando la percepción sobre precios caros.

¹⁶ Tomado del caso presentado por Corporación Wong para los Premios Effie 2006.

- Lograr un incremento de 10% en las ventas de la cadena E. Wong en el segundo semestre del 2005 (julio-diciembre del 2005) con respecto al semestre anterior, en un sector que no crece a una tasa de dos dígitos.
- Incrementar las transacciones de clientes “platino” y “diamante” en 18%, y hacer crecer esta cartera en un 15% con respecto al año 2004.
- Mejorar el indicador de percepción de precios caros en los clientes, reduciéndolo en un 15% frente a la última medición del 2003

Estrategia de marketing

Para el desarrollo de la estrategia, se tomó en consideración escuchar cuidadosamente a los clientes y brindarles exactamente lo que pedían.

a. Sugirieron modernizar la marca¹⁷

- Se decidió actualizar el logotipo, connotando modernidad. El propósito de Wong fue reforzar los atributos diferenciadores que sustentan su filosofía empresarial: pasión por el servicio, excelencia y liderazgo.
- Mejorar la infraestructura: fachadas, *layout* interior, uso de tecnología de punta (balanza en las cajas registradoras, pantallas planas, información Bonus en línea), ampliación de las salas de ventas, ampliación y techado de los estacionamientos.

b. Sugirieron bajar los precios sin perder la calidad y la experiencia en el servicio

- Se investigaron los productos formadores de percepción de precio alto, y se corrigieron los picos de precios que podían existir en algunos productos generadores de tráfico.
- Se mejoraron los procesos logísticos y se aprovecharon las economías de escala, trasladando el beneficio obtenido al ajuste de precios en estos productos de tráfico.
- El seguimiento automatizado de productos formadores de imagen de precio en el mercado, sumado a la estrategia de servicios personalizado, les permitió mantener su plataforma de precios sin caer en una guerra de precios.

Se decidió implementar una estrategia de “*shock*” que marcara un hito en la relación entre Wong y sus clientes, de manera que el impacto fuera rápido y contundente, y que lograra colocar a Wong en el centro de la noticia y a la vez generara un espacio de atención que hiciera creíble y relevante su propuesta de valor: marca moderna y nuevos y mejores precios.

Objetivos comunicacionales

El más alto impacto, en un corto período de tiempo, al menor costo.

- a. Presentar al 100% de los clientes y a la opinión pública el cambio de imagen en el término de una semana.

17 Ver <<http://disenoperu.blogspot.com/2006/07/rediseo-de-imagen-corporativa-caso.html>>.

- b. Demostrar a los clientes que los nuevos precios ofrecidos eran claramente mejores.
- c. Transmitir que los atributos diferenciales y la esencia de la marca se mantenía, en particular el alto nivel de servicio, reforzando la relación personal entre el cliente y Wong.
- d. Evitar que los clientes pensaran que el cambio de imagen y del logotipo podía obedecer al retiro de la familia Wong como propietaria.

Estrategia comunicacional

La estructura del proyecto tuvo tres fases:

- a. Campaña “*shock*”: “E. Wong desaparece”.
- b. Campaña “*develamiento*”: “...Abrimos”.
- c. Campaña “*dual*”: “Lo más importante eres tú” / “Nuevos y mejores precios”.

Fase 1: duración: dos días de campaña

La campaña “*shock*” fue de carácter noticioso, porque se quiso lograr un gran impacto en los clientes y en la opinión pública.

- Primer día de campaña: se trabajó un aviso comercial de televisión y un aviso de prensa con formato de “comunicado”, firmado por Erasmo Wong, lo que le dio carácter de noticia relevante, con el objetivo de generar un potente “boca a boca”.
- Segundo día de campaña: tres días después, se lanzó una nota de prensa confirmando la desaparición de E. Wong y motivando al cliente a sintonizar el mensaje televisivo en los principales canales a la misma hora, donde se develaría el motivo de la campaña.

Comunicado: E. Wong

“Estimado Cliente:

Desde hace muchos años, hemos tenido la gran satisfacción de brindarle a usted y a su familia lo mejor de nosotros, trabajando siempre para que sus compras sean un placer. Porque usted ha sido lo más importante: nuestra razón de ser.

Pero somos conscientes de que todo en la vida debe cambiar. Y eso nos ha llevado a tomar una trascendental decisión.

Debo comunicarles que este miércoles 6 de julio, en horas de la tarde, cerramos nuestras tiendas, porque E. Wong desaparece.

En nombre mío, de mis hermanos y de todos los colaboradores de E. Wong, quiero agradecer su confianza y preferencia durante estos maravillosos años.

Mil gracias por todo. Espero que pronto nos volvamos a encontrar.

Erasmo Wong Lu
Presidente Ejecutivo

Domingo 3 de julio de 2005”

Fase 2: duración: dos días de campaña

De forma agresiva, se lanzó la respuesta a la preocupación por el cierre de E. Wong. Esto se comunicó por televisión y prensa escrita. La comunicación tuvo un carácter institucional de tono emocional, informando que E. Wong desaparecería para dar paso a su nueva imagen corporativa, simplemente “Wong”, como lo llamaban sus clientes.

Toda la comunicación estuvo basada en el valor de la marca: “Wong existe en función a ti”, lo que permitió desarrollar el valor fundamental de Wong: “Nuestro cliente es nuestra razón de ser”.

“Hoy nace un nuevo Wong”¹⁸

¿En qué consiste este proceso de cambio de la marca E. Wong?

EW: Son veintidós años que tiene la marca y estamos renovando su identidad corporativa. Se trata de una evolución en su logotipo, que incluye el nombre de Wong sin la ‘E’, y que se ha trabajado durante los dos últimos años. Entendemos que la marca ya tenía un valor, no solo por un posicionamiento muy fuerte entre sus clientes, sino sobre todo por su valor emocional para los cinco hermanos Wong, pero como las marcas están siempre vivas, ya era momento de que evolucione.

Entonces, podemos concluir lo siguiente¹⁹:

- La marca adopta la forma que utilizan sus audiencias para nombrarla.
- La trayectoria de la empresa y el vínculo emocional que se ha forjado con los clientes es único y reconocido, lo que le da derecho a hacer uso del nombre como propio.

Fase 3: duración: tres semanas de campaña

Se aplicó una comunicación “emocional-racional”, separando el mensaje emocional del racional y segmentando cada mensaje en medios diferentes:

- Emocional: se destacó la esencia de la marca y la modernización de Wong, como en la fase 2.

La campaña se denominó “Lo más importante eres tú” y se comunicó por medio de la televisión. Además, para poder acercarse a sus clientes “Oro”, se les envió *brandbooks* personalizados.

- Racional: campaña: “Nuevos y mejores precios” mediante medios impresos, marketing directo y puntos de venta donde se hizo énfasis sobre la variedad de productos.

18 <<http://www.elcomerciooperu.com.pe/EdicionImpresa/Html/2005-07-07/impEconomia0333680.html>>.

19 Congreso Premios Effie 2006.

Audiencia objetivo

La composición de los clientes de la cadena Wong, conformada mayoritariamente por amas de casa AB y jefes de familia AB. Ambos grupos fueron considerados con prioridad en la estrategia de medios.

Estrategia de medios

La estrategia de medios estuvo basada en una campaña “one shot”, que generaba en los clientes el deseo inmediato de ir a Wong.

Fase 1: durante un solo día se transmitieron doce avisos en los canales 2, 4, 5, 7, 8, 9, canal N y Plus TV, ubicados estratégicamente en cabecera de tanda a manera de “comunicado”.

La reacción de los clientes de Wong demostró que más allá del alcance y la frecuencia está el vínculo emocional que una campaña de esta envergadura podía despertar.

En el día del develamiento, se colocó un aviso en el diario *El Comercio*, en la página B1, en el que se convocaba a los clientes a sintonizar a la misma hora diversos canales de televisión, para conocer el mensaje de Wong.

Fase 2: para poder captar al 100% del público televidente en un horario específico, se compró un corto único especial en los canales 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9, y se lanzó el *brand video* como si fuera un “mensaje a la nación”.

Fase 3: su duración fue de cuatro semanas, de manera que se logró un alcance del 80% de su público objetivo.

Resultados obtenidos

Los objetivos de marketing fueron cumplidos en su totalidad.

- a. Al cierre del 2005, Wong logró incrementar sus ventas del segundo semestre en un 15%, superando en un 50% el objetivo planteado por la corporación.
- b. Se logró incrementar las transacciones de la cartera de clientes “Platino” y “Diamante” en un 25%, sobrepasando en un 39% el objetivo trazado.

A su vez, se incrementó la cartera de clientes “Platino” y “Diamante” con la incorporación de nuevos clientes. Se logró un crecimiento del 24%, sobrepasando en 60% el objetivo planteado.

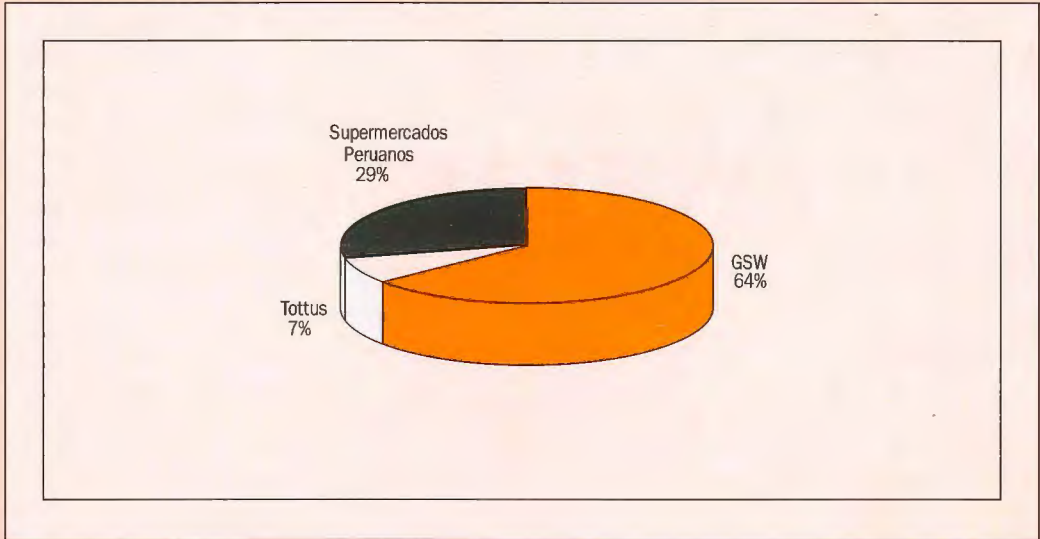
- c. Wong logró mantener su plataforma de precios, corrigiendo los precios de productos deformadores de precio y logrando, a su vez, una mejor percepción de precios. El indicador de precios caros bajó en un 17% con respecto a la última mención del 2003.
- d. Indicadores relacionados a los objetivos:



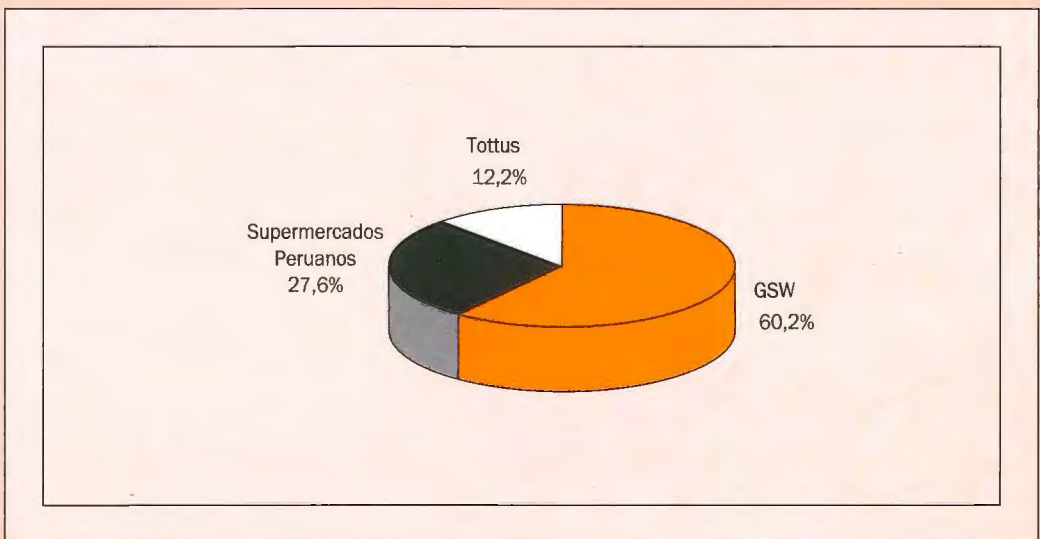
	2006	2003
a. Se preocupa por su cliente	98%	96%
b. Construye relaciones personales	97%	91%
c. Disfruto ir a comprar	99%	97%
d. Infraestructura	84%	76%
e. Servicio personalizado	93%	85%

3. Anexos

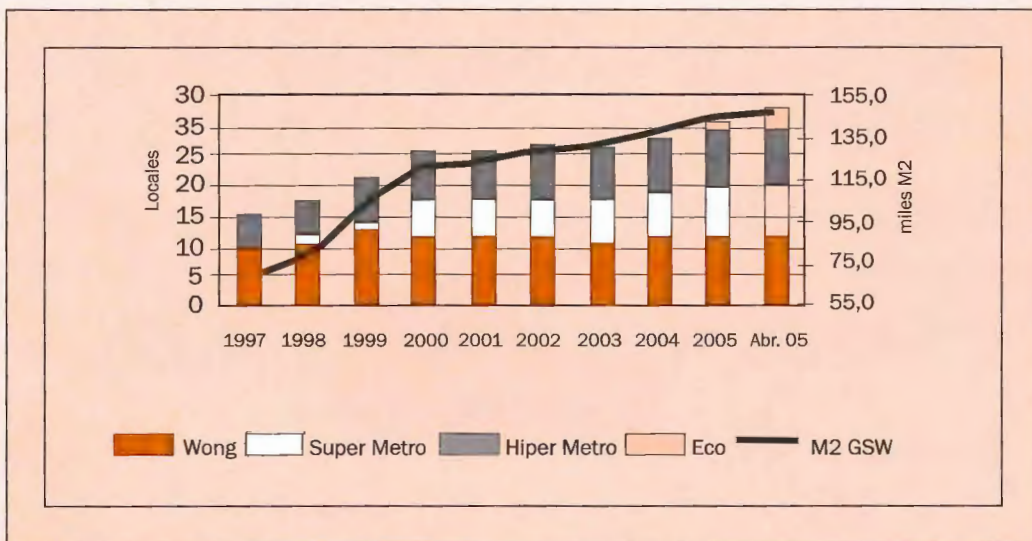
Anexo 1
Participación en mercado de *retail*



Anexo 2
Distribución de las ventas del sector
(diciembre del 2005)



Anexo 3
Expansión del área y número de locales GSW



4. Bibliografía

Páginas web

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

<http://www.apoyo-om.com>

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

<http://www.comunidadandina.org>

<http://www.delper.ec.europa.eu>

<http://www.disenoperu.blogspot.com>

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

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

<http://www.ewong.com>

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



effie®
perú

Categoría Lanzamiento de Nuevos Productos

PIRATAS en el CALLAO



GANADOR
Premio
Oro

effie[®]
perú



CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

effie®
perú

Caso: “Piratas en el Callao - estreno”

Introducción

Piratas en el Callao fue el primer largometraje en 3D (tercera dimensión) en América Latina. Para la producción y realización de esta película, se aprovechó al máximo la disponibilidad de animadores talentosos y peruanos a costos reducidos para estándares internacionales. Su objetivo fue ubicarse entre las diez películas más taquilleras del país y entre las tres mejores películas animadas. Estas metas se lograron plenamente, pues la película fue un rotundo éxito: se captó 19% del segmento (el objetivo era 15%), el cual hasta entonces había sido ocupado solamente por producciones internacionales. La taquilla recaudada por esta película fue de 730 mil dólares y el total de asistentes fue de 285 mil.

1. Análisis del sector

1.1 América Latina

Una de las principales características de la industria cinematográfica es que es un mercado internacional. En los años 2003 y 2004, el mercado cinematográfico en el mundo superó los 20 mil millones de dólares en ingresos, y se ha mantenido en constante crecimiento en los últimos años (3% en promedio). De esos 20 mil millones de ingresos, un 3,8% es generado en América Latina (760 millones de dólares); y de este monto, el Perú representa un 3,1% del total de asistencia (incluye a Brasil).

1.2 Perú

En el Perú, en el año 2005 asistieron al cine 13.857.132 espectadores, lo que generó una taquilla de 30.051.154 dólares¹. Esta cifra representó un crecimiento anual de espectadores de 5,02%, el cual, si bien fue muy positivo para el sector, no llegó a superar el crecimiento que se dio en el año 2004 (11,92%).

1 Información de Infodatos Perú.

El mercado cinematográfico en el Perú presenta una tendencia creciente desde 1997, porque precisamente en ese año ingresó la primera cadena de multicines (Cinemark) al mercado peruano. Desde entonces, el número de espectadores se ha venido incrementando cada año: pasó de 4 millones en 1996 a casi 14 millones en el 2005.

En este proceso de crecimiento se distinguen dos etapas bien marcadas:

- Entre 1997 y el 2001: se produjo un crecimiento rápido (19% anual). Todo esto se debió al surgimiento de las cadenas de cine en los sectores socioeconómicos más altos.
- Entre el 2001 y el 2005: en esta etapa el crecimiento se dio de una manera más lenta. Se comenzó la expansión a nuevos mercados como provincias y otros segmentos menos residenciales o masivos de la capital. Asimismo, se comenzó a hacer ofertas de precios y a dar mayores promociones como una manera de captar más espectadores.

Cabe mencionar aquí otras características clave del sector: su estacionalidad y su sensibilidad a la evolución de los ingresos reales de la población. En cuanto a lo primero, se refiere a que existe una mayor demanda por el servicio en ciertos meses del año, por ejemplo: en Navidad, Fiestas Patrias, Año Nuevo y en algunos feriados. Sin embargo, de todos modos se podría decir que, a pesar de esto, el uso del servicio en el país es frecuente. Y en cuanto a lo segundo, depende de qué porcentaje del ingreso se destina a consumir ciertos servicios como la recreación.

Las principales empresas cinematográficas en el Perú son: Cineplex (37,1%), Cinemark (24,8%), UVK (16,7%), CineStar (13,6%), Otros Lima (5,5%) y Otros Provincias (2,3%)².

En cuanto a las dimensiones del segmento animado, podemos decir que en el 2003 el segmento animado representó 8,61%, y en 2004, el 12,63%, de la taquilla total³. La película animada líder fue *Shrek 2*, con 579.462 espectadores (4,4% del total y 34,5% del segmento en el 2004). Por otro lado, las películas peruanas no obtuvieron resultados positivos en el período 2000-2004 (representaron solo el 2,9% de la asistencia total).

1.3 Análisis de la competencia

Alpamayo Entertainment se orienta a un público de entretenimiento familiar. Es por esto que su competencia más importante son las películas cuyo contenido principal es el familiar, sea este animado o de acción en vivo.

1.3.1 Empresas competidoras

La mayoría de las grandes producciones proviene de los grandes estudios como Disney, Pixar, DreamWorks Animation SKG Inc. ("DreamWorks"), Warner Bros. Entertainment ("Warner Bros."),

² Cabe destacar aquí que estas cifras corresponden al cierre del 2004.

³ Aquí las producciones procedentes del exterior representaron el 100% del segmento (Disney, Pixar y DreamWorks, mayoritariamente).

Sony Pictures Entertainment (“Sony”), Fox Entertainment Group Inc. (“Fox”), Paramount Pictures (“Paramount”), Lucasfilm Ltd. (“Lucasfilm”), Universal Studios Inc. (“Universal”), MGM/UA y Studio Ghibli. Estos son los llamados “productores independientes” y son los principales protagonistas del mercado.

Sin embargo, y debido a que el sector cinematográfico ha evolucionado históricamente de manera favorable, se calcula que en un futuro muy cercano (tres años, aproximadamente), se producirán también lanzamientos regionales y de otros estudios independientes.

1.3.2 Aspectos de competencia

La principal fortaleza de los grandes estudios antes mencionados es que poseen un gran y mayor presupuesto de márketing y financiero, así como la experiencia y la aceptación que le brindan sus antiguas producciones realizadas en 3D.

Otra fortaleza de dichos estudios es el acceso en los mejores términos posibles a los canales de distribución. Ello implica que su poder de negociación es mayor. Pueden acceder al mayor número de salas de exhibición durante el mayor tiempo posible y, sobre todo, en la fecha de estreno óptima para el producto⁴, por contar con mejor poder de negociación y mayores recursos.

2. Empresa

Alpamayo Entertainment es una empresa pionera en el sector 3D en la región de América Latina. Es la única empresa de animación en 3D de la región que ha realizado largometrajes; si bien existen otras, estas se dedican únicamente a fines publicitarios.

Esta empresa pionera en su género es el resultado de un proyecto de jóvenes emprendedores, productores y empresarios, quienes vieron en la animación de películas en 3D una oportunidad para hacer negocio.

Desde sus inicios, Alpamayo Entertainment concibió como misión: “Crear propuestas innovadoras, a costos competitivos y de alta calidad en el campo de la animación en 3D, mediante la generación de sinergias entre la tecnología global y los recursos creativos y técnicos latinoamericanos para satisfacer a nuestros espectadores, socios estratégicos y accionistas”⁵; por lo que desde el principio buscaron ser innovadores y pioneros en su campo, con la mejor calidad y a los mejores costos. De la misma forma, tiene como objetivo hacer largometrajes y cortometrajes en 3D para cine y televisión, así como publicidad en general. Asimismo, la

⁴ Es aquí que se da la mayor competencia: la fecha del estreno. La competencia es muy dura para obtener estas fechas, ya que todos siempre están buscando lo mejor. En este segmento, las mejores fechas son las fiestas nacionales, los feriados largos y las vacaciones escolares.

⁵ Información extraída de la página web de Alpamayo Entertainment: <<http://www.alpamayoentertainment.com>>.

compañía tiene una visión muy clara sobre sí misma, pues proyecta “convertirse en la empresa líder para la producción de cortometrajes animados, series de televisión y series de 3D en Latinoamérica, y, de esta manera, contribuir al desarrollo de la industria del entretenimiento con calidad global en la región”⁶.

Alpamayo Entertainment presenta como modelo de negocio:

- “Mantener el liderazgo en la producción de proyectos animados en 3D en la industria del entretenimiento de Latinoamérica.
- Promover el interés y contribuir a incrementar la demanda de los espectadores de Latinoamérica por películas animadas en 3D.
- Ofertar en el mercado de entretenimiento de Latinoamérica producciones animadas a costos y estándares de calidad competitivos a nivel global.
- Establecer nuevos estándares de eficiencia y productividad en los procesos de producción y lanzamiento de productos animados en 3D con el fin de ofrecer productos con niveles de calidad globalmente competitivos”⁷.

Alpamayo Entertainment presenta la siguiente matriz FORD:

Matriz FORD: Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Primera empresa en América Latina dedicada a la producción de largometrajes animados en 3D. • Capacidad para desarrollar producciones de alta calidad a bajo costo. • Recursos humanos probadamente creativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de producción animada en 3D en el ámbito regional. • Costos de producción competitivos para la región con posibilidades de expansión en el mercado mundial.
Riesgos	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Productos audiovisuales “piratas” en América Latina y el resto del mundo. • Posibilidad de que grandes multinacionales ingresen directamente al mercado latino. • Creciente presupuesto de empresas de animación globales para la producción, márketing y comercialización de sus cintas en el ámbito mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • No formar parte del conglomerado internacional fílmico: acceso a redes de distribución internacionales. • Carencia de recursos altos para innovar y crear una propuesta propia en el ámbito tecnológico. • Presupuestos propios limitados. • Falta de apoyo gubernamental en el desarrollo de las producciones y promoción internacional.

Fuente: Alpamayo Entertainment.

⁶ Ibíd.

⁷ Ibíd.

El lanzamiento de *Piratas en el Callao* dio inicio a las operaciones de Alpamayo Entertainment en septiembre del año 2003. Esta película representó el primer largometraje animado en el Perú y en América Latina.

3. Producto

Piratas en el Callao es un producto que nació, se desarrolló y fue lanzado en el Perú. Es un proyecto innovador porque, a pesar de que nació de la identificación de elementos ya existentes en el mercado peruano, estos fueron combinados de la manera adecuada para así poder encontrar una oportunidad de negocio hasta entonces totalmente inexplorada. *Piratas en el Callao* mezcla la tecnología digital y animación en 3D con episodios de la cultura e historia peruana, y crea así una película para niños entretenida, moderna y educativa.

Cuando se decidió producir la película, ya existían en el mercado los factores necesarios para que este proyecto fuera un éxito. Estos factores son:

- a. **Oferta de talento creativo de animación digital a un costo muy reducido en comparación con los estándares internacionales.** En el Perú existe una oferta calificada de jóvenes profesionales formados en animación digital, con un nivel de calidad competitivo, a un escaso costo relativo. Ello se explica porque en nuestro país la demanda por este tipo de servicios es muy pequeña, procedente sobre todo del mundo publicitario y de los medios de comunicación. Los trabajos requeridos se limitan a efectos en spots comerciales, cortos de muy pocos minutos, o animación de logotipos y presentaciones. La débil demanda permite así acceder a una mano de obra de alto nivel técnico a precios muy reducidos (entre dieciocho y veinte veces menos que las remuneraciones para un animador estadounidense). Por su importancia dentro de la estructura de costos, esta constituye una ventaja competitiva trascendental para este tipo de proyectos.
- b. **Historia propia con personajes peruanos.** Existencia de una historia adecuada que sirviera de base a la animación, aporte de uno de los accionistas de la empresa. El carácter latino de la historia y de los personajes contribuye a fortalecer su atractivo.
- c. **Posicionamiento de películas 3D de entretenimiento familiar en el top ten del año.** Durante los últimos años, tanto en el Perú como en el resto de América Latina, dentro de los diez principales estrenos del año siempre están presentes dos o tres películas animadas en 3D; además, existe un predominio de las producciones orientadas al entretenimiento familiar.
- d. **Ausencia de proyectos similares (largometrajes en 3D) en toda América Latina.** A pesar del hecho mencionado en el punto b, en el Perú no existen cintas locales dirigidas al segmento de entretenimiento familiar. Ello comprende tanto a las cintas animadas en 3D y en 2D, como a las películas convencionales. En América Latina tampoco existían cintas en 3D. *Piratas en el Callao* se convirtió en el primer largometraje de animación digital en tercera dimensión (3D) producido en la región.

- e. **Un sentimiento nacionalista convertido en corriente comercial.** Esta tendencia aumenta las posibilidades de atraer tanto espectadores como potenciales auspiciadores interesados en explotar la faceta nacionalista e innovadora del producto.

La película fue producida en Lima por Alpamayo Entertainment, empresa de capitales íntegramente nacionales creada en el año 2003. El concepto del proyecto, la historia original, el guión y las etapas de preproducción y producción fueron íntegramente realizados en el Perú. Únicamente una parte de la postproducción, relacionada con la transferencia de la película cinematográfica ya terminada al formato de copia de cine fue realizada en el exterior.

Piratas en el Callao se orienta hacia un público familiar que demanda entretenimiento. Por ello, su competencia principal se centra en las películas cuyo contenido es esencialmente familiar, sea animado o de acción en vivo con efectos de animación.

Piratas en el Callao es un producto no solo destinado a generar ingresos con su exhibición comercial en salas de cine, sino para ser explotado en todos los segmentos posibles del mercado cinematográfico, como: exhibición cinematográfica, DVD y VHS, televisión abierta, televisión de señal cerrada, banda sonora en disco compacto, licencias para *merchandising*, libros y auspicios.

Fue estrenada en nuestra capital a fines de febrero del 2005, luego de dieciocho meses de trabajo⁸. En los meses siguientes, se estrenó en diez países más, y se han vendido los derechos a otros cinco⁹.

4. Promoción

4.1 Campaña promocional

Piratas en el Callao se presenta como una producción nacional e innovadora. Para el público infantil ABC+, se vendió el concepto de “**aventura peruana**”, despertando su curiosidad con elementos familiares para ellos (como el Callao, el Real Felipe, la historia peruana) y un tratamiento visual novedoso (3D).

Los límites presupuestales impusieron la necesidad de priorizar mecanismos de promoción diferentes a los tradicionales (avisos en prensa y televisión, comentarios del estreno y paneles).

Los criterios clave fueron:

⁸ “La fecha de lanzamiento fue bastante positiva, ya que se ubicó en un momento estratégico, a fines de febrero, justo antes de que empiecen las clases en un segmento importante de colegios. Fue además una fecha en la que no se registró una cinta competidora importante en el segmento de entretenimiento familiar durante las dos primeras semanas de exhibición” (Percy Uriarte).

⁹ Cabe precisar que para la distribución internacional, la película adoptó el nombre de *Piratas en el Pacífico*.

- Promover intensivamente una cobertura de prensa sostenida para el producto (*publicity*), incluso con material exclusivamente preparado para medios. Desde el inicio del proyecto, se publicaron más de 150 artículos en prensa escrita (incluyendo portadas de revistas y nota principal de primera plana en *El Comercio*) y más de una quincena de notas televisivas.
- Priorizar el contacto directo con el público: acciones promocionales (*shows*, muñecos, toma de fotografías, concursos, etcétera) en zonas de alta concentración infantil y puntos de venta.
- Utilización conservadora de inversión publicitaria en prensa y TV.
- Extender cobertura de la comunicación por medio de las campañas promocionales de los aliados estratégicos.
- La campaña se planificó en tres etapas: intriga, develamiento y lanzamiento.

4.2 Objetivos de marketing

- Ubicarse entre las diez películas más taquilleras del 2005 (Perú).
- Captar al menos 15% de la asistencia total del segmento de películas animadas en el 2005.
- Captar licenciatarios en por lo menos el 50% de las categorías principales licenciables (*fast-food*, bebidas, golosinas, textiles, útiles escolares, etcétera).
- Distribuir la película en países de la región mediante alianzas estratégicas con operadores locales.
- Diversificar la explotación de las “ventanas” del negocio cinematográfico.
- Desarrollar una estrategia de comunicación que priorice mecanismos no convencionales para el mercado nacional, para no superar el límite presupuestal establecido en US\$ 65 mil de egresos en efectivo.
- Superar el número promedio de salas de exhibición, alcanzando por lo menos las veinte pantallas.
- Extender al máximo posible la vigencia de la película en salas, superando el promedio de permanencia (siete semanas)¹⁰.

4.3 Estrategia de marketing

- Diferenciar a *Piratas en el Callao* como la primera película animada en 3D de América Latina, un *film* de entretenimiento educativo familiar. Utilizar el carácter nacional, pionero, innovador y tecnológico de la película como instrumento para la venta.
- Utilizar promociones para grupos específicos del público objetivo (ejemplo: escolares, instituciones, etcétera), mediante funciones de exhibición especiales a precios preferenciales. Se realizaron más de una veintena de funciones para estos grupos especiales.

¹⁰ Información de Alpaymayo Entertainment.

- Utilizar una promoción especial: el costo de la entrada sería de cuatro soles durante dos días de la semana, en todas las cadenas de multicines.
- Venta directa a potenciales licenciarios que orienten sus productos al segmento infantil, utilizando posicionamiento de producción nacional innovadora y ofreciendo precios competitivos en comparación con las producciones internacionales. Tales grupos debían ser:
 - a. Grupos peruanos líderes, interesados en asociarse a otro producto peruano líder (ejemplo: Alicorp, Bambos, Loro).
 - b. Grupos interesados (o necesitados) en construir una imagen de apoyo a lo nacional (ejemplo: Saga Falabella, etcétera).

Para ello, se organizó un *showroom* en el Hotel Marriott, seguido de reuniones con los potenciales licenciarios interesados.
- Optimizar el gasto en comunicación utilizando los acuerdos con aliados estratégicos para maximizar la cobertura de la comunicación de la película.
- Buscar alianzas estratégicas a escala regional con grupos de comunicación líderes en cada uno de los países en los que se distribuyó la película, para así minimizar los gastos de distribución en dichos mercados. De la misma manera, se desarrolló un cronograma de presentaciones internacionales ante los medios de comunicación de dichos países, para poder ofrecer la explotación de la película en el mercado local de cada país.
- Despertar la expectativa por el filme mediante actividades de contacto directo con el público. Se desarrollaron diversas actividades, organizadas en: intriga, develamiento y lanzamiento.

4.4 Objetivos comunicacionales o publicitarios

- Generar una actitud favorable hacia la película en la prensa de espectáculos y, en particular, sensibilizar a los responsables de la crítica. Ello se debía reflejar en las mediciones de cobertura obtenida en prensa.
- Despertar la curiosidad del público objetivo principal (infantil ABC+).
- Generar un alto nivel de reconocimiento de los personajes de la película entre el público objetivo primario.
- Cubrir al menos 85% de las multisalas de exhibición con material POP (*point of purchase*).
- Cubrir el 100% de los programas audiovisuales de cine y espectáculos *top* del país (audiencia masiva) con notas especiales de la película.
- Brindar cobertura informativa sobre la fecha de estreno y el carácter de la película, con por lo menos 500 GRP (*gross rating point*) de cobertura televisiva, concentrada en el segmento infantil ABC+¹¹.

4.5 Estrategia comunicacional o publicitaria

Al público infantil se le vendió concepto de “aventura peruana”, logrando así despertar su curiosidad con elementos familiares para ellos (el Real Felipe, la historia y la cultura peruanas) y un tratamiento visual novedoso y animado (3D).

¹¹ Información de Alpamayo Entertainment.

El límite presupuestal condujo a priorizar mecanismos de promoción no tradicionales:

- Promover cobertura de prensa sostenida (*publicity*), con material exclusivamente preparado para medios. Desde el inicio, se publicaron más de 150 artículos en prensa (incluye portadas y nota principal de primera plana en *El Comercio*) y una quincena de notas en la televisión.
- Priorizar el contacto directo con el público objetivo (eventos), como, por ejemplo, visitas a colegios, etcetera.
- Utilización conservadora de publicidad: el fin de esto era no inflar los gastos, ya que el presupuesto publicitario era limitado. Se contrataron avisos en diarios como *El Comercio*, y en los paneles grandes de la calle.
- *Publicity*: no solo se limitó a la prensa de espectáculos, se llevó a toda América Latina.
- Extender la cobertura mediante campañas promocionales de aliados estratégicos.
- Campaña planificada en tres etapas:
 - Intriga: uso de material POP, *teaser* y *publicity*.
 - Develamiento: comprendió:
 - Tráiler, material POP (siluetas, banderolas, afiches, etcétera).
 - Exhibiciones de piratas (muñecos) en espacios públicos (parques, plazas, etcétera).
 - *Shows* en vivo (centros comerciales, colegios).
 - *Publicity* basado en “*making of*”.
 - Lanzamiento:
 - Publicidad propia en televisión abierta, cable y prensa.
 - Publicidad en canje en radio y paraderos.
 - Publicidad televisiva de aliados estratégicos (Alicorp y *Expreso*).
 - Promociones y *merchandising* de franquiciatarios.
 - *Publicity* en prensa general.
 - *Publicity* selectivo. Ejemplos: entrevista animada a personaje principal en *Cinescape* y nota animada para *Magaly TV*.
 - *Avant première*.

4.6 Audiencia objetivo

Piratas en el Callao es un producto de entretenimiento animado que está orientado hacia un público objetivo compuesto principalmente por niños de entre 5 y 12 años de edad, y familias en general.

4.6.1 Perfil del cliente

Entre la información disponible, se tomó como base el estudio de mercado de Arellano Investigación de Marketing (Perú), del cual se pudo extraer una serie de datos útiles:

- Las preferencias por ver películas de cine animado alcanzan al 10% de los encuestados (base: 322 casos).
- La preferencia por cine animado de acuerdo con el rango de edad del público adulto encuestado es la siguiente: de 13 a 17 años aproximadamente, 70%; de 18 a 23 años aproximadamente, 14%; y de 46 a 60 años aproximadamente, 3% (base: 322 casos).

- La preferencia por cine animado es mayor en el género masculino, el cual cuenta con aproximadamente 11% de preferencia, y 9% en el sexo femenino (base: 322 casos).
- Ante la pregunta acerca del factor que aumentaría la frecuencia de asistencia al cine en todos los niveles sociales, el descenso del precio fue la respuesta de mayor porcentaje, aproximadamente el 50% (base: 500 casos).
- Los medios por los que la gente se entera de las nuevas películas son mayoritariamente los diarios y la televisión. Los amigos y la publicidad en el mismo cine serían otros medios mencionados. La publicidad más recordada cuando se trata de nuevas películas es el programa *Cinescape*. Para un 30% de la población, este sería el primer referente cuando se menciona publicidad de películas (base: 500 casos).
- Un 22% de los encuestados lee las críticas o comentarios de los medios impresos. Estos medios serían los diarios *El Comercio* (66%), *Perú.21* (5%), *Trome* (12%), *La República* (6%) y otros. Entre las revistas, tenemos la revista de cable (4%), *Somos* (3%) y *Magaly* (2%) (base: 288 casos).

4.7 Estrategia de medios

- La publicidad en televisión y prensa informa y mantiene recordación. Se intenta incrementar la presencia televisiva mediante campañas de aliados estratégicos.
- *Publicity* y actividades de contacto directo: generan interés, motivan la asistencia y desarrollan la relación con los personajes.

Los anuncios en *El Comercio* y *Trome* informaron sobre el estreno y lugares de exhibición. La difusión incluyó los canales 2, 4 y 9 (353,5 GRP en programas infantiles, familiares y de espectáculos). En el cable, se abordó al público objetivo principal, por medio de Nickelodeon, Jetix, Discovery Kids y Cartoon Networks (26,1 GRP).

Mediante un canje con Publivia, se utilizaron cien paraderos y una pauta de radio (150 avisos de 30") en Corporación Radial, ambos orientados a mantener presencia.

La práctica de extender la cobertura de comunicación utilizando a los aliados estratégicos permitió que Alicorp aportara más de 400 GRP adicionales de televisión, y *Expreso*, otros 200 GRP. Además de sus avisos en el diario y los propios fascículos coleccionables.

- a. Recursos totales invertidos en medios durante el período de exhibición, en dólares
 - 59.085,38
 - Período de exhibición: inicio - enero del 2005; término - marzo del 2005
 - Fuente: varias / IMStrat colocó avisos

- b. Asignación presupuestaria por medio (%)
 - Televisión abierta: 38,58
 - Televisión por cable: 16,45
 - Prensa: 9,87
 - Revistas: 0,0
 - Radio: 0,0

- Vía pública: 0,0
- Impresos: 8,73
- Otros: 26,36

c. Marco competitivo

- Número de marcas o productos participantes en la categoría: 175 películas estrenadas en el 2005.
- Inversión total en la categoría, en el mismo período de exhibición: n.d.

4.8 Resultados atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación

Piratas en el Callao respondió con éxito al posicionamiento propuesto, tanto en cuanto a las cifras de exhibición al público como en la venta de licencias a las empresas.

Piratas en el Callao fue la primera película latinoamericana de animación en 3D, y llegó a captar el 19,1% del segmento familiar en el Perú. La asistencia total ascendió a 285.306 espectadores, con una taquilla de 730.623 dólares. Según Infodatos, la cinta se convirtió en:

- La segunda película infantil más taquillera estrenada en el 2005, solo detrás de *Madagascar* y por encima de producciones de los grandes estudios, como *Chicken Little*, *Charlie y la fábrica de chocolates*, *Bob Esponja*, *Robots*, etcétera.
- Se ubicó en la octava posición entre las diez películas más taquilleras del 2005.
- Lideró la asistencia y la taquilla en la semana de su estreno y la siguiente.
- Su permanencia en cartelera superó en más de 50% el promedio del mercado (11 semanas frente a 7).
- Según United Internacional Pictures, multinacional encargada de la distribución, se estrenó en veinticinco pantallas, cantidad superior al “umbral de éxito” de las veinte pantallas (y por encima del promedio de 10,8 pantallas).
- Cubrió el 100% de las cadenas de multicine con material POP.
- Hasta fines del 2005, *Piratas en el Callao* ocupa el quinto lugar en el ranking histórico de películas animadas más vistas en el Perú (solo superada por *Shrek 2*, *Nemo*, *La Era de Hielo* y *Madagascar*).

Además, la película:

- Captó licenciatarios en ocho de las categorías principales: *fast-food* (Bembos), tienda por departamentos (Saga Falabella y Tottus), útiles escolares (Loro), bebidas (Yasp, Alicorp), golosinas (varios), libros (Alfaguara), fascículos coleccionables (*Expreso*) y artículos fotográficos (HP). Se marco así un récord absoluto para una producción nacional. La recaudación por este concepto superó los 80 mil dólares.
- Obtuvo calificaciones de “muy buena” y “buena” por parte del 35,4% de entrevistados en un sondeo realizado a 274 padres o acompañantes a la salida de las funciones del domingo 27 de febrero del 2005.

El éxito nacional sirvió de base para la comercialización internacional, donde obtuvo:

- Aliados estratégicos que permitieron su exhibición en diez países de la región.
- Una recaudación total en salas de cine en el ámbito internacional estimada en 2.304.000 dólares (incluye el Perú).
- Obtuvo comentarios favorables en CNN, la BBC y el *Wall Street Journal*.
- Generó interés de grupos inversionistas internacionales por el cine de animación peruano. Así, Alpamayo concretó un acuerdo para que TV Azteca sea socio de su segunda película, con un aporte del 50% de la inversión. Con ello, el presupuesto de *Dragones* aumentó en 80% con respecto a *Piratas en el Callao*.

Proyección de largo plazo:

- "Producir cuatro películas animadas en 3D en un período de seis años.
- Generar instrumentos de mercadeo y comunicación no convencionales para igualar o superar los niveles de asistencia y taquilla obtenidos por producciones que compiten en el mercado global.
- Promover la generación de empresas de servicios conexos al desarrollo de producciones animadas en 3D"¹².

5. Plaza

En primer término, debe decirse que la cadena de distribución de una película es la siguiente:

Productor ➡ Distribuidor ➡ Cine ➡ Consumidor final

El valor agregado por el distribuidor es valioso, pues este aporta su poder de negociación con el exhibidor (cine) y su experiencia en el sector. En el exterior, es incluso el eslabón hacia todas las acciones de marketing, incluyendo las relaciones con los medios publicitarios.

En el Perú existe una competencia restringida a unos pocos actores. El reparto del mercado es el siguiente: Andes Films (37%), Warner-Fox (31%), UIP (16%), otros (16%). *Piratas en el Callao* fue distribuido por UIP. El calendario de estrenos se define prácticamente por negociación entre los distribuidores.

Las modalidades de convenio de un productor con el distribuidor son las siguientes:

- Compra de la película: el distribuidor compra los derechos de la película para el cine.
- Comisión: se negocia una comisión fija que el productor debe pagar al distribuidor para que este distribuya su película, que varía por semanas.

¹² Información extraída de <<http://www.alpamayoentertainment.com>>.

- Alianza estratégica con el distribuidor, por medio de la cual este participa en la coproducción de la película y en su financiamiento: asume todos los gastos de distribución, copias de la película y campaña de lanzamiento (que el distribuidor realiza en todos los casos).

El tipo de relación establecida en cada país ha variado de acuerdo con los intereses de Alpamayo, siempre con el propósito de maximizar la capacidad de competencia en cada uno de los mercados locales con el mínimo costo posible.

Es conocido que los distribuidores internacionales tienen una fuerte relación (muchas veces solo son subsidiarias) con los grandes estudios internacionales, y, por lo tanto, conceden prioridad a los productos que provienen de tales casas. Ello condiciona seriamente el ingreso a diversos mercados. Para solucionar esto, se optó por un mecanismo que establece una alianza estratégica con grupos de medios de comunicación locales reconocidos como líderes, que pudieran aportar en la promoción de la película y facilitar el ingreso a las cadenas de exhibición a cambio de compartir ingresos. Este modelo fue particularmente exitoso en México, a tal punto que, a mediados del año 2006, Azteca Televisión se incorporó al accionariado de Alpamayo, adquiriendo el 40% del capital social. En Argentina y Chile también hubo alianzas con los medios locales Grupo Uno y Canal 13, respectivamente.

Las ventas de derechos de la película a mercados específicos, como Italia, Hungría, Indonesia, entre otros, incluye el derecho de uso en las ventanas de cine y DVD. Para ello, las empresas compradoras asumen todos los gastos de doblado y/o subtítulo de la película, así como los gastos de lanzamiento.

6. Precios

Básicamente, la empresa actúa como una tomadora de precios a partir de las cadenas de cine, las cuales difieren de acuerdo con la ubicación geográfica de cada uno de sus locales. En otras palabras, frente a los espectadores, las tarifas de las películas ofrecidas por un mismo cine no son homogéneas.

Sin embargo, ya en el interior de la tarifa recaudada, Alpamayo negoció el reparto con los exhibidores, ofreciendo incentivos adicionales con el doble propósito de alcanzar el mayor número de pantallas posible y alargar al máximo posible las semanas de exhibición.

Asimismo, se realizó una promoción especial generalizada de cuatro soles durante un fin de semana, la cual constituyó el único momento de diferenciación del precio negociado con las principales cadenas de exhibición.



7. Preguntas para la discusión

- a. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa? ¿Cuáles fueron las oportunidades y amenazas que detectó la empresa en ese momento?
- b. ¿Cuáles son los principios o valores de la empresa?
- c. ¿Cuáles son los orígenes del producto? ¿Cómo surgió la idea?
- d. ¿Cuál fue el escenario en el que se desarrolló el producto?
- e. ¿Cuáles son las características y atributos del producto?
- f. Si es que se dio innovación, ¿cómo fue esta?
- g. ¿Cuál es el mercado objetivo del producto?
- h. De acuerdo con los mecanismos establecidos internacionalmente, para el caso en el que se prefiere los productos grandes a los productos independientes, ¿cómo se reaccionó antes frente a esta situación? ¿Qué fue lo que se hizo?
- i. ¿Se han cedido los derechos de la película a alguien?
- j. ¿Cuáles fueron los riesgos de la campaña?
- k. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa? ¿Cuáles fueron las oportunidades y amenazas que detectó la empresa en ese momento?
- l. ¿Cuál fue el posicionamiento encontrado? ¿Ha habido cambios en el posicionamiento?

8. Bibliografía

Base de datos: Infodatos Perú.

Entrevista a Percy Uriarte, realizada el martes 19 de septiembre de 2006.

Informe de los casos ganadores de los Premios Effie 2006.

Página web

Alpamayo Entertainment

<http://www.alpamayoentertainment.com>

GANADOR
Premio
Plata

effie[®]
perú



CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

effie®
perú



Caso: “Yogurt Pura Vida Nutribio”

1. Análisis del sector

1.1 Análisis del macroambiente externo

Político y legal

Un aspecto importante es la ratificación del TLC entre el Perú y los Estados Unidos. Ante ello, los analistas del medio visualizan un posible escenario negativo para el sector lácteo¹ peruano. Al respecto, se vienen dando argumentos como:

“Javier Valera, presidente la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (Agalep), advierte que el tratado fue mal negociado porque se acordó una apertura desigual, ya que el TLC facilita la entrada a nuestro mercado de productos que EE.UU. produce en grandes cantidades y que reciben subsidios cercanos a los US\$ 20 mil millones por año, en el caso de los lácteos”².

Además, se piensa que los excedentes productivos de los Estados Unidos entrarían al Perú a precios inferiores a su costo de producción, debido a los subsidios, y perjudicarían la producción nacional. Ante esta situación, se estudia ampliar el programa de compensación a los productores lácteos afectados³.

Económico

“En el período enero-junio del año en curso la producción de leche evaporada creció 2,0%, debido principalmente a la expansión de los canales de comercialización minorista y a los resultados favorables de las campañas de venta de verano, sobre todo las dirigidas al segmento infantil. Los principales derivados lácteos continuaron reportando incrementos durante el primer semestre del año; entre ellos, destaca el desempeño del yogurt, cuya producción

1 Entiéndase por “lácteo” a la leche en sí y a los productos alimenticios derivados de la leche.

2 *Vida Láctea: Boletín Informativo del Sector Lechero-Ganadero*. Publicado por Agalep y Cepes. <http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/20060500/leche_mayo_2006.doc>.

3 <<http://www.caretas.com.pe/Mobile.asp?idS=309>>.

mantiene la tendencia creciente mostrada en respuesta a la mayor demanda y preferencia por productos relacionados con el cuidado de la salud y la mayor penetración en el segmento juvenil⁴.

El problema de precio para el productor pecuario del insumo principal de la industria láctea viene generando críticas a las principales empresas, como son: Gloria S.A., Nestlé del Perú S.A. y Laive S.A. Ello debido a que los ganaderos lecheros tienen que aceptar la posición de dominio de mercado de estas tres empresas, ya que de cierta manera fijan el precio que pagan por el insumo. Además de ello, el incremento de los costos de producción para los ganaderos lecheros también va en perjuicio de sus negocios. Ven atacados sus negocios por dos lados muy críticos: incremento de sus costos de producción y la disminución del precio de la leche industrial⁵.

Social y cultural

En el ámbito mundial existe una clara tendencia a consumir productos de elevada calidad nutricional y que sean beneficiosos para el cuidado de la salud. Y los peruanos no han estado ajenos a esta forma de pensar.

Dado lo anterior, si analizamos los estilos de vida en el Perú⁶ del grupo objetivo al que se dirige el Yogurt Pura Vida⁷, podemos ver que, dentro de la clasificación de los nueve estilos de vida definidos por Rolando Arellano, cinco de ellos se ajustarían al público objetivo: los conservadores, los trabajadores, los progresistas, los adaptados y los emprendedores. Así, para el caso del Yogurt Pura Vida Nutribio, se puede ver lo siguiente en cada uno de ellos⁸:

Los conservadores: estaría básicamente definido por las mujeres con cortes racionales fuertemente dirigidos hacia la búsqueda del bienestar de sus familias. Es muy notable la preocupación por saber que sus hijos están bien alimentados, a pesar de pertenecer a los estratos socioeconómicos D y E, a los que apunta el Yogurt Pura Vida Nutribio. Ellas se encuentran dentro del rango de edad establecido, menos de 45 años.

Los trabajadores: estaría conformado por mujeres de mediana edad, dentro del rango de 20-45 años, que buscan el progreso personal y familiar. Es decir, existe un grado de racionalidad sobre lo que es bueno para ellas y sus familias; por ello, los atributos del Yogurt Pura Vida

4 ISA - Informe de Seguimiento Agroeconómico (año 2, N° 8, agosto del 2006) <<http://www.minag.gob.pe>>.

5 En marzo, el índice de precios correspondiente a la leche de vacuno cayó en 0,2%, según información del Minag divulgada en el boletín ISA. Marzo del 2006.

6 Según Rolando Arellano, autor del libro *Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Para mayor detalle, véase el anexo al final del documento.

7 Véase el punto 3.2 del presente trabajo.

8 Estas afirmaciones sobre los estilos de vida y el público objetivo provienen del cruce de información entre las variables que forman el grupo objetivo (edad, corte racional, búsqueda de beneficio de salud, entre otros) y las características que Arellano da a cada una de sus nueve clasificaciones.

pueden ser atractivos para estas personas, ya que tiene componentes nutricionales y es beneficioso para la salud. Este grupo se ubica dentro del NSE C.

Los progresistas: están los hombres y mujeres en el rango de edad objetivo. Buscan lo mejor para ellos y sus familias, y actuarían de manera similar a los trabajadores. Además, su razón les dice que el trabajo y el estudio son fundamentales para lograr el bienestar, lo que permite afirmar que el grado de instrucción hará que entiendan el mensaje de Pura Vida y vean en este producto una buena opción para lograr esa mejor calidad de vida que buscan.

Los adaptados: están los hombres y mujeres de las principales ciudades del país, entre ellas Lima. Este grupo centra su atención en la familia y los amigos cercanos. Dado que su tranquilidad y el bienestar familiar son lo fundamental para ellos, el presentarles un producto que complemente ese equilibrio de dicha familiar y que permita mejorar o consolidar la salud y la nutrición de quienes los rodean, hará que se sientan inclinados a consumirlo.

Los emprendedores: este grupo se caracteriza por imitar los estilos de vida modernos. Ya que los imitados sí demuestran una conducta muy racional en cuanto a su cuidado nutricional y salud; los emprendedores buscarán opciones saludables, como es el caso de Yogurt Pura Vida Nutribio.

1.2 Análisis del microambiente externo

Atractivo de la industria/sector

Desde hace algunos años, la tendencia a diversificar el conjunto de productos Gloria se ha ido intensificando. La compañía se encuentra en constante búsqueda de las preferencias y nichos de los consumidores de productos lácteos para ganar mayor participación de mercado.

En el período 1985-2005, la producción de leche en el Perú ha crecido en 64,4%, ya que pasó de 809 mil toneladas a un millón 330 mil toneladas⁹. Además, dentro de la producción de lácteos, un análisis comparativo entre el primer trimestre del 2005 y el primer trimestre del 2006 demuestra que la producción de yogurt del sector creció en 15%¹⁰. Ante este escenario de claro crecimiento, Gloria S.A. busca ampliar su participación de mercado atendiendo a nuevos segmentos con opciones accesibles y que permitan satisfacerlos, como es el caso de la oportunidad encontrada para llevar al mercado el Yogurt Pura Vida Nutribio.

Gloria S.A. ha tenido un crecimiento sostenido el mercado de yogurt, lo que se aprecia en el siguiente cuadro:

⁹ Revista Agraria, N° 73, abril del 2006 <<http://www.cepes.org.pe/revista/r-agra73/LRA-73-16.pdf>>.

¹⁰ Vida Láctea: Boletín Informativo del Sector Lechero-Ganadero. Publicado por Agalep y Cepes. <http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/20060500/leche_mayo_2006.doc>.

Participación de Gloria S.A. en el mercado de yogurt

Año	2001	2002	2003	2004	2005
Participación de mercado	45,7%	59,0%	70,6%	68,3%	74,9%

Fuente: Análisis de riesgo (mayo del 2006) – Gloria S.A.¹¹

Cabe mencionar que la participación de su más cercano competidor, Laive S.A., en el mercado de yogurt en el 2005 fue de 18,5%, y de 6,6% para otros competidores¹².

Fuerzas competitivas

Proveedores¹³

El principal insumo de la industria es la leche fresca. Los principales abastecedores son los ganaderos de Arequipa, Lima, Cajamarca y Trujillo. En la actualidad, Gloria tiene más de 11 mil proveedores lácteos y cuenta con 23 centros de acopio y enfriamiento en el ámbito nacional.

“La Compañía se encuentra integrada verticalmente, desde el acopio de la leche hasta su distribución, contando con líneas de envases propias en lata, tetrapack y botellas”.

Competencia¹⁴

El mercado de lácteos en el Perú se caracteriza por tener un comportamiento oligopólico y muy competitivo. Así, los principales competidores de Gloria S.A. en el sector lácteo, según participación de mercado, son Nestlé y Laive. Pero en el mercado de yogurt, Laive se encuentra en segundo lugar.

Dado lo anterior, es evidente que en lo referente a la leche industrializada, Gloria S.A. lidera el mercado con un 76,9%; Nestlé S.A. participa con el 13,8%; y Laive S.A., con el 6,1%.

Estas pocas empresas brindan una oferta diversificada muy variada y cada vez más amplia de sus productos y presentaciones, para los actuales y nuevos segmentos a los que atienden.

¹¹ <http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/ gloria/ca/ gloria_ca.pdf#search=%22 gloria%20sa%22>.

¹² Ibíd.

¹³ Gloria S.A., “Análisis de riesgo (mayo del 2006) – Apoyo & Asociados”.

¹⁴ Ibíd.

Compradores¹⁵

Gloria S.A. se mantiene en la búsqueda de clientes; consecuencia de ello fue lanzar al mercado la marca Yogurt Pura Vida Nutribio, que fue pensada para participar en nuevos estratos de la población y para ampliar su participación.

1.3 Amenazas y oportunidades¹⁶

Amenazas

- Competencia de una amplia gama de marcas en todos los rubros en que participa.
- Sensibilidad de las ventas con respecto a los precios.

Oportunidades

- Creciente diversificación de productos ofertados y de los niveles socioeconómicos a los que se dirige.
- Crecimiento sostenido de las ventas de lácteos y del mercado de yogurt.
- Participación en nuevos estratos de la población.

2. La empresa

2.1 Perfil corporativo y organización¹⁷

“El Grupo Gloria es un conglomerado industrial de capitales peruanos conformado por empresas con presencia en Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador y Puerto Rico”.

“Las actividades de las empresas que conforman el Grupo están orientadas a los sectores: alimenticio, principalmente lácteo; cementero; farmacéutico; de envases de cartón; transporte; y aduanero. El crecimiento y fortalecimiento estratégico del Grupo Gloria se sustenta sobre la base del liderazgo de sus marcas en los mercados donde opera”.

“La variedad y calidad de los productos que fabrica y comercializa, aunados a la eficiente capacidad de distribución y transporte para llegar a todos los mercados que abastece, permite al Grupo Gloria generar sinergias que garantizan una estructura diversificada de negocios, capaz de desempeñarse con éxito en un entorno altamente competitivo”.

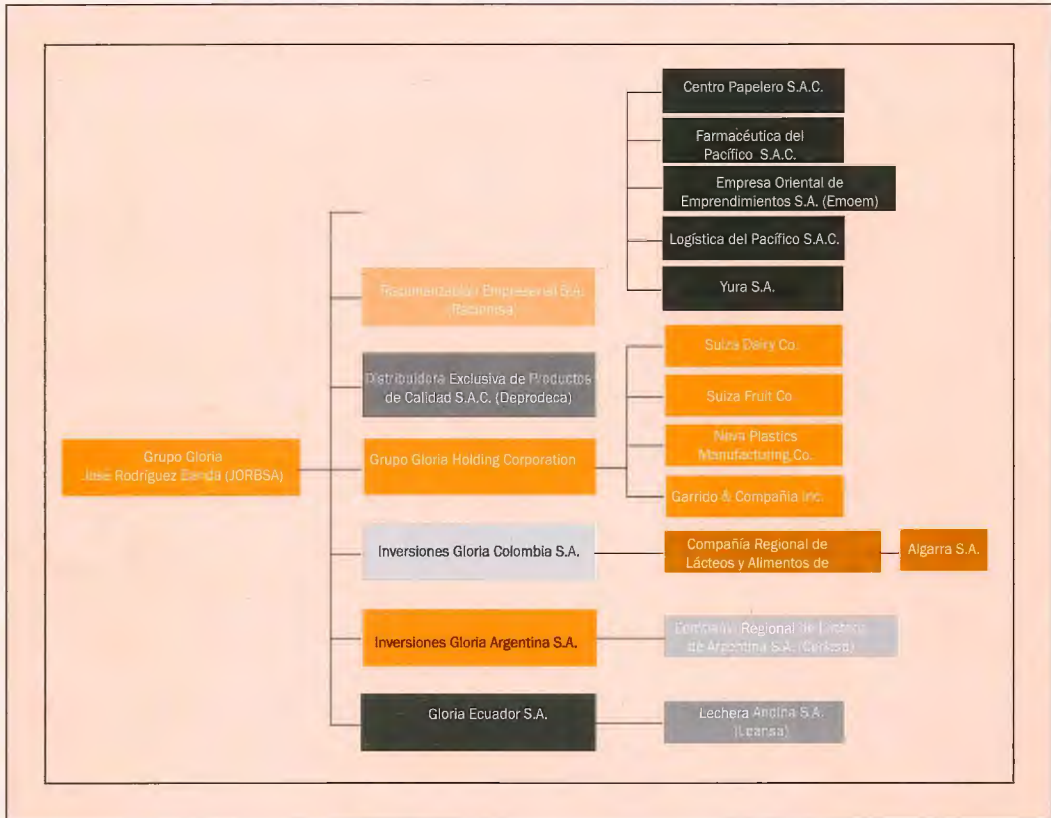
“En el año 2004, las ventas del Grupo Gloria fueron de US\$ 725 millones y contó con 6.337 colaboradores”.

15 Ibíd.

16 Gloria S.A., “Análisis de riesgo (mayo del 2006) – Apoyo & Asociados” y “Fundamentos de clasificación de riesgo (30 de mayo de 2006) – Class & Asociados S.A.”.

17 <<http://www.grupogloria.com.pe/quienes.html>>.

El grupo de empresas está conformado de la siguiente manera:



Fuente: <<http://www.grupogloria.com.pe/organizacion.html>>.

2.2. Gloria S.A.

Es la empresa líder en el mercado peruano de lácteos. Está fuertemente posicionada como una marca que “saca cara” por la producción nacional y que ha demostrado ser muy competitiva frente a las inversiones de capitales extranjeros que se atrevieron a entrar al Perú y que tuvieron que vender sus activos a Gloria S.A., como fue el caso de Bella Holandesa y Yomost en 1999.

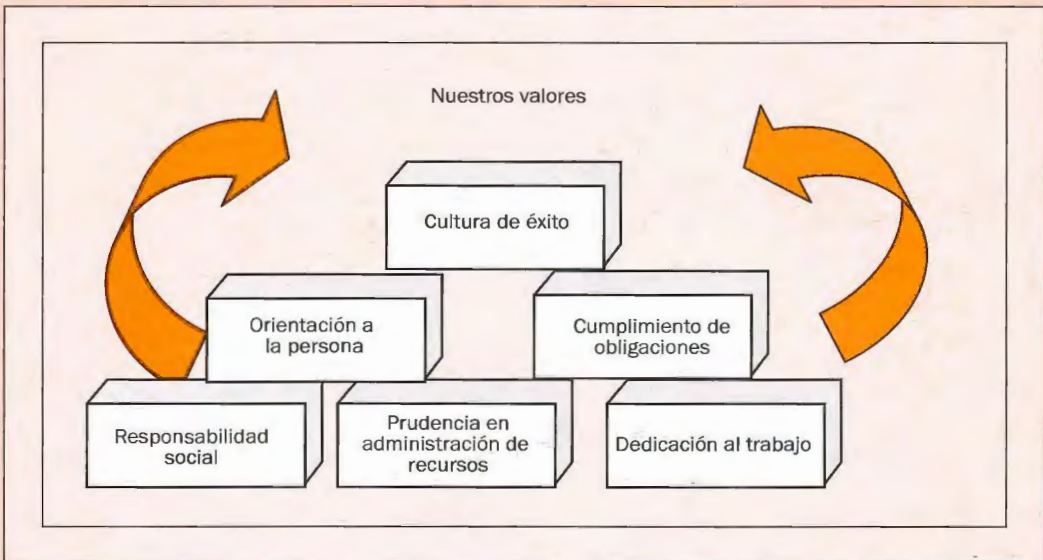
Cabe mencionar que entre las subsidiarias de Gloria S.A., la división de alimentos es la más rentable. Dentro de esta división existen nueve marcas corporativas¹⁸, de las cuales la marca “Pura Vida” ha ganado mayor valor por los atributos de los productos que comercializa y los amplios segmentos a los que atiende.

¹⁸ Marcas corporativas: “Gloria”, “Pura Vida”, “Bella Holandesa”, “Bonlé”, “Soalé”, “Multilac”, “Chicolac”, “Mónaco” y “La Mesa”.

En la categoría yogurt, Gloria S.A. participa con las siguientes marcas: "Gloria", "Pura Vida", "Multilac", "Soalé", "Yomost", "Plus", "Citrus", "Tropical", "Yogurtín", "Capriccio", "Battimix" y "Batishake".

El Yogurt Pura Vida Nutribio salió al mercado en distintos sabores y presentaciones, y, dado que buscaban atender a un nuevo segmento, decidieron lanzarlo a precios de conveniencia para el grupo objetivo.

2.3 Valores



El éxito en cuanto a los logros alcanzados tiene como fundamento el ser una empresa exigente que se propone ser líder en todos los negocios en que participa. La empresa procura cumplir con cada uno de ellos apoyándose en su cultura de honestidad, transparencia y ética para realizar sus operaciones sin problemas. En cuanto al trabajo, son el esfuerzo y la dedicación del trabajo en equipo de sus colaboradores los que garantizan que los clientes estarán plenamente satisfechos. Además, la planificación y la gestión de los recursos permiten que se genere una relación "ganar-ganar" entre la empresa y los agentes involucrados.

Por otra parte, la responsabilidad social empresarial es un concepto que vienen aplicando porque son conscientes de sus acciones y de los grupos de interés que afectan; por ello, contribuyen con la permanencia y renovación de los recursos naturales y con el progreso de las comunidades en las que actúan.

2.4 Análisis interno

La política de innovar constantemente ha permitido lograr ventajas competitivas e identificar oportunidades de negocio. En este sentido, Gloria lidera la producción y venta de leches y yogures. Todo ello partió desde la innovación e identificación de necesidades insatisfechas para los segmentos a los que atiende. Además, este éxito se debe también en parte a las campañas de marketing racional orientadas a niños, adolescentes y jóvenes.

Esta cultura innovadora les está permitiendo reducir gradualmente la amplia dependencia de un solo producto del total de las ventas.

El menor resultado neto del ejercicio 2005 (-13,9% respecto del 2004), se debió al incremento en los costos de producción de los derivados lácteos y los gastos en promoción de los productos. Esto repercutió en un menor margen; sin embargo, Gloria mantiene la política de no trasladar el 100% del aumento a los precios al consumidor final. Ante ello, buscan ser más competitivos en la distribución de costos e inversiones.

“Gloria ha logrado integrar verticalmente sus operaciones gracias a la participación de las empresas vinculadas, abarcando todo el proceso de producción de los productos lácteos, empezando desde la producción lechera y abarcando el acopio, transporte, producción, envasado y distribución. Esto le permite economías de escala, mejores niveles de eficiencia y un adecuado uso de los bienes y servicios de empresas vinculadas”¹⁹. Así refuerza su posición de liderazgo.

En cuanto a la producción, Gloria S.A. cuenta con cinco plantas ubicadas en Arequipa, Lima, Cajamarca y Trujillo, para la producción de leche evaporada y derivados lácteos, que son sus actividades principales. A la fecha, Gloria S.A. cuenta con cuatro plantas industriales, tres plantas de evaporación, dos plantas de concentración y veintitrés centros de acopio y enfriamiento.

De esta manera, a diciembre del 2005, Gloria S.A. cuenta con una capacidad instalada de 94.176 miles de litros de yogurt.

Gloria tiene una estrategia muy clara, que se basa en ser una empresa de marcas líderes en el mercado en que se encuentre. Ante ello, la diversificación de mercados, negocios, e incluso dentro de cada segmento objetivo, es fundamental. Esta forma de hacer negocios ha llevado a la empresa a convertirse en uno de los conglomerados comerciales más grandes del Perú.

Gloria sabe que pueden llegar nuevos competidores, pero su estrategia también la lleva a “preparar su territorio”, consolidando su presencia en el mercado local de derivados lácteos y aplicando la estrategia multimarca y la diversificación de su portafolio.

¹⁹ Tomado de <http://www.classrating.com>

2.5 Fortalezas y debilidades²⁰

Fortalezas

- Capacidad operativa.
- Innovación y diversificación de productos, marcas y presentaciones que le permiten ingresar a nuevos mercados.
- Participación del Grupo Gloria en actividades de diversos sectores económicos, que permiten una integración vertical en el proceso de producción de la empresa.
- Desarrollo de economías de escala, consecuencia de la integración vertical.
- Liderazgo en el mercado de yogurt y liderazgo en participación en el ámbito nacional, de 74,9%.
- Diversificación geográfica de sus ventas (distribución a escala nacional).

Debilidades

- Dependencia de los ingresos a un producto específico.
- Elevada concentración de las ventas de Gloria S.A. en leches evaporadas.

3. Estrategias de marketing

La marca Pura Vida encontró una oportunidad para hacer ingresar un nuevo producto al mercado de yogurt, luego de analizar y descubrir que ninguna marca de las empresas participantes estaba atendiendo las necesidades de consumo de los NSE C, D y E. Si bien existían marcas que las personas pertenecientes a estos estratos sociales podían comprar, no existía un producto que estuviera especialmente dirigido a ellos como público objetivo.

Por lo tanto, las estrategias que Pura Vida llevó a cabo para ingresar a esta categoría se sustentan en las sostenidas tasas de crecimiento de participación de Gloria S.A. en el mercado de yogurt. También en la formación de un posicionamiento diferenciado en este vacío detectado, de modo que no se produzca una canibalización de su marca líder, Yogurt Gloria.

El posicionamiento estaría relacionado con un producto nutritivo y con el beneficio funcional que ofrece Nutribio, gracias a las cepas probióticas²¹ que lo componen.

²⁰ Gloria S.A., "Análisis de riesgo (mayo del 2006) - Apoyo & Asociados" y "Fundamentos de clasificación de riesgo (30 de mayo de 2006) - Class & Asociados S.A."

²¹ Son microorganismos que llegan al intestino delgado e interactúan con las bacterias de la microflora. Colonizan el intestino grueso y estabilizan la flora intestinal al adherirse a la mucosa del intestino para impedir la actividad de los microorganismos dañinos. Poseen propiedades reguladoras, en la medida en que estimulan la producción de anticuerpos (defensas) y refuerzan el sistema inmunológico. <<http://www.laivetecuida.com/main.php?temaid=6>>.

3.1 Objetivos²²

Los objetivos del lanzamiento de la marca “Pura Vida” al mercado fueron los siguientes:

- Ser la segunda marca del mercado total de yogurt, por encima de marcas tradicionales como Laive, Milkito y Yoleit, flanqueando de esta manera al yogurt Gloria (líder del mercado).
- Afianzar el liderazgo de Gloria S.A. en la categoría yogurt con una participación de mercado de 65% en el 2006.
- Posicionar a Pura Vida como una marca de productos lácteos innovadora, moderna, con atributos racionales que logren generar preferencia en el segmento funcional.

Tal como se refleja en los dos primeros objetivos, Gloria quiere lograr una evidente posición competitiva en la categoría yogurt, así como el posicionamiento de esta marca en su público objetivo.

3.2 Segmentación

Según el caso de los Premios Effie elaborado por la Gerencia Comercial de Gloria S.A. y sus equipos de trabajo, el segmento objetivo estaría definido de la siguiente manera:

“El público objetivo del producto ‘Yogurt Pura Vida’ está constituido por hombres y mujeres entre 20 y 45 años, pertenecientes a los estratos alto, medio y bajo (NSC C, D y E) de corte racional, que están en la búsqueda de alimentos que complementen la función nutricional con aspectos relacionados a beneficios de salud”.

3.3 Posicionamiento

Como se mencionó anteriormente, el posicionamiento esperado en la introducción del producto estuvo relacionado con sus atributos en beneficio del consumidor para su salud y nutrición.

3.4 Estrategia de producto

Se decidió hacer una extensión de la marca “Pura Vida”, que inicialmente estaba orientada a leches evaporadas, para participar en el mercado de yogurt.

El producto Yogurt para beber Pura Vida Nutribio tiene la siguiente descripción: “Yogurt bebible rico y nutritivo con Nutribio, para que lo disfrute toda la familia en cualquier momento del día” y “ha sido desarrollado con cultivos lácticos probióticos que contribuyen a restaurar la flora intestinal, lo que, aunado a las propiedades nutritivas del yogurt, hacen una excelente combinación para una buena alimentación de toda la familia”²³.

²² Caso Premios Effie Perú 2006 – Gloria S.A. “Yogurt Pura Vida Nutribio”. Elaborado por la Gerencia Comercial de Gloria S.A. y los equipos: anunciantes y agencia.

²³ http://www.francosupermercado.com/product_info.php?cPath=27_63&products_id=1232&osCsid=c3010891ac953a1887b7b3d92cd1ca0

El Yogurt Pura Vida cuenta con las siguientes presentaciones:

- Galonera: fresa y vainilla francesa.
- Litro: fresa, durazno, vainilla francesa, lúcuma, guanábana y melón, fresa light y durazno light.
- Medio litro: fresa, durazno, vainilla francesa y lúcuma.
- Vasito: fresa y durazno.
- Sachet: fresa.

“La presentación de un litro viene en sabores de fresa, durazno, vainilla, lúcuma, guanábana y melón. En galonera de 1,87 litros están disponibles los sabores de fresa y vainilla francesa; y para la presentación de 500 ml, los sabores de fresa y durazno”²⁴.

La marca “Pura Vida” tiene, en la categoría yogurt, los siguientes productos:

- Yogurt para beber Pura Vida Nutribio
- Yogurt para beber Pura Vida Nutribio Light
- Yogurt Batidito Pura Vida Nutribio
- Yogurt Pura Vida sachet

3.5 Estrategia de promoción

La promoción del yogurt transmitió un nuevo concepto en esta categoría: producto agradable al gusto, valor nutricional y con cultivos probióticos que cuidan la salud.

Se elaboró una demostración publicitaria sobre la racionalidad del producto gracias a las cepas probióticas. En esta demostración se explicaba la función del yogurt Nutribio dentro del organismo. Con esto se aseguró la claridad en la transmisión del mensaje.

Además, la publicidad también buscaba posicionar al yogurt con una “*selling line*” que hiciera relacionar inmediatamente al yogurt de cepas probióticas con el Yogurt Pura Vida: “Con Yogurt Pura Vida ayudas a mejorar el desempeño físico y mental”.

Los medios promocionales para la penetración del producto en el mercado fueron los siguientes: televisión abierta, cable, publicidad exterior, medios impresos y afiches en puntos de venta. Con respecto a la televisión abierta y por cable, se manejaron horarios diversos de exposición de los comerciales, porque el público objetivo era distinto del tradicional, amas de casa.

3.6 Estrategia de precios

El producto entró al mercado a precios más bajos que el promedio del mercado de yogurt. Era necesario aplicar esta política porque su segmento objetivo estaba conformado por personas

24 http://www.gloria.com.pe/mundo_gloria/vida.html

de los NSE C, D y E, que por lo general no incluyen al yogurt dentro de su canasta de consumo porque lo consideran un producto muy caro.

Sin embargo, el Yogurt Pura Vida Nutribio se propuso cambiar esa idea en el consumidor, brindándole una opción de valor que los consumidores de estos sectores apreciaran.

En síntesis, los consumidores se llevan a sus casas un producto diferenciado de alto valor intrínseco, a un precio accesible y en presentaciones que se adecuan a las necesidades y capacidades de consumo de los diversos NSE.

3.7 Estrategia de plaza y distribución

Ante el problema de los distribuidores que prestan sus servicios a múltiples marcas y que, en el momento en que ofrecen a los *retailers* una gama de productos, simplemente optan por lo que les es más fácil o lo que les rinde una mayor comisión por colocación en los puntos de venta, o aquellos que, por manejar grandes portafolios de productos, no cuentan con el tiempo suficiente para ofrecerlos todos en las diversas bodegas, panaderías y puestos de mercado, Gloria S.A. decidió no optar por una distribución no exclusiva (codistribución). Por ello, puso en práctica la implementación de una red de distribución exclusiva para sus productos, denominada "Súper Red Beta"²⁵.

Además, cabe mencionar que los principales clientes de los productos lácteos de Gloria S.A. son los supermercados (Wong, Hipermercados Metro, Supermercados Peruanos e Hipermercados Tottus), los cuales concentran en conjunto alrededor del 12,1% de las ventas totales de Gloria S.A. Por ello, es fundamental manejar estratégicamente la distribución y el control de *stocks* con estos grandes intermediarios.

4. Preguntas de discusión

1. ¿Qué le recomendaría a la marca "Pura Vida" para que el concepto "Nutribio" no se pierda en el tiempo?
2. El Yogurt Pura Vida Nutribio ya pasó su etapa de introducción como producto innovador; ahora Laive tiene una amplia gama de productos Bio Laive. ¿Qué propuestas haría para reposicionar el producto y continuar con la etapa de crecimiento?

²⁵ Contacto entrevistado: Rafael Cisneros – Jefe de Producto.

5. Anexo

**Los estilos de vida en el Perú:
Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**

1. Las conservadoras: mujeres para quienes su hogar e hijos constituyen el centro de atención. Ellas dan gran dirección a sus pensamientos, actos y sentimientos. Tienen una visión jerárquica de las relaciones familiares. El jefe del hogar es el esposo y ella su apoyo. Se reconoce como buena madre, una fiel esposa y una persona responsable en las labores del hogar. Una de sus mayores alegrías es saber que sus hijos están bien alimentados. La mayoría son mujeres que no pasan los 45 años y pertenecen a estratos muy bajos o bajos.
2. Las trabajadoras: mujeres jóvenes y de edad mediana cuya vida está orientada hacia el progreso personal y familiar. Son mujeres de empuje, de trabajo. El hogar ya no es el único espacio de realización. El espacio público del trabajo y las relaciones sociales es también importante. La mayoría de ellas trabaja fuera de casa de manera independiente o en empleos de nivel medio o bajo (profesoras de colegio, vendedoras distribuidoras). A diferencia de las conservadoras, tienen mayor educación y mejores ingresos. Igualmente, tienen una marcada diferencia en la forma de pensar y actuar. Son organizadas y muy planificadoras. Son optimistas y les gusta consumir productos que les den estatus social.
3. Los tradicionales: hombres que habitan en ciudades de la sierra o personas de origen serrano que han migrado a Lima y otras ciudades de la costa. Luchan por conseguirse un puesto en la ciudad, pero se resisten a sacrificar su identidad. Conservan fuertemente sus tradiciones. Mantienen el espíritu colectivista y lo emplean para subsistir. Se sienten marginados por su raza y condición social, de allí la necesidad de unirse. Sus actividades de consumo y pensar son bastante conservadoras. Machistas.
4. Los progresistas: hombres y mujeres relativamente jóvenes (entre 20 y 39 años) que migraron a las ciudades desde el campo en busca de éxito. En ese proceso adoptaron las costumbres ciudadinas (se acriollaron). Personas de lucha. Quieren lo mejor para sí mismos y sus familias. Piensan que la mejor manera de conseguirlo es mediante el trabajo, y también mediante el estudio. Piensan que el éxito está en función del tiempo y esfuerzo invertido, más que en los recursos económicos que tengan. De carácter y moral férreos. Les gustan las reglas claras. Proactivos. Organizados y voluntariosos. Están acostumbrados a plantearse metas y conseguirlas. Por su dimensión y nivel de ingresos constituyen el grupo homogéneo de mayor capacidad económica del país.

5. Los adaptados: son hombres y mujeres costeños de origen que viven en las ciudades grandes y medianas del país. Son gregarios y hogareños. Centrados en su familia y su grupo de amigos. Tienden a refugiarse en lo conocido y seguro. Se arriesgan menos. Defensores del orden, pueden aparentar ser un poco intolerantes o exigentes. Constituyen uno de los sectores más opuestos al gobierno. A diferencia de los progresistas, este grupo es menos ambicioso en su lucha económica. El confort material no importa tanto como la propia tranquilidad. Muchos de ellos ocupan puestos dependientes de nivel bajo y medio-bajo en empresas o instituciones o tienen ocupaciones independientes relativamente precarias. En general se ubican en los estratos bajos de la sociedad.

6. Los afortunados: son hombres y mujeres jóvenes, en su mayoría solteros. Interesados en el progreso individual. En labrarse un futuro. Estudian y trabajan para ello. Aspiran a diferenciarse del resto. Alcanzar posiciones de liderazgo económico y social. Entre sus metas está el tener más dinero y vivir bien. No se conforman. Tienen mucha motivación de logro. Les gusta el poder y las relaciones sociales. Eminentemente pragmáticos. Son modernos tanto en su consumo como en su modo de pensar. Son los que más viajan al extranjero y los más cosmopolitas. Gastan mucho en productos de consumo suntuario.

7. Los emprendedores: son en su mayoría hombres de edad mediana, que viven en las ciudades medianas o grandes del país. Negociantes natos. Tienen mucha iniciativa, buscan hacer empresa. Hábiles para generar su propia fuente de dinero. Muchos son trabajadores independientes. Han surgido progresivamente y siguen pensando en crecer. Muy aspiracionales. Desean obtener cierto estatus en el medio que se desenvuelven. Imitan los patrones de consumo y el estilo de vida (más pujante y moderno) de los afortunados. Viven en ciudades medianas y grandes y viajan mucho por trabajo (sobre todo a provincias). Podría situárseles dentro de la clase media típica.

8. Los sobrevivientes: son hombres o mujeres de edad avanzada (sesenta años o más) cuyas principales preocupaciones son conseguir dinero para subsistir y mantener a sus familias. Miran el futuro con temor. Fatalistas, atribuyen las causas de su mala situación al sistema, pero al mismo tiempo no se sienten con las suficientes energías como para luchar. Están cansados, y en muchos casos, resignados. Son, principalmente, los abuelos a los que la inexistencia de programas de jubilación y protección social del país ha dejado en situación de extrema pobreza. En términos de consumo, constituyen uno de los segmentos menos modernos del país.

9. Los sensoriales: hombres y mujeres jóvenes o de edad avanzada (no hay personas de edad madura) cuya vida está muy orientada hacia las relaciones sociales. Muy sociables. Tratan de disfrutar de los placeres de la vida. Les interesa mucho la apariencia personal y la imagen que dan ante los demás. Son grandes compradores, a pesar de que no cuentan con los medios económicos más altos del país. Cambiantes y con mucha apertura a nuevas experiencias. Sus ingresos son medios, pero su apariencia puede hacerlos confundir con niveles superiores.

6 Bibliografía

- Caso Premios Effie Perú 2006 – Gloria S.A. “Yogurt Pura Vida Nutribio”. Elaborado por la Gerencia Comercial de Gloria S.A. y los equipos: anunciantes y agencia.
- Contacto entrevistado: Rafael Cisneros – Jefe de Producto.
- *El márketing y sus aplicaciones a la realidad peruana*. Segunda edición. Biblioteca Universitaria. Lima: Universidad del Pacífico, 2004. Autora: Pipoli de Butrón, Gina.

Páginas web

http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/gloria/ca/gloria_ca.pdf#search=%22gloria%20sa%22

Arellano Investigación de Mercados
<http://www.arellanoim.com/estilosdevida.htm>

<http://www.classrating.com/Gloria.pdf#search=%22gloria%20sa%22>

Conasev: Gloria S.A. – *Memoria Anual 2005* (notas a los EE.FF. al 31.12.05 y al 31.03.06)
<http://www.conasev.gob.pe>

Grupo Apoyo
<http://www.apoyo.com/entorno-2825-1-0.html>

Grupo Gloria
<http://www.grupogloria.com/>

ISA - *Informe de Seguimiento Agroeconómico* (año 2, N° 8, agosto del 2006)
<http://www.minag.gob.pe/boletines/infoisa0806.pdf#search=%22minag%20ISA%20IPP%20precio%20productor%20leche%22>

Revista Agraria, N° 73, abril del 2006
<http://www.cepes.org.pe/revista/r-agra73/LRA-73-16.pdf>

Vida Láctea: Boletín Informativo del Sector Lechero-Ganadero. Publicado por Agalep y Cepes.
http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/leche/20060500/leche_mayo_2006.doc

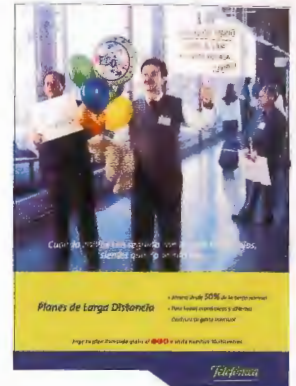


effie®
perú



effie®
perú

Categoría Lanzamiento de Nuevos Servicios



GANADOR
Premio
Oro

effie[®]
perú



effie[®]
peru
2006

Telefonica



CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS

effie®
perú



Caso:

“Planes de larga distancia”

1. Análisis del sector

El sector de las telecomunicaciones se encuentra en un constante crecimiento desde la privatización de las ex empresas estatales y la aparición de la globalización.

Después de este acontecimiento, se pudo observar la llegada de empresas competidoras de escala mundial, que produjo la posterior caída de los precios por la competencia y también el continuo desarrollo tecnológico en todo el país.

Dichos eventos, y su magnitud, hicieron que el sector de las telecomunicaciones se convirtiera en uno de los más dinámicos de este país.

1.1 Situación del sector

En el año 2004, este sector tuvo un importante cambio en América Latina, debido a las adquisiciones de algunas empresas en quiebra.

Las empresas líderes en telecomunicaciones se concentraron en sus respectivos mercados y en la integración con sus operaciones en el exterior, así como en una política más austera de inversiones y en el desarrollo de oferta de productos y servicios orientados a nichos específicos.

La actividad reguladora en el año 2005 fue muy intensa, lo que reflejó las diversas iniciativas tomadas por Osiptel y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

Asimismo, fue aprobada la Ley 28493, que regula el uso del *spam* (correo electrónico comercial no solicitado), cuyo objetivo es el control del envío de comunicaciones comerciales no solicitadas.

En la actualidad, destaca el nuevo Reglamento de Calidad de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones y la modificación del Reglamento de Continuidad Rural, emitidos por Osiptel. Además, se destaca la modificación del reglamento de la Ley de Telecomunicaciones,

que regula el acceso y el uso compartido de infraestructura de uso público para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones por parte del MTC.

Con respecto a la interconexión, en marzo del 2005 el MTC modificó los lineamientos de la política de apertura del mercado de las telecomunicaciones, al disponer que cada cuatro años Osiptel hiciera una revisión obligatoria de los cargos de interconexión tope.

A fines del 2005, los gobiernos de Estados Unidos y el Perú incluyeron en el documento del TLC un capítulo referido a las telecomunicaciones. Dicho capítulo tiene como objetivo principal determinar la regulación mínima que promueva la competencia en el sector.

1.2 Situación del mercado

El mercado de telecomunicaciones ha sido muy dinámico en estos últimos años.

Esto se aprecia en la revolución de la información que ocurrió en el Perú en la década pasada: la introducción de tecnologías como Internet y de acceso inalámbrico.

Además, las tarifas del servicio de telefonía fija local y de larga distancia se ajustaron trimestralmente por canastas de servicios debido al efecto de la inflación.

Por último, Osiptel realizó el proceso para la revisión del factor productividad, que regirá hasta el 2007.

2. Análisis de la empresa

2.1 Historia de la empresa

1920: el 25 de junio de este año, Telefónica del Perú fue constituida en la ciudad de Lima, con la denominación de Compañía Peruana de Teléfonos Limitada.

Posteriormente, se convirtió en una sociedad anónima llamada Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT), que prestaba servicios de telefonía local.

1969: la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. (Entel Perú) era la encargada de brindar servicios de telefonía a provincias.

1994: ambas empresas (CPT Y Entel Perú) estuvieron controladas por el Estado peruano hasta este año. Después de una subasta, Telefónica Perú Holding S.A.C. adquirió el 35% del capital social de Entel Perú y de la CPT. El 7 de noviembre se acordó la fusión de ambas empresas.

1998: Dicha fusión adquirió el nombre de Telefónica del Perú S.A.A.

2004: Telefónica adquirió Bellsouth.

En la actualidad, Telefónica ha anunciado la inversión de US\$ 1.000 millones en el Perú en el período 2006-2009, destinados al desarrollo de todas las redes e infraestructura de las telecomunicaciones en el país.

2.2 Productos y servicios

Telefónica del Perú ofrece diversos servicios:

- Servicio portador local
- Servicio de telefonía fija local
- Servicio portador y servicio telefónico de larga distancia
- Servicio de teléfono público
- Servicio de télex
- Servicio telegráfico en ámbito nacional
- Servicio de telefonía celular
- Etcétera

En el servicio de telefonía fija local, las líneas en servicio alcanzaron un crecimiento interanual de 9,4%, a pesar del resultado negativo que generó el factor de productividad establecido por Osiptel (-10,07%).

Gracias a los Planes Control de Larga Distancia, Telefónica aumentó sus ingresos por cliente en un 18%.

En el servicio de telefonía pública, los ingresos totalizaron S/. 45 millones al cierre del 2005, debido principalmente a la migración hacia la tecnología satelital VSAT. Dicha tecnología redujo el vandalismo y mejoró la disponibilidad de la planta, lo que permitió la continuidad del servicio.

Con respecto a la banda ancha y a Internet: en el año 2005, Telefónica se centró en expandir el acceso masivo a Internet, para brindar más beneficios a las familias.

En la televisión por cable, los ingresos de televisión por cable y publicidad fueron de 340 millones de soles al cierre del año 2005. Cable Mágico mantiene el liderazgo en su sector.

Negocio mayorista: el principal objetivo de este negocio fue crecer en los servicios de arrendamiento de circuitos, enlace, transporte de llamadas de larga distancia y alquiler de infraestructura. Al cierre del 2005, Telefónica del Perú mantiene relaciones de interconexión con un total de veintiséis operadores.

2.3 Situación del mercado y la competencia

Telefónica del Perú está posicionada como líder en la provisión de servicios de telefonía fija, televisión por cable e Internet en nuestro país. Sin embargo, hay otras compañías que le hacen competencia.

En el caso de competencia en el negocio de telefonía local, se encuentran Telmex, Impsat y Americatel, orientadas al sector corporativo.

En el caso de la telefonía móvil, los principales competidores son Claro y Nextel (este último compite empleando el sistema de radios).

Con respecto a la telefonía pública, su principal competidor es Telmex, que busca ofrecer sus servicios en lugares por donde transitan muchas personas.

Además, la competencia en el negocio de larga distancia se incrementó debido a la aparición de las tarjetas prepago. Aquí la competencia más directa proviene de Americatel, IDT, Telmex, entre otras compañías.

Telefónica compite también en el mercado de la televisión por cable y vía satélite, donde cuenta con la mayor participación de mercado. En este rubro, sus competidoras son Cable Express, Metrópolis y Direct TV (vía satélite).

Por último, en el negocio de Internet no hay mucha competencia debido a que las demás empresas se dirigen a otros segmentos específicos.

2.4 Visión

Para cumplirla, Telefónica cuenta con una estrategia precisa, basada en los clientes, los servicios, la geografía y el crecimiento rentable.

Además, cuenta con valores institucionales basados en la confianza y en cumplir compromisos.

3. Desarrollo del caso: "Plan de Larga Distancia"

3.1 Escenario de marketing, comercial, competitivo

Desde hace unos años, los resultados obtenidos por Telefónica en telefonía fija han ido disminuyendo, debido a:

- La competencia entrante
- La regulación del Estado
- Sustitución por telefonía móvil

Además, el mercado se volvía más complicado debido a diversas causas:

- Diez competidores
- Guerra de precios
- Clientes desleales
- Pocas barreras de entrada

Con todo esto, adicionalmente, la necesidad de los clientes de reducir sus costos hizo que prefirieran las contrataciones de **líneas cerradas** (lo que no favorece al negocio de **larga distancia [LD]**).

Además, se le impuso, solamente a Telefónica, una tarifa mínima que afectaba negativamente sus ingresos y le restaba competitividad.

También le impusieron la obligación de entregar un listado con todos sus clientes de LD para la competencia y de avisar con anticipación sobre las promociones.

A finales del 2004, el reto de Telefónica consistía en convertir los ingresos de larga distancia en ingresos fijos y recurrentes.

3.2 Objetivos de márketing

Telefónica se propuso cumplir con cuatro objetivos:

- a. "Crear una nueva categoría con una propuesta de valor mucho más conveniente para el cliente": se debía introducir un producto nuevo que permitiera migrar hacia un escenario nuevo en el que no se vieran los efectos de la guerra de precios. Esto haría que se pudieran asegurar los ingresos fijos y recurrentes (como se pudo ver, el regulador fijó un precio para las tarjetas prepago de Telefónica, mientras que las demás empresas vendían por debajo de ese precio; es por ello que al lanzar el nuevo producto, Telefónica sí podría vender a un menor precio, ya que era un producto diferente que no tenía la competencia).
- b. "38% de penetración sobre las líneas potenciales a finales del 2005": obtener 92 mil líneas afiliadas al nuevo producto en comparación con las 242 mil líneas cerradas que usan tarjetas prepago para hacer sus llamadas de larga distancia (LD).
- c. "Lograr un 60% de satisfacción con el nuevo producto": esto aseguraría la permanencia de los clientes en la familia de Telefónica.
- d. "Migrar desde un esquema de ventas masivas hacia uno de márketing relacional": el nuevo producto permitiría tener un registro de los clientes, lo que se emplearía para la fidelización, y para brindar información sobre otros planes (migraciones *upsell*) y su retención.

3.3 Estrategias de márketing

Público objetivo

La estrategia se destinaría a los clientes frecuentes con línea cerrada que utilizan las tarjetas prepago para hacer llamadas de larga distancia y que pertenecen a los sectores B y C.

Además, existían necesidades insatisfechas por el hecho de controlar el gasto (al usar tarjetas prepago):

- Esperar por un horario cómodo para llamar.
- Se tenía que contar con efectivo para comprar la tarjeta.
- Se tenían que comprar varias tarjetas para hacer más llamadas de larga distancia.
- Se tenía que salir de la casa para comprar la tarjeta para hacer las llamadas.

Producto

Con todo esto, se creó el Plan Control de Larga Distancia (que es diferente del Plan de Larga Distancia), el cual constaba de una bolsa de minutos a la que el usuario se afiliaba por un cargo mensual y que le permitía tener un control en las llamadas.

Las ventajas comparativas y competitivas (con respecto a la tarjeta) se veían en dos dimensiones: control y comodidad.

Comparativo de tarjetas frente a Planes Control LD

Plano	Dimensión	Tarjetas prepago	Planes Control LD
Control	Sobre el gasto	Tarjeta a tarjeta (necesidad de recompra)	Monto definido según plan
	Sobre los minutos disponibles	Consulta del saldo en línea	Consulta del saldo en línea
	Sobre quien llama	Clave de doce dígitos	Solo cuatro dígitos
	Sobre la llamada	X	Programación de duración
	Sobre a quien se llama	X	Detalle de llamadas en el recibo
Comodidad	Compra y pago	Necesidad de salir de casa con efectivo	Afiliación telefónica y pago en el recibo
	Disponibilidad	Dependencia del punto de venta	En casa, las veinticuatro horas del día

Fuente: Telefónica del Perú.

Además, se tenía acceso a una clave que le permitía al usuario configurar el tiempo de duración de cada llamada

Por último, si al usuario no le gustaba el producto, se podía dar de baja con solo una llamada. Esto hacía que los clientes compraran el producto en vez de dudar de su adquisición.

Precio

El Plan Control LD ofrece treinta opciones entre las que se encuentran las tarifas por minutos y la tarifa competitiva, en comparación con las tarjetas prepago, que solo ofrecen cinco opciones (ver anexo).

Canales de venta

Se ofrecería en todos los canales telefónicos a escala nacional. Venta *outbound* e *inbound*.

3.4 Objetivos comunicacionales o publicitarios

Se dieron en dos dimensiones:

- 1) En lo masivo:
 - a. Posicionarse como la mejor opción para comunicarte con los seres queridos.
 - b. Destacar las tarifas reducidas.
 - c. Incentivar el tráfico *inbound* para pedir información.

- 2) En lo dirigido:
 - a. Resaltar la conveniencia de tener el plan al darles mayor control, comodidad, variedad, alto rendimiento y tarifas cómodas.
 - b. Preparar el terreno para la venta. De esta manera, se le daba confianza al cliente, en caso de que no le gustara el servicio, para retirarse sin ningún problema.

3.5 Estrategia comunicacional o publicitaria

El reto se basaba en cambiar el hábito de consumo. Se tenía que cambiar la idea de que las tarjetas prepago eran más convenientes que tener un plan de larga distancia, y se tenía que trasladar a los clientes hacia este nuevo producto.

Se optó por centrar la estrategia desde un plano emocional en medios masivos (ya que las personas extrañan a sus familiares o amigos que viven lejos), apelando al *insight* "extrañar a un ser querido".

Con esto, se generó la frase: "Ya no extrañarás a tus seres queridos, porque nuestros planes te permitirán hablar más seguido con ellos".

Esto permitió a Telefónica entrar "con fuerza" en la mente de los consumidores (utilizando el *márketing* relacional).

3.6 Audiencia objetivo

Se decidió centrarse en las amas de casa del sector socioeconómico C, por dos razones:

- Aquí se encontraba el *target* con mayor concentración de líneas cerradas.
- Son las usuarias mayoritarias de las tarjetas prepago.

3.7 Estrategia de medios

Se trabajó en dos etapas:

a. Lanzamiento

El producto se lanzó utilizando un amplio *mix* de medios para posicionarse en la mente de los consumidores. Hubo una priorización de los medios masivos, y se presentó en radio, televisión y prensa.

b. Mantenimiento

Se utilizaron medios más selectivos, como mensajes de correo electrónico, llamadas, volantes, mensajes en los recibos telefónicos, etcétera.

Adicionalmente, se auspició el programa *Vale la pena soñar*, ya que tenía mucha llegada a la población y porque reflejaba la frase de Telefónica que se quería posicionar: "Ahora, gracias a Telefónica, se pudo realizar tu sueño".

Además, se tuvo presencia en los diversos medios de transporte público, para llegar a las personas que se alejaban de sus seres queridos.

Por último, para garantizar el impacto, se utilizaron posiciones preferenciales, logrando un alcance del 94%.

3.8 Resultados atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación

Se lograron superar todos los objetivos mencionados a diciembre del 2005:

Resumen de resultados

	Situación anterior	Objetivo	Situación lograda
Categoría	Tarjetas prepago generaban ingresos variables	Cambiar las reglas del juego: LD en líneas cerradas	Plan Control de Larga Distancia con pago fijo mensual asegura ingresos recurrentes
Penetración del mercado	Categoría inexistente	38% 92 mil afiliados	47% 112.688 afiliados
Nivel de satisfacción	60% (cliente TdP)	60%	77%
Márketing relacional	Imposible	Fidelización Migraciones Modelos de propensión Retención de afiliados	50 mil llamadas (fidelización/mes) 4 mil migraciones/mes 3 modelos de propensión 75% de retención

Fuente: Telefónica del Perú.

Gestión	Indicador	Sin campaña	Con campaña	Impacto
<i>Inbound</i>	Llamadas entrantes (promedio/día)	531	740	+39%
	Ventas (promedio/día)	27	66	+145%
<i>Outbound</i>	Efectividad de venta	6,79%	16,44%	+10 p.p.

Fuente:Telefónica del Perú.

Nueva categoría

- Se pasó a una posición de liderazgo.
- El total del monto a gastar irá directamente a Telefónica, en vez de ir a diversos negocios dueños de las tarjetas.
- Se genera un 18% más de ingresos por cliente.
- La categoría representa S/. 13 millones de ingresos anuales (sin IGV).

Penetración

- Se superó el objetivo en 9 p.p.
- El objetivo se alcanzó con cuatro meses de anticipación.
- Se impulsaron las ventas.

Impacto de la campaña en la gestión de ventas telefónicas

Gestión	Indicador	Sin campaña	Con campaña	Impacto
Receptiva	Tráfico entrante (promedio/día)	531	740	+39%
	Ventas (promedio/día)	27	66	+145%
Proactiva	Efectividad de venta	6,79%	16,44%	+10 p.p.

Fuente: Telefónica del Perú.

Satisfacción

- Se superó el objetivo en 17 p.p.
- Más del 85% de los usuarios consideran el plan como el mejor medio para controlar sus gastos.
- Se logró la fidelidad del cliente.

Márketing relacional

- La información obtenida de los clientes se emplea para gestionarlos de manera personalizada (por ejemplo, recordarles como optimizar el servicio, informar sobre nuevos planes, etcétera).

- Tres modelos estadísticos permiten anticipar las necesidades de los clientes.
- Todas las solicitudes de salida del plan pasan por un proceso de retención que permite descubrir oportunidades de mejora.

Por último, se logró el objetivo de trasladar a los clientes desde las tarjetas hacia los planes en los que se realiza un pago fijo mensual que satisface mejor las necesidades de los mismos.

3.9 Problemas de la campaña

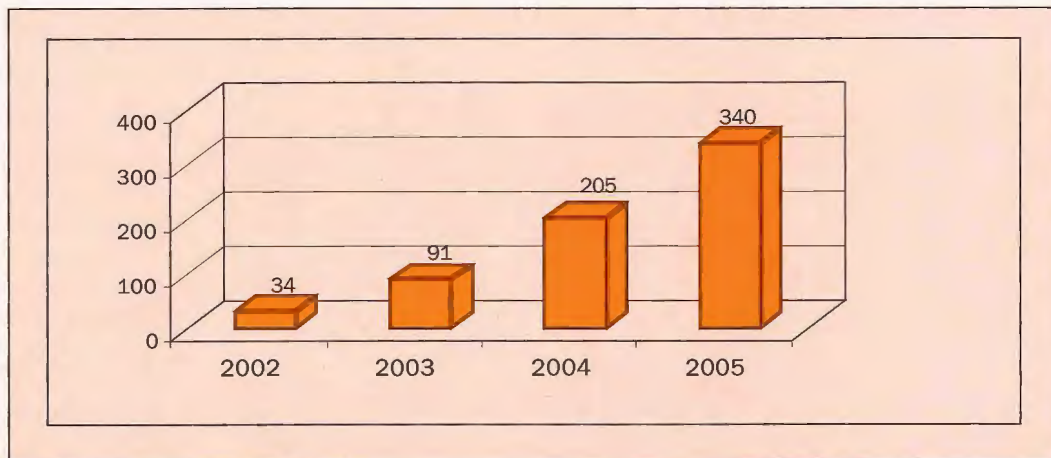
A pesar de que la campaña tuvo un gran éxito, se corre con el riesgo de que los clientes de líneas abiertas también adquieran este plan control. En este caso, Telefónica saldría perjudicada; sin embargo, no son muchos los casos en que esto sucede.

3.10 Proyecciones

En el Plan Control LD, si no se usan todos los minutos del paquete, se pierden. Es por esto que en un futuro se piensa crear un plan multitráfico, en el que se puedan usar esos minutos sobrantes para hacer llamadas locales y no perderlos.

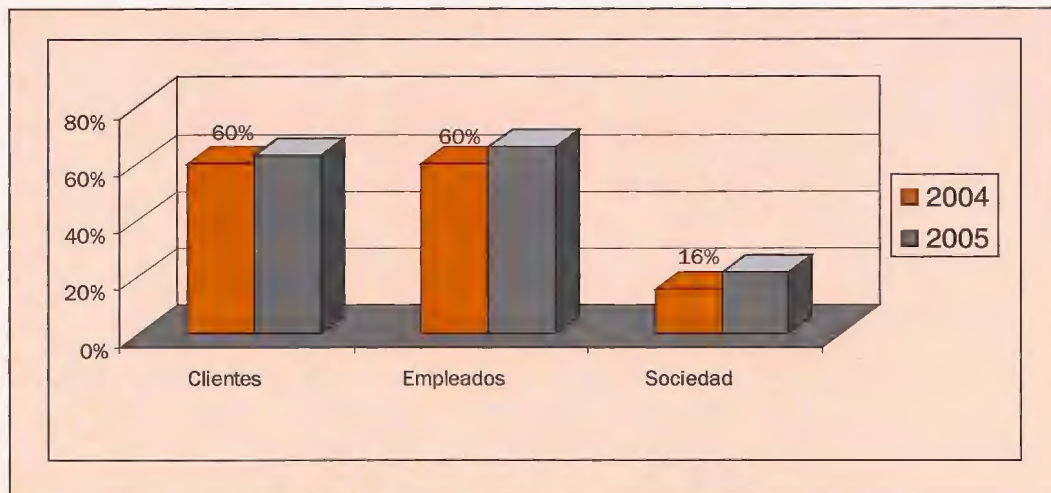
4. Anexos

**Usuarios de banda ancha
(miles)**



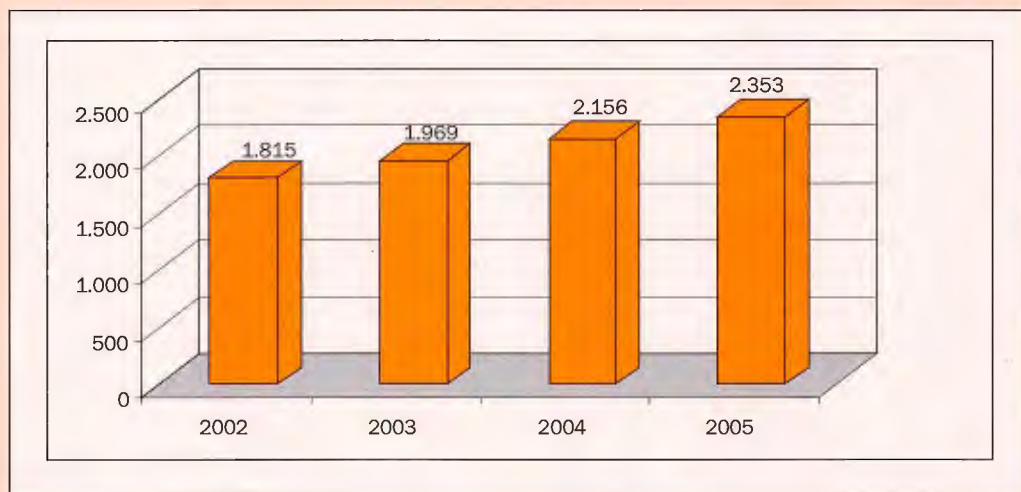
Fuente: Memoria Anual 2005. Telefónica del Perú.

**Usuarios de banda ancha
(miles)**



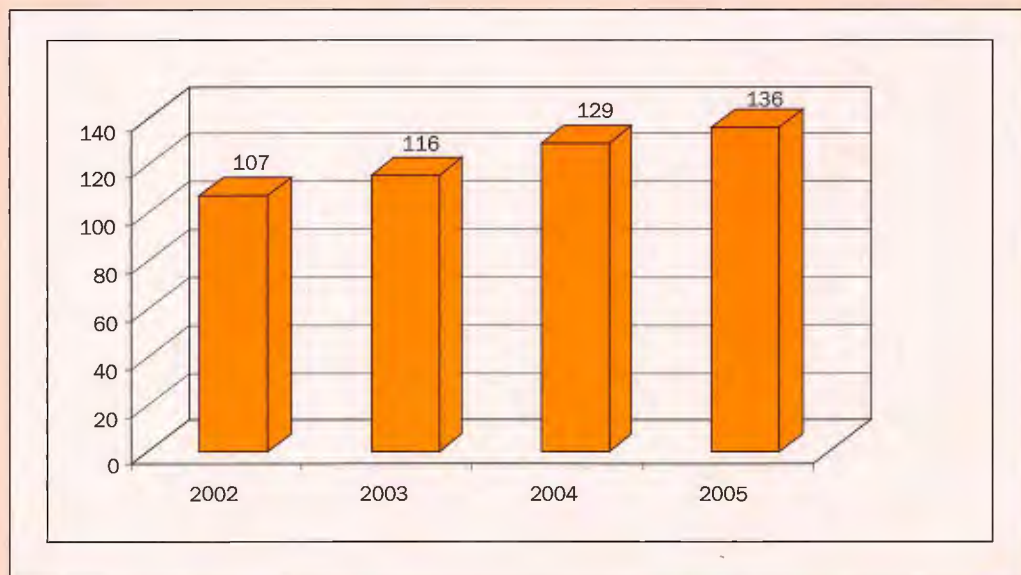
Fuente: Memoria Anual 2005. Telefónica del Perú.

Telefonía fija (incluye TUP y rurales) Líneas en servicio (miles)



Fuente: *Memoria Anual 2005*. Telefónica del Perú.

Telefonía de uso público Líneas en servicio (miles)



Fuente: *Memoria Anual 2005*. Telefónica del Perú.

Volumen de inversiones
(al 31 de diciembre de cada año)
(en millones de nuevos soles)

	2003	2004	2005
Red de telefonía local	152	145,4	164,9
TV por cable	27	18,3	32,2
Servicios de Telefonía de uso público	46	40,2	27,5
Internet	99	132,5	117,7
Otros	119,2	148,3	142,0
Total	443,2	484,7	484,3

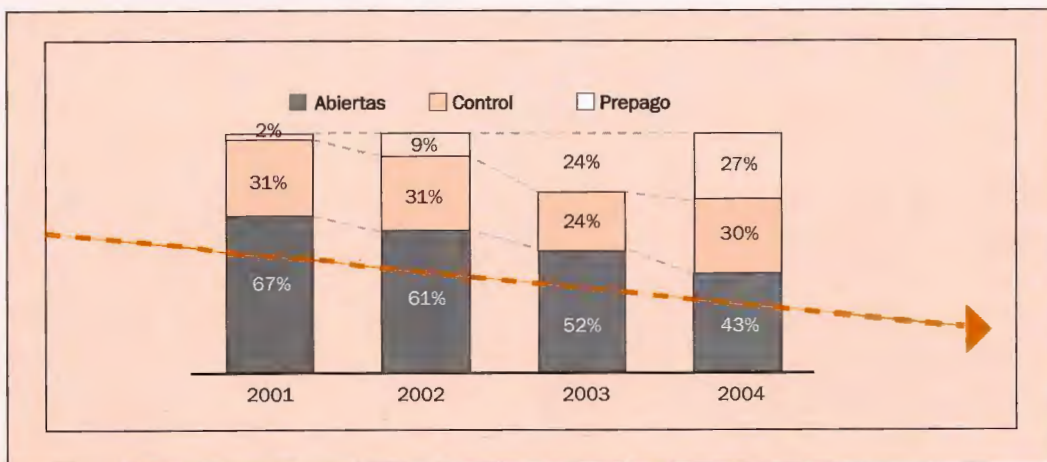
Fuente: *Memoria Anual 2005*. Telefónica del Perú.

**Cumplimiento de las metas en el servicio de telefonía local
2003-2005**

Contrato de concesión - Osiptel	Osiptel %	2003 %	Osiptel %	2004 %	Osiptel %	2005 %
Llamadas locales completas: Lima	75,00	99,82	75,00	99,77	75,00	99,62
Llamadas locales completas: provincias	75,00	99,96	75,00	99,92	75,00	99,87
Llamadas telefónicas de larga distancia nacional: Lima	65,00	99,55	65,00	99,18	65,00	98,88
Llamadas telefónicas de larga distancia nacional: provincias	65,00	99,58	65,00	99,16	65,00	97,71
Llamadas telefónicas de larga distancia internacional: Lima	65,00	97,57	65,00	98,44	65,00	96,97
Llamadas telefónicas de larga distancia internacional: provincias	65,00	97,16	65,00	98,23	65,00	91,69

Fuente: Telefónica del Perú.

Evolución de planta por tipo de línea



Fuente: Telefónica del Perú.

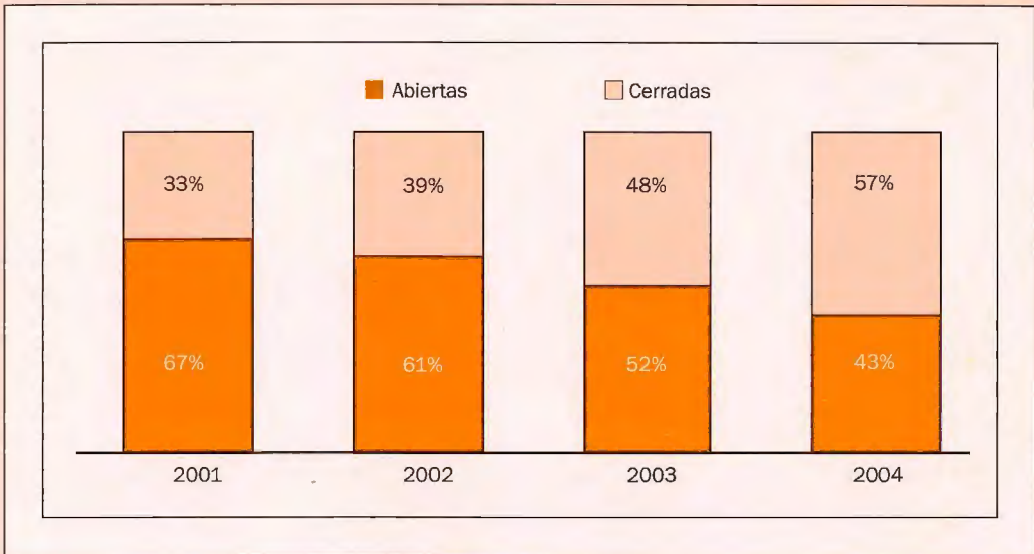
Evolución de planta de líneas de telefonía fija de Telefónica del Perú [1]

Planta final	2001	2002	2003	2004
Abiertas	1.056.417	1.013.560	946.611	868.782
Control	492.340	504.769	433.601	615.266
Prepago	30.959	142.219	427.133	541.486
Total	1.579.716	1.660.548	1.807.345	2.025.534
Planta final	2001	2002	2003	2004
Abiertas	67%	61%	52%	43%
Control	31%	30%	24%	30%
Prepago	2%	9%	24%	27%
Total	100%	100%	100%	100%
Planta final	2001	2002	2003	2004
Abiertas	67%	61%	52%	43%
Cerradas	33%	39%	48%	57%
Total	100%	100%	100%	100%

[1] No incluye líneas de telefonía de uso público.

Fuente: Telefónica del Perú.

Evolución de planta por tipo de línea



Fuente: Telefónica del Perú.

**Competencia en tarjetas prepago en mayo del 2005
Telefónica del Perú + nueve competidores**

	Tarjeta	Operador
1	Hola Perú	Telefónica del Perú
2	147	Telefónica del Perú
3	Perú Global	IDT
4	La Número 1	IDT
5	La Peruanita	IDT
6	Alegría Perú	IDT
7	Te Llamo Perú	IMPSAT
8	Habla Simpático	Convergía
9	Ultra 77	Americatel
10	Telmex LD	Telmex
11	Ahórralo	LAT Perú

Fuente: Telefónica del Perú.

Evolución 2005 de planta de Planes Control LD sobre Líneas Control

	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planta de Planes Control LD	14.700	37.800	55.500	72.000	82.000	92.700	99.800	113.000
Mercado potencial (usuarios de tarjetas)	240.000							
Penetración de planes sobre mercado potencial	6%	16%	23%	30%	34%	39%	42%	47%

Fuente: Telefónica del Perú.

5. Bibliografía

- Entrevista con José Chinén (Gerente de Tráfico Local y Larga Distancia).
- *Memoria Anual 2005*. Telefónica del Perú S.A.A.
- Planes Control de Larga Distancia (formulario de participación a los Premios Effie 2006).

Páginas web

Telefónica

http://www.telefonica.com.pe/fija_particulares.shtml

Telefónica

http://www.telefonica.com.pe/tvcable_particulares.shtml

Osiptel

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

GANADOR
**Premio
Plata**

**effie[®]
perú**



effie
perú
2006



Grupo > Crédito



CATEGORÍA: LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS

effie[®]
perú

Caso:

“Lanzamiento de Prima AFP”

1. Análisis del sector¹

“Con el ingreso de una nueva AFP hace unos días se están viendo los efectos del incremento de la competencia en este mercado. Dado este escenario, se espera que los mayores beneficiados sean los usuarios, quienes van a tener la opción de elegir la AFP que más les convenga (no solo en términos de bajas comisiones sino también en términos de rentabilidad)”².

Con el propósito de evitar que los afiliados a las AFP se cambiaran constantemente entre estas, tal como sucedió durante los años 1996-1998, la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP emitió normas que limitaron la posibilidad de cambiarse de AFP.

En este contexto, las AFP se vieron motivadas a incrementar gradualmente sus comisiones, así como a reducir sus gastos comerciales, como se aprecia en la siguiente cita: “Los costos administrativos y los gastos operativos de las AFP han disminuido considerablemente. Los gastos operativos, como porcentaje del ingreso de las AFP, han caído de 120,6% en 1996 a 47,8% en el 2002. Existe una menor presión de las AFP para defender su cuota de mercado. Así, los gastos operativos, como proporción de los fondos administrados, cayeron del 10,2% en 1997 a 1,8% en el 2002”.

Esta situación de poca competencia entre AFP llevó a los afiliados a un nivel mínimo de satisfacción, mientras que el ROE (*return on equity*) de cada AFP superaba el 65%, como lo ejemplifica la siguiente cita: “Pero mientras que los márgenes de ganancia para administradores

1 Información extraída del formulario de participación para los casos Effie y del artículo “Las millonarias ganancias de las AFP en el Perú” de Humberto Campodónico, basado en un estudio oficial del Banco Mundial sobre el sistema privado de pensiones en el Perú. Publicado en: <http://www.actualidadeconomica-peru.com/antiores/ae_2004/mayo/campo_5.pdf> el 09/05/2004.

2 Guerra de precios entre las AFP. Seminario Económico de Ophelimos. Publicado: 23/08/2005. Extraído de: <<http://blog.pucp.edu.pe/archive/19/2005-08>>.

de los fondos están creciendo con eficiencia, el precio pagado por los afiliados sigue siendo demasiado alto. Las comisiones cobradas por las AFP de Perú han sido considerablemente más altas”.

Con el propósito de mejorar esta situación, en noviembre del 2004, la SBS emitió una nueva norma con la que se eliminaban las barreras de traspaso, y se abrió así a los afiliados la posibilidad de cambiarse de AFP. Sin embargo, la oferta de valor de las AFP no cambió y, por lo tanto, la situación de los afiliados tampoco.

En este nuevo contexto, el Grupo Crédito realizó investigaciones cualitativas (*focus groups* y entrevistas a profundidad), a cargo de la compañía Apoyo Opinión y Mercado. A partir de estas, se pudo apreciar que existía un nivel mínimo de satisfacción en los afiliados con respecto a las AFP. Había muy poco conocimiento de las comisiones que cobraban las AFP, pero se tenía la percepción de que estas eran muy caras: “Desde la perspectiva de los afiliados, el nuevo sistema privado es el más caro de la región y uno de los menos eficientes”. Asimismo, los afiliados señalaban que buscaban rentabilidad, pero la mayoría no entendía este concepto. Además, la intención de traslado era muy baja, debido a que la oferta ofrecida por las AFP era muy similar en todos los casos.

Dados los resultados de las investigaciones, el Grupo Crédito vio una oportunidad potencial de negocio y decidió lanzar su AFP, y de esta manera ofrecer una propuesta de valor que respondiera adecuadamente a la demanda de mercado.

2. La empresa AFP Prima S.A.³

Misión

La misión de la empresa es: “Asegurar un futuro mejor para nuestros afiliados”.

Visión

La visión de la empresa es: “Ser la AFP líder del Sistema Privado de Pensiones, experta en el manejo de fondos de inversiones, rentable, con profesionales de primer nivel”.

Respaldo

Para que una AFP, que brinda un servicio de pensión en el largo plazo, tenga éxito es indispensable y muy importante que cuente con un respaldo sólido y seguro para brindar confianza a sus afiliados. En el caso de Prima AFP, el reconocido Grupo Crédito tiene una participación del 99,9% del accionariado. A su vez, este grupo tiene como principal accionista a Credicorp, una corporación de empresas con activos totales de más de US\$ 11 mil millones.

³ Información extraída de: <<https://www.prima.com.pe/PrimaWeb/>>.

Familia de empresas

Prima AFP forma parte de un grupo de empresas que cuenta con una gran trayectoria y reconocimiento en el país. Esto le permite brindar una mayor seguridad a sus clientes. Las empresas que forman parte del Grupo Crédito son:

- Banco de Crédito del Perú - BCP

El BCP es considerado uno de los bancos más sólidos y seguros del sistema financiero, con más de 117 años en el país. Tiene alrededor de 1.770.000 clientes personas en el ámbito nacional, y 35,8% de participación de mercado en los depósitos totales del país.

- Pacífico Grupo Asegurador

Este grupo está conformado por: la empresa Pacífico Peruano-Suiza, que cuenta con un total de 338.584 asegurados; la empresa Pacífico Vida, que cuenta con un total de 1.001.068 asegurados; y Pacífico Salud, que cuenta con un total de 265.740 asegurados. Además está respaldado por un total de activos de más de 2.500 millones de soles.

3. Producto/servicio⁴

Pensión de jubilación

El Sistema Privado de Pensiones (SPP) permite al afiliado obtener una pensión de jubilación en relación directa a los aportes que realiza y a la rentabilidad generada. Esta pensión se otorga a los afiliados cuando cumplen la edad de jubilación o cuando acceden a una jubilación anticipada. Asimismo, el SPP otorga a sus afiliados los beneficios de: pensión de invalidez, pensión de sobrevivencia y gastos de sepelio.

Las AFP son las empresas que se encargan de administrar e invertir los fondos de pensiones de los afiliados, buscando la mejor rentabilidad para ellos, para que así puedan obtener una pensión de jubilación justa. Asimismo, son las encargadas de brindar los demás beneficios estipulados por el SPP. Estas empresas cobran a sus afiliados una comisión mensual por el servicio de administración de fondos.

Para brindar los beneficios del SPP, además de un alto nivel de servicio y atención a sus afiliados, Prima AFP cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia en el Sistema Privado de Pensiones y con un equipo de expertos en inversiones, así como con el respaldo del Grupo Crédito, el cual tiene un amplio conocimiento del mercado peruano y gran experiencia en la toma de decisiones financieras.

⁴ Ibíd.

Servicios complementarios

Además del servicio principal explicado anteriormente, Prima AFP se ha preocupado por brindar al cliente otros servicios complementarios, tales como:

- a. **Asesoría personalizada:** la empresa cuenta con asesores altamente capacitados, que se contactan periódicamente con sus afiliados para atender sus consultas y requerimientos.
- b. **Portal del afiliado:** la empresa ha puesto a disposición del cliente un sitio web donde este puede acceder a información inmediata sobre sus aportes, monto de su fondo, inversiones y otra información de interés.
- c. **Fono Prima:** es su servicio telefónico, por medio del cual brindan atención personal a las consultas de sus afiliados en el horario de 8:30 am a 6 pm, y atención IVR (*immediate voice response* o respuesta recíproca de la voz) las 24 horas del día.
- d. **Plan de comunicaciones vía e-mail sobre su fondo:** la empresa ha creado un programa de comunicaciones para el cliente. Esto lo hizo con el objetivo de que sus afiliados se encontraran informados sobre: sus aportes mensuales, dónde está invertido su fondo, rentabilidad, y estado de cuenta mensual para quienes lo soliciten.
- e. **Unidad de bono de reconocimiento:** brinda a sus afiliados asesoría para el trámite de su bono de reconocimiento.
- f. **Estado de cuenta por e-mail:** los clientes tienen la opción de elegir si desean que su estado de cuenta sea enviado a su dirección de correo electrónico, para una mayor comodidad y entrega de la información de una manera más rápida.

Por medio de su Unidad de Servicio al Empleador, AFP Prima también brinda servicio de asesoría a los empleadores de sus clientes, así como información de utilidad para que realicen el pago de aportes de sus trabajadores de manera correcta y sin inconvenientes.

4. Objetivos y estrategias de marketing

4.1 Objetivos

Para poder lanzar la nueva AFP con el mayor éxito posible, la empresa definió dos principales objetivos de marketing.

El primer objetivo era lanzar a Prima AFP como alternativa de cambio para los clientes, posicionándola como “una AFP con un sólido respaldo, experta en el manejo de inversiones, que brinda información y asesoría permanente, y, además, que cobra una menor comisión”.

El segundo objetivo era captar a 30 mil afiliados cotizantes en los primeros cinco meses. Este número representaba el 2,5% de afiliados cotizantes a diciembre del 2005. Un afiliado

cotizante es “aquella persona que se encuentra realizando aportes regularmente a su AFP. Estos afiliados son los que generan ingresos efectivos a una AFP”. Además, la empresa se puso como meta administrar un fondo de 500 millones de soles para diciembre del mismo año.

4.2 Estrategias

La empresa desarrolló seis estrategias de marketing que le permitieron alcanzar los objetivos propuestos.

La primera estrategia estaba basada principalmente en “despertar entre los afiliados la intención de cambio de AFP”. Se definió que Prima tenía que ser la AFP que comunicara que cambiarse de AFP era muy fácil. Esto debido a que la empresa contaba con la seguridad de que ninguna otra AFP estaba dispuesta a dar conocer esta información, ya que no les convenía que los afiliados supieran que podían buscar otras opciones de AFP mejores para luego cambiarse fácilmente.

La segunda estrategia consistía en ofrecer al cliente “una propuesta de valor que considerara los atributos ideales de una AFP”. Para identificar cuáles eran los atributos que buscaban los afiliados en una AFP, en febrero del 2005 la empresa realizó una investigación que estuvo a cargo de la empresa Apoyo Opinión y Mercado. Esta le permitió identificar que los atributos ideales que debía tener una AFP, según la percepción de los consumidores, eran los siguientes:

- Un respaldo sólido, lo que le daba mucha confianza.
- Experiencia en inversiones para que puedan tener buena rentabilidad.
- Capacidad de brindar información permanente para aclarar las dudas y una buena atención a sus consultas y requerimientos.

Con esta información, se pudo comprobar que Prima AFP contaba con lo necesario para brindar todos estos atributos; además, tenía el sólido respaldo del Grupo Crédito, el cual era muy bien reconocido en el mercado.

La tercera estrategia consistía en “ofrecer una ventaja diferencial que sea percibida por los afiliados como un beneficio tangible e inmediato”. Para poder hacer esto realidad, la empresa trabajó para contar con una estructura de costos que le permitiera “cobrar comisiones significativamente menores” a las que cobraban las otras AFP. Este aspecto diferenciador sería percibido por el público objetivo de una manera muy positiva, ya que, como se ha dicho anteriormente, existía la creencia de que las comisiones eran muy altas; y permitiría acelerar el cambio en los afiliados. Además, en el corto o mediano plazo, la competencia no estaba en la capacidad de bajar las comisiones al mismo nivel.

Como cuarta estrategia, la empresa definió que era importante “llegar a la mayor cantidad de afiliados cotizantes de más altos ingresos en el menor tiempo posible”. Para lograr esto se definieron tres acciones por realizar, de manera tal que se sacara el mayor provecho posible a la expectativa que generarían las campañas publicitarias tanto de Prima como de las otras AFP.

La primera acción fue formar tres tipos diferenciados de fuerzas de ventas (FF.VV.). Cada equipo estaría concentrado en capturar un determinado segmento del público objetivo.

El primer tipo de FF.VV. (35 ejecutivos) estaba encargado de traspasar a los trabajadores de las empresas vinculadas al Grupo Crédito y al Grupo Romero.

El segundo tipo de FF.VV. (45 ejecutivos) tenía como objetivo traspasar a clientes de mayores ingresos de las empresas más prestigiosas del país.

El tercer tipo de FF.VV. (750 ejecutivos) debía traspasar afiliados de salarios medios y medios bajos de empresas no exclusivas.

La segunda acción fue hacer que Prima tuviera “una participación de mercado de vendedores del sistema por encima del 30% del promedio”.

La tercera acción consistió en “definir territorios geográficos y carteras de empresas para cada grupo de vendedores con el objetivo de hacer más eficiente su desplazamiento y maximizar la cobertura”.

Así la empresa se aseguró de llegar a cada tipo de cliente de una manera especializada, logrando una mayor efectividad en el proceso de venta y rapidez en la llegada a los clientes.

Como quinta estrategia, la empresa vio que era necesario “contar con una agresiva campaña publicitaria de lanzamiento y mantenimiento”. Se decidió que el mensaje que se debía transmitir tenía que hacer reflexionar a los afiliados sobre si la AFP en la que se encontraban era la que realmente satisfacía sus necesidades, para que de esa forma consideraran que cambiarse a Prima era una excelente elección.

Como sexta estrategia, Prima se comprometió a “desarrollar un plan de mantenimiento de afiliados”. Este fue diseñado principalmente con el objetivo de fidelizar a sus afiliados, para que así, cuando la competencia iniciara acciones para recuperarlos, no les fuera tan fácil conseguirlo

4.3. Publicidad

4.3.1 Objetivos publicitarios

Para poder lograr una comunicación eficiente para el público objetivo al que se dirigían, se plantearon tres objetivos comunicacionales.

Como primer objetivo, la empresa decidió fomentar el traspaso a Prima AFP como una excelente alternativa de cambio, posicionándola como la AFP que reunía todos los requisitos que los consumidores buscaban en una AFP ideal. Es decir, comunicar al público que la empresa contaba con el sólido respaldo del Grupo Crédito y con una gran experiencia en inversiones, y que buscaba mantener una relación con el afiliado orientada al largo plazo; en

otras palabras, hasta su jubilación. Se necesitaba promover el cambio de los clientes y lograr que estos tomaran “la decisión más importante para su futuro hoy”.

Como segundo objetivo, se propuso comunicar claramente uno de los principales beneficios que brindaba esta nueva AFP al mercado; esto es, que la comisión de Prima AFP era en promedio 33% más baja que las de las otras AFP. Asimismo, vio la importancia de destacar los beneficios que el afiliado tendría por este motivo: una menor comisión le significaría una mayor “disponibilidad” de su sueldo. Esto último era un aspecto acelerador de cambio, dado que, gracias a investigaciones previas, la empresa sabía que los clientes no tenían conocimiento de las comisiones que pagaban en la AFP donde se encontraban afiliados.

Como tercer objetivo, se tenía que transmitir la idea de que ahora era muy fácil cambiarse de AFP. Esta información, como se señaló anteriormente, no sería transmitida por la competencia por razones de conveniencia.

4.3.2 Estrategia publicitaria

Para asegurar la realización de sus objetivos de comunicación, Prima AFP elaboró una estrategia publicitaria estructurada en dos etapas:

La primera etapa consistió en la “introducción del Grupo Crédito”. Se buscó consolidar su imagen como el grupo económico más importante y con una trayectoria de compromiso con el país.

En la segunda etapa, se desarrolló la “propuesta de valor” para el cliente. Se desarrolló una comunicación sustentada en tres puntos clave que atraerían al consumidor y lo llevarían a efectuar su traspaso a la AFP. Estos fueron los siguientes:

- a. Se buscó fortalecer en la mente de los afiliados la asociación de Prima con el Grupo Crédito, dada la importancia que significaba contar con el respaldo del grupo de empresas con mayor solidez y compromiso con el país.
- b. Comunicar que la empresa contaría con un equipo de trabajo de alto nivel y gran experiencia en inversiones, garantizando de esta forma un excelente manejo de los fondos de pensiones.
- c. Transmitir el beneficio tangible de que la comisión de Prima era 33% más baja que el promedio de las demás AFP. Se rompió con la creencia que existía de que las AFP eran incapaces de disminuir sus comisiones.

Todo esto se traducía en “una propuesta única de cambio” que lograba “irrupir” en la tranquilidad de que hasta ese momento gozaba la categoría, y de esta manera volverla más activa. En cada pieza publicitaria se mencionaba que cambiarse de AFP era muy fácil, y así se superaba la barrera existente: que era necesario ir a hacer el trámite a la AFP en la que se estaba afiliado.

4.3.3 Audiencia objetivo

El público objetivo de AFP Prima está conformado por hombres y mujeres entre 25 y 45 años, pertenecientes a los NSE A y B. Estas personas son trabajadores dependientes del ámbito nacional, que cuentan educación superior o universitaria y con ingresos mayores a S/. 2 mil.

Las características principales de este público son las siguientes:

- “Les gusta vivir con comodidades.
- Le dan importancia al disfrute de los bienes materiales.
- Tienen interés por mantener las relaciones sociales y son más innovadores que seguidores.
- Tienen una alta motivación hacia el logro.
- Les gusta sentir que tienen el control y la certeza que su futuro estará asegurado”⁵.

4.3.4 Estrategia de medios

Se centró en hacer uso de medios masivos que dieran a Prima AFP la “estatura empresarial” necesaria para posicionarse como una AFP grande y sólida, “que llegaba para jugar en las grandes ligas de la industria”. Por estas razones, la compañía utilizó una alta cantidad de TGRP (*target gross rating points*) y una mayor exposición de sus “spots”⁶.

Se definió un *mix* de medios que alcanzara el 80% del público objetivo, con una frecuencia de +3. La empresa tuvo muy en claro que necesitaba llegar a sus consumidores potenciales de manera “contundente”, pero que, aun así, debía mantener una prolongación en los medios, dado que se trataba de una estrategia de largo plazo.

De este modo, Prima “manejó una batería de mensajes que fueron saliendo al aire por etapas (*flights*):

- Grupo Crédito
- Presentación de Prima + cápsula de valor (en forma de sándwich)”⁷.

El monto total invertido en el período de exhibición de la campaña fue de US\$ 3.316.680 (tarifa impresa). Esta se inició el 17 de julio de 2005 y terminó el 5 de diciembre del mismo año.

5. Resultados obtenidos

Los resultados atribuidos a la campaña demostraron que Prima AFP superó con éxito las metas propuestas, “revolucionando una categoría dormida y aletargada, obligando al relanzamiento de toda la categoría a favor de los afiliados del sistema”⁸.

5 Información extraída del formulario de participación de los Premios Effie.

6 *Ibíd.*

7 *Ibíd.*

8 *Ibíd.*

Como consecuencia, la empresa obtuvo los siguientes resultados:

- Como primer resultado de la campaña, la empresa cumplió con “generar una intención de cambio general en el SPP, así como una intención de traslado hacia Prima de cerca de 40%”⁹. Específicamente, la intención de cambio generada fue del 28% de afiliados, de los cuales el 38% indicaba que se traspasaría a Prima. Este resultado demuestra que los afiliados entendieron el mensaje de que con el ingreso de Prima la oferta que daban las empresas no era igual, y que había mejores opciones que considerar.
- Como segundo resultado, Prima AFP superó ampliamente sus objetivos de márketing:
 - a. La empresa superó en solo dos meses los objetivos que se había propuesto lograr para lo que quedaba del año¹⁰. Fue así que se traspasaron 59.119 afiliados a Prima para diciembre del 2005. Este número constituye el 4% del mercado de afiliados cotizantes del SPP. Cabe destacar que esta última cifra supera en 97,1% el objetivo fijado.
 - b. Prima AFP obtuvo el mayor número de traspasos netos del sistema a diciembre del 2005.
 - c. Se logró un fondo de 875.479 miles de nuevos soles al mes de diciembre del 2005¹¹.
- Como tercer resultado, la empresa obtuvo el más alto nivel de satisfacción en sus afiliados¹². Se comprobó mediante investigaciones que el 75% de los clientes estaban “muy satisfechos” o “satisfechos” con el respaldo, la tasa de las comisiones, la rentabilidad y la información recibida.
- Como cuarto resultado, se comprobó mediante investigaciones que desde el lanzamiento de la empresa se inició una construcción efectiva de su posicionamiento¹³. De esta manera, los afiliados lograron identificar a la empresa con los principales atributos que buscan cuando eligen una AFP.
- Por último, como quinto resultado, “se dinamizó el Sistema Privado de Pensiones a través de la reducción de la comisión promedio de las AFP de 2,12% a 1,92%, convirtiendo a los afiliados al SPP en los principales beneficiados con este cambio”¹⁴.

9 Véase el gráfico 1, en los anexos.

10 Véase el gráfico 2, en los anexos.

11 Véase el gráfico 3, en los anexos.

12 Véase el gráfico 4, en los anexos.

13 Véase el gráfico 5, en los anexos.

14 Información extraída del formulario de inscripción de los Premios Effie.

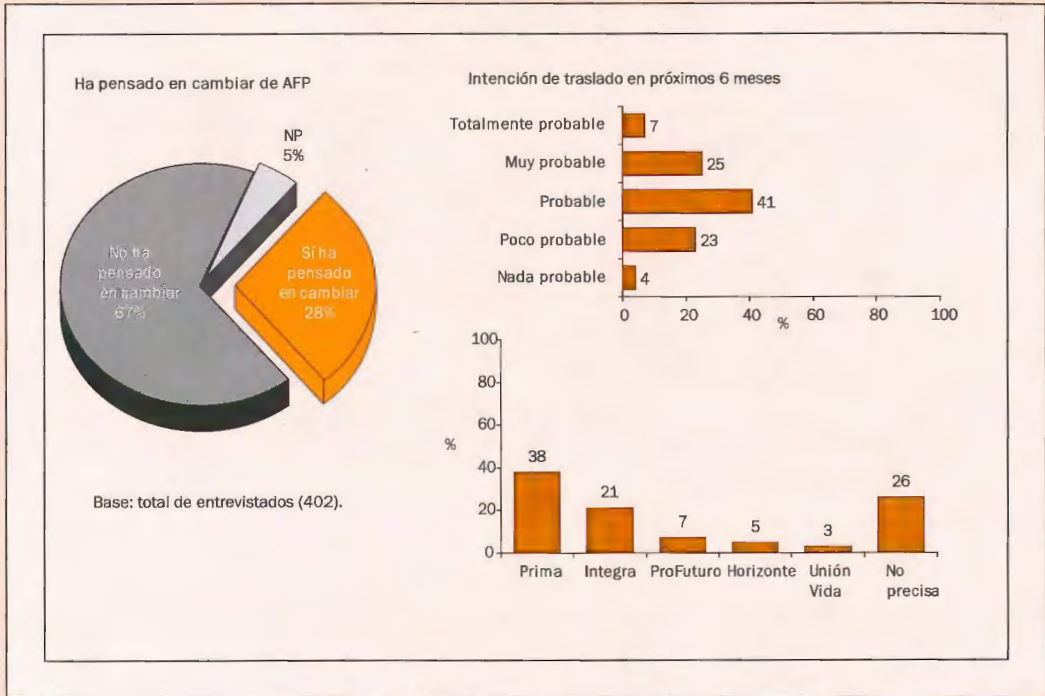


6. Preguntas de discusión

- a. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Prima AFP?
- b. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito del lanzamiento de la empresa?
- c. ¿Cuál es el análisis FODA de la empresa?

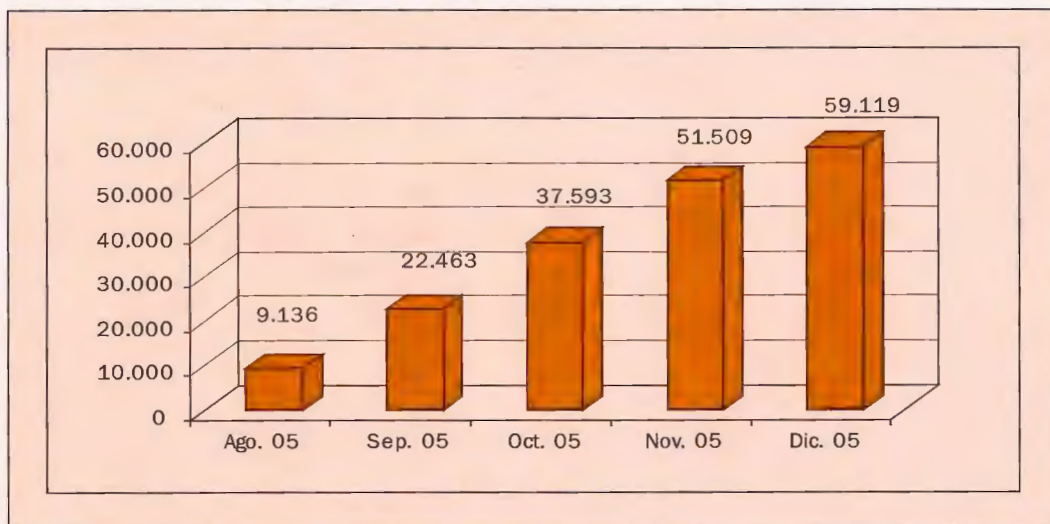
7. Anexos

Gráfico 1
Intención de traslado de AFP



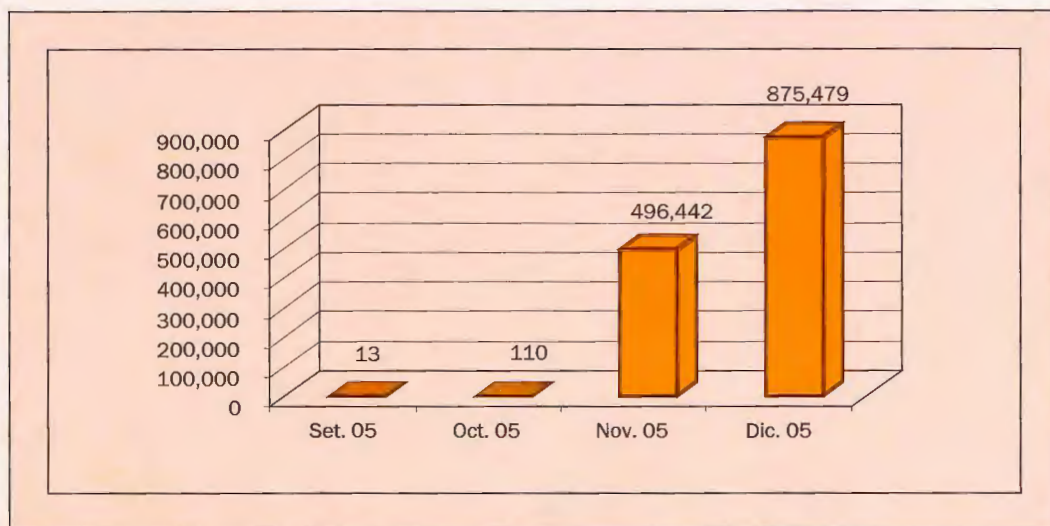
Fuente: AFP Prima. Extraído del cuestionario de participación de los Premios Effie 2006.

Gráfico 2
Evolución del número de afiliados de Prima AFP (agosto-diciembre del 2005)



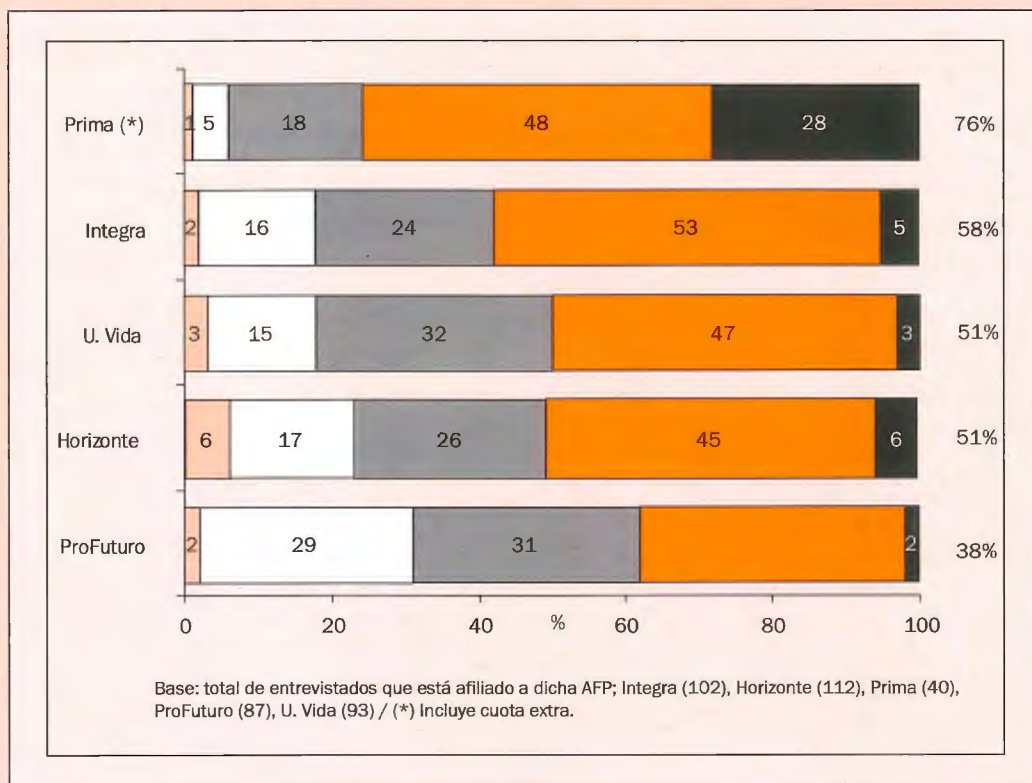
Fuente: AFP Prima. Extraído del cuestionario de participación de los Premios Effie 2006.

Gráfico 3
Evolución del monto del fondo de Prima AFP en nuevos soles (agosto-diciembre del 2005)



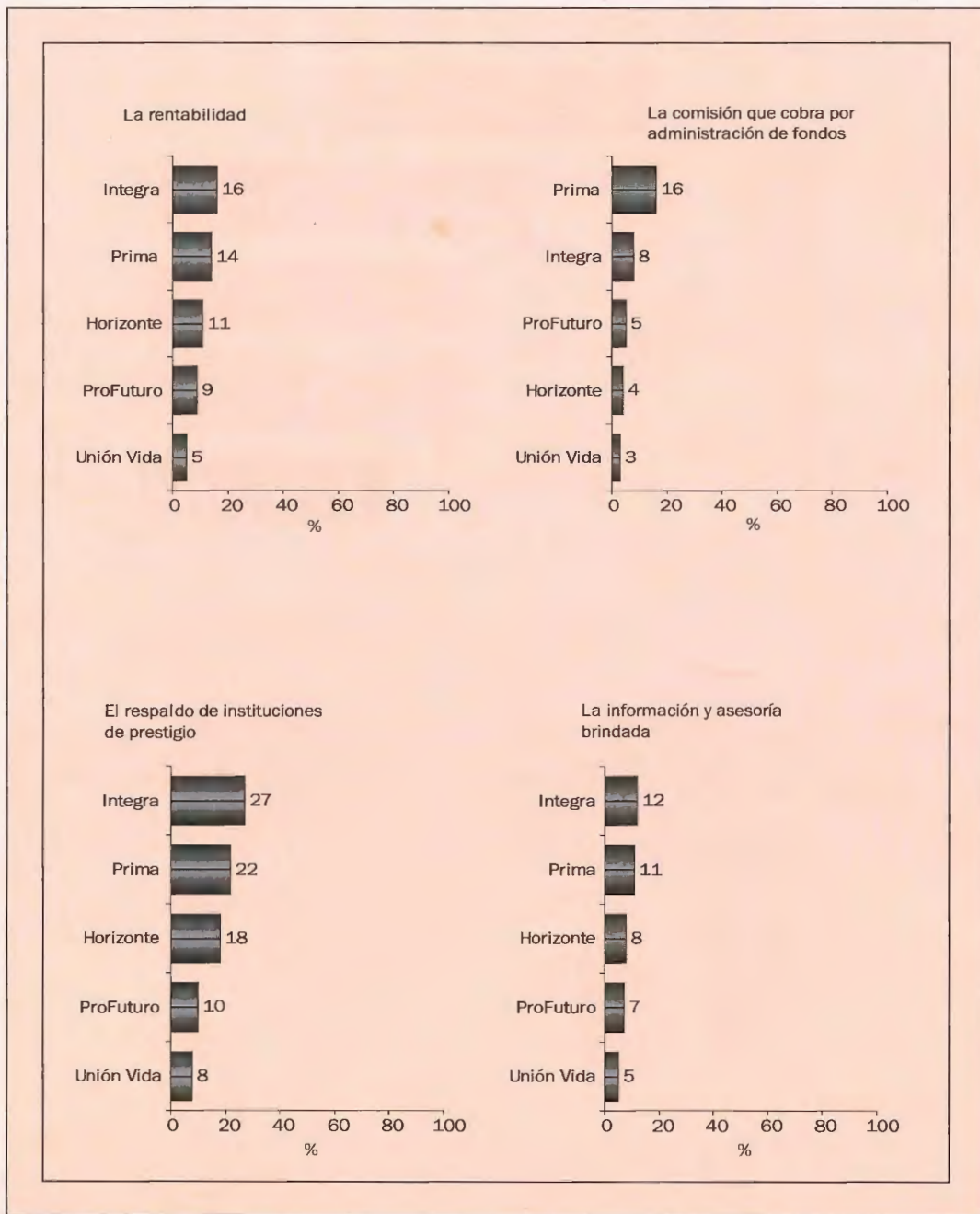
Fuente: AFP Prima. Extraído del cuestionario de participación de los Premios Effie 2006.

Gráfico 4
Nivel de satisfacción con la AFP actual



Fuente: AFP Prima. Extraído del cuestionario de participación de los Premios Effie 2006.

Gráfico 5
Percepción de los afiliados según atributos de las AFP



Fuente: AFP Prima. Extraído del cuestionario de participación de los Premios Effie 2006.

8. Bibliografía

Formulario de participación del “Lanzamiento de AFP Prima”.

Páginas web

Artículo “Las millonarias ganancias de las AFP en el Perú”, de Humberto Campodónico, basado en un estudio oficial del Banco Mundial sobre el Sistema Privado de Pensiones en el Perú. Publicado en: <http://www.actualidadeconomica-peru.com/antecedentes/ae_2004/mayo/campo_5.pdf>. 09/05/2004.

Guerra de Precios entre las AFP. Seminario Económico de Ophelimos. Publicado: 23/08/2005. En: <<http://blog.pucp.edu.pe/archive/19/2005-08>>.

Prima AFP

<https://www.prima.com.pe/PrimaWeb/>



effie®
perú

Categoría Promociones



VUEVE
LA VAJILLA EXCLUSIVA
DE DON VITTORIO

LA FORTUNA PERMANECE PLACER TUO

S/2.50

DON VITTORIO

GANADOR
Premio
Oro

effie[®]
perú



effie
perú
2006

alicorp[®]



CATEGORÍA: PROMOCIONES

effie[®]
perú



Caso: “Colecciona la vajilla Don Vittorio”

1. Análisis del sector¹

En el año 2002, Don Vittorio hizo un nuevo lanzamiento de su marca con la meta de que esta fuera percibida por su público objetivo como la mejor marca disponible en el mercado local. Es decir, se deseaba que el ama de casa la percibiera como el “mejor fideo” de todos.

Para poder cumplir con este objetivo, la estrategia de márketing estaba dirigida a posicionar a los fideos Don Vittorio como un producto superior al resto.

Por ende, se tomaron diversas medidas, cambiando ciertos factores del *marketing mix* para orientarlos a cumplir con este propósito. Antes que nada, se modernizó el empaque del producto y se le dio una mayor importancia al color negro. Esto se debe a que las consumidoras asocian directamente este color con un producto “premium”. Para seguir en la misma línea, el precio se mantuvo en un nivel alto, 6% mayor que los precios de su principal competidor, Molitalia, y 30% mayor que las marcas económicas. La publicidad que se hizo comunicaba de manera explícita que se trataba de un producto de calidad superior; además, en los comerciales constantemente era comparado con otros fideos de buena calidad, y siempre Don Vittorio era la mejor opción o salía vencedor. Para cerciorarse de que todos estos atributos que se mostraban del producto fueran realmente percibidos por las consumidoras, se contrató a la empresa Apoyo Investigación y Mercado, que se encargó de realizar pruebas cuantitativas ciegas del producto, y se comprobó que existía realmente una preferencia por Don Vittorio.

De esta manera, se logró que Don Vittorio fuera visto como lo mejor en su categoría; se lo relacionaba con los siguientes atributos: “quedan al dente y duritos, no se pegan o masacotean y comerlos constituye un enorme placer, ya que está hechos con el mejor trigo”.

A pesar de lo mencionado anteriormente, Don Vittorio no lograba constituirse como líder absoluto en el mercado de las pastas ni lograba una participación de mercado mayor que la de la competencia.

¹ Información extraída del formulario de participación para los casos Effie y de la entrevista con el señor Jorge Namisato Nakasone (Gerente de Márketing responsable de la campaña).

A finales del año 2003, las principales marcas que lideraban el mercado y que se disputaban una mejor posición eran: Don Vittorio, con 14% de participación de mercado; Lavaggi, con 15% de participación de mercado (esta marca pertenece a Alicorp); y Molitalia, perteneciente a la empresa Carozzi, también con 15% de participación de mercado. Cabe destacar que esta última empresa compró el 100% de la empresa Molinos Italia en el año 1997².

Además, esta categoría luchaba contra un gran portafolio de marcas de bajo precio, que acaparaban un 30% del mercado.

Una de las razones principales para esta situación era que, a pesar de que los atributos de la marca eran reconocidos por el público objetivo, estos aún no habían sido tangibilizados por las amas de casa para comprobarlos y establecer su lealtad a la marca. Cabe destacar que el mercado de pastas tiene un índice elevado de deslealtad de marcas. Es decir, las amas de casa constantemente cambian de marcas de pasta y no son fieles a una sola.

Algo indispensable para lograr que los atributos de la marca finalmente fueran tangibilizados por las amas de casa fue el descubrimiento de que ellas sí llegaban a reconocer que la marca Don Vittorio era la mejor de todas en su categoría si consumían el producto muchas veces. Esto, finalmente, se traduciría en una factible intención de compra del producto.

Esto último fue descubierto por la empresa por medio de una investigación cualitativa. El equipo de marketing de Alicorp se instaló en las denominadas “clínicas de cocina”, donde participaron aproximadamente 120 amas de casa de las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa. La dinámica consistía en acompañar al ama de casa y convivir con ella durante un tiempo determinado; de esta manera, se podría captar toda la información relevante acerca de las razones de compra y acerca de los atributos que estas consideraban importantes e indispensables en las pastas.

Lo analizado previamente constituyó una de las razones para decidir implementar la exitosa campaña “Colecciona la vajilla Don Vittorio”.

Mediante investigaciones adicionales, la empresa pudo comprobar que la mecánica que utilizaba la competencia, Molitalia, para regalar las “*pastaiolas* de Molitalia” a las consumidoras era el sorteo, y que esta no era muy apreciada, ya que existía un nivel de desconfianza. Aun así, el premio de esta empresa era muy apreciado por las consumidoras domésticas; por esta razón, los empaques de esta marca se encontraban entre los que más se juntaba (24% del público objetivo juntaba estos empaques)³. Cabe destacar que con la investigación también se llegó a conocer que solo un 3% del público objetivo juntaba empaques de la marca Don Vittorio.

2 Información extraída de: <<http://www.carozzi.cl/marcas/molitalia2.asp>>.

3 Véase los gráficos 1, 2 y 3, en los anexos.

2. La empresa Alicorp S.A.A.⁴

2.1 Empresa

Formación de la Empresa Alicorp S.A.A.

En 1956 se creó la empresa Industrias Anderson, Clayton & Co. S.A., cuya principal función era la producción de aceites, grasas comestibles y jabón de lavar. Esta empresa fue adquirida por el Grupo Romero en el año 1971, y se cambió su nombre a Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA).

Más adelante, en el año 1993, esta nueva empresa absorbió a dos empresas que pertenecían al mismo grupo: Calixto Romero S.A., situada en la provincia de Piura; y la Compañía Oleaginosa Pisco S.A., situada en el sur del país. En 1995, se efectuó la misma operación con la empresa Consorcio Distribuidor S.A. (Codisa).

En 1997, finalmente, se cambió el nombre de la empresa, que adoptó la denominación Alicorp S.A.A. A partir de este momento, se continuó con una serie de adquisiciones y fusiones:

- Se adquirió la planta de oleaginosos Industria Pacocha S.A., perteneciente al Grupo Unilever (2001).
- Se fusionó con la empresa productora de la marca de helados "Lamborghini", Alimentum S.A. (2004).
- Se adquirió la planta de detergentes Rímac, la marca de jabón "Marsella" y los detergentes "Opal" y "Amigo" (2005).

El directorio de la empresa está conformado por el señor Dionisio Romero Paoletti (presidente), el señor Ernesto Romero Belismelis (vicepresidente), y el señor Leslie Pierce Diez Canseco (gerente general).

Análisis FODA⁵

Fortalezas y oportunidades

- Posicionamiento en el ámbito local y perspectivas de internacionalización. Esta empresa es el mayor fabricante de alimentos en el ámbito local y tiene grandes oportunidades para entrar en el mercado internacional.
- Diversificación de marcas y productos de reconocida calidad, lo que reduce su dependencia de unos cuantos productos.
- Posicionamiento y descentralización de su producción. La empresa posee plantas en Piura, Arequipa y Lima, lo que permite una descentralización y distribución más eficiente de sus productos.

4 Información extraída de: <<http://www.alicorp.com.pe>>.

5 Alicorp S.A. Revista: *Asesoría Corporativa Estratégica* (diciembre de 1997). Sección: Empresas.

- Amplia red de distribución del sector alimentario en el país.
- Excelente posición financiera. Le permite a la empresa un amplio acceso al mercado nacional y al internacional. Además, se tiene una reducción en los costos financieros.

Amenazas y debilidades

- Presencia del fenómeno El Niño. Esto podría ocasionar un desabastecimiento de insumos de origen nacional, principalmente de aceite de pescado, que representa el 35% de los insumos requeridos en la producción de aceite compuesto.
- Elevada participación de insumos importados, por ende, se tiene dependencia de las cotizaciones internacionales de los productos que se importa.
- El mercado en el que participa la corporación es altamente competitivo y presenta una gran variedad de productos sustitutos.

Estrategia empresarial⁶

“En el 2005 obtuvimos buenos resultados, consolidamos mejoras y nos dedicamos a la que será nuestra estrategia de crecimiento para el futuro: la orientación hacia nuevos mercados internacionales”.

Siguiendo con la estrategia de expansión hacia mercados internacionales, Alicorp mantiene operaciones en los siguientes países:

- Ecuador

La empresa opera en este país bajo la razón social de Agasycorp, en las ciudades de Quito y Guayaquil. Su fuerza de trabajo está conformada por cincuenta personas (gerentes de ventas, fuerza de ventas y administrativos). Se atiende a los canales mayoristas, minoristas y supermercados.

- Colombia

En este país se tiene una fuerte llegada al canal tradicional (tiendas, mayoristas y distribuidores). Se han desarrollado oportunidades durante el 2006, como, por ejemplo, el ingreso al canal moderno (supermercados). Se comercializan los productos Xplosión, Mini Glacitas, Mini Chomp y Glacitas Navidad.

- Estados Unidos

Se entró a este mercado con la marca “Alacena” en Washington D.C., Virginia y Maryland, por medio del distribuidor EMD Sales. Se ingresó también a nuevas cadenas de supermercados “étnicos” estadounidenses.

⁶ Información extraída de la *Memoria Anual de Alicorp 2005*.

- Chile

Ha logrado establecer un buen manejo de la marca “Don Vittorio” y se ha ingresado a D&S, la cadena de supermercados más grande de este país (donde la marca no estaba presente desde su lanzamiento). Gracias a este ingreso, la marca se ha consolidado entre las cinco principales del país y se ha logrado llegar a todos los mercados chilenos.

- Bolivia

En este país se comercializa el jabón “Bolívar”. La marca es fuertemente reconocida en el mercado boliviano y mantiene un *premium price* con respecto a la competencia.

- España

Se ingresó a este mercado con refrescos Yaps y salsas Alacena.

2.1.1 Misión

“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”⁷.

2.1.2 Visión

“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”⁸.

2.2 Organización

2.2.1 Compromisos básicos como organización

Como organización, Alicorp desarrolla todo su trabajo según la normativa de seis principios básicos:

- **Orientación al mercado:** “nuestros clientes y el mercado son la fuerza que guía todo lo que hacemos”.
- **Compromiso con la calidad:** “profundo compromiso por mejorar constantemente la calidad”.

7 http://www.alicorp.com.pe/portal/page?_pageid=33,51495&_dad=portal&_schema=PORTAL&_menu=30&_submenu=11&_menu=30&_submenu=11
8 *Ibíd.*

- **Trabajo con eficiencia:** “operamos con puntualidad, disciplina y orden, mejorando continuamente la efectividad y la eficiencia”.
- **Compromiso con nuestros accionistas:** “estamos orientados a los resultados”.
- **Desarrollo del recurso humano:** “promovemos un ambiente de trabajo desafiante y productivo”.
- **Compromiso con la comunidad y la ética:** “trabajamos por la salud y la naturaleza. Queremos ser un activo de la comunidad”.

2.2.2 Políticas

La empresa mantiene seis políticas básicas de trabajo con las cuales guía sus operaciones. Estas son las siguientes:

- **Política de calidad:** “aplicamos exigentes estándares de calidad, mejoramos continuamente nuestros procesos y desarrollamos a nuestro personal”.
- **Política de seguridad alimentaria:** “estamos comprometidos a tomar las acciones de prevención que se requieran para evitar la posible contaminación física, química o biológica de los alimentos que elaboramos, y cumplimos con todos los requisitos sanitarios legales aplicables”.
- **Política ambiental:** “estamos comprometidos a mejorar continuamente nuestras operaciones, a prevenir la contaminación y a utilizar adecuadamente la energía”.
- **Política de seguridad y salud ocupacional:** “estamos comprometidos a evitar que las personas sufran lesiones o daños a su salud en nuestras instalaciones y a eliminar los daños materiales en general”.
- **Política de mantenimiento:** “estamos comprometidos a eliminar las fallas imprevistas de los equipos de producción y a conservar en buen estado las instalaciones”.
- **Política de prevención frente al narcotráfico y terrorismo:** “estamos comprometidos a tomar acciones de prevención para impedir que nuestras actividades resulten afectadas por el narcotráfico o terrorismo”.

2.2.3 Negocios

Los negocios que mantiene la empresa se pueden dividir en tres categorías bien diferenciadas. Estas son las siguientes:

- **Negocio de consumo masivo**

Se realizan las operaciones necesarias con estándares adecuados de calidad y tecnológicos para elaborar productos de consumo masivo. Este rubro está encargado de la fabricación de aceites, margarinas, salsas, fideos, galletas, helados, jabones de lavar y detergentes. Para cumplir con este fin, la organización cuenta con inversiones en equipos, maquinarias y líneas automatizadas de procesos.

- **Negocios de productos industriales**

Mayoritariamente se producen y comercializan grasas y harinas industriales. De esta manera, se puede abastecer con un amplio portafolio de productos industriales a las principales empresas dedicadas a la panificación; además, se proporciona a los consumidores finales las tradicionales harinas domésticas.

- **Negocios de nutrición animal**

Se produce alimento para camarones de mar y truchas. Estos contienen un alto valor nutricional. Por esta razón, dichos productos tienen una gran acogida y gozan de gran preferencia en mercados extranjeros.

2.3 Líneas de productos

Alicorp clasifica sus productos en dieciocho líneas, en las cuales produce y distribuye diversas marcas. Estas son las siguientes:

- **Aceites domésticos:** Primor, Primor Premium, Capri Maxisab, Cocinero, Frijol Soya y Cil.
- **Alimentos balanceados:** Nicovita Camarón de Mar y Nicovita Truchas.
- **Cuidado de cabello:** Anua (cabello normal, cabello seco, cabello mixto, cabello graso, cabello maltratado).
- **Fideos:** Don Vittorio, Rugozzo, Lavaggi, Nicolini, Nicolini al Huevo, Alianza y Victoria.
- **Galletas:** Casino, Tentación, Glacitas, Chomp, Soda Victoria, Soda Royal, Integrackers, Marquesitas, Chocobúm, Mambo, Wazzú, Divas, Cribas, Agua, Zoología, Rellenas Fénix, Vainilla Fénix y Soda Fénix.
- **Gelatinas:** Gelatina Yaps.
- **Grasas industriales:** Manteca Nieve, Manteca Famosa, Crema Panadera Panisuave, Manteca Gordito, Margarina Industrial Primavera y Margarina Pastelera Regia.
- **Harinas domésticas:** Blanca Flor, Favorita y Nicolini.
- **Harinas industriales:** Santa Rosa, Nicolini, Blanca Nieve y Victoria.
- **Helados:** Lamborgini.
- **Lavandería:** Bolívar, Opal, Jumbo, Marsella y Trome.
- **Margarinas domésticas:** Sello de Oro y Manty.
- **Mascotas:** Mimaskot y Nutricán.
- **Panetones:** Dulce Receta.
- **Productos industriales:** Copsacid y Copsarine.
- **Refrescos:** Yaps.
- **Salsas:** Alacena.
- **Sémola:** Nicolini.

2.4 Distribución

Esta área de la empresa se encarga de diseñar y gestionar la distribución física a escala nacional. Sus principales funciones son: recepción de productos, almacenamiento, preparación



de pedidos, programación del transporte y, por último, controlar la entrega de los pedidos a los clientes.

Para poder hacer este trabajo con eficiencia, la empresa cuenta con almacenes de productos terminados, centros de distribución, plataformas logísticas y una flota de transporte externa.

2.5 Ventas

Para poder cumplir con la estrategia de ventas de la empresa, se establecen directivas de gestión para lograr los objetivos primordiales de volumen, cobranza, distribución y *merchandising*.

Esta área cuenta con personal altamente calificado que supervisa los créditos y realiza las cobranzas. Además, se encarga de organizar actividades de soporte al comercio.

3. El producto⁹

3.1 Características

Los fideos Don Vittorio están posicionados en el mercado como una marca que posee las siguientes características y descripción:

“De la mejor selección de trigo llega a su mesa Don Vittorio, nunca se pegan, no se masacotean, quedan siempre al dente. Sean fideos largos o cortos, estamos seguros de que con Don Vittorio disfrutará un momento de sabor incomparable. Don Vittorio, se goza”.

3.2 Tipos de pastas de Don Vittorio¹⁰

La marca “Don Vittorio” tiene varios tipos de pasta dentro de su portafolio, de acuerdo con las preferencias de las amas de casa. Estas son las siguientes: spaghetti, cabello de ángel, linguini, linguini grosso, bucatini, tornillo, codo rayado, rigatoni, arito, canuto chico, canuto rayado, caracol chico, corbata mediana, corbata mediana sur, corbata chica, corbata grande, letras y números, munición.

3.3 Mercado objetivo¹¹

El mercado objetivo de los productos Don Vittorio son las amas de casa de los sectores socioeconómicos A, B y C, de entre 25 y 45 años de edad.

9 Información extraída de: <<http://www.alicorp.com.pe>> (productos).

10 Información brindada por el señor Jorge Namisato Nakasone.

11 Ibíd.

4. Promoción¹²

La campaña de Don Vittorio no dejó ninguna variable al azar, todas las acciones tomadas estuvieron debidamente planeadas y validadas mediante investigaciones, las cuales asegurarían su éxito.

Así, se decidió realizar la campaña solamente cuando la marca fuera considerada por el público como la mejor disponible en el mercado; en otras palabras, cuando el posicionamiento deseado hubiera sido alcanzado. Así pues, lo que se buscaba era un crecimiento sostenido de la marca; en otras palabras, ir más allá de una efectiva estrategia de canje promocional.

El resultado de la implementación fue exitoso: “la marca alcanza el liderazgo absoluto de la categoría con 18,7%, creciendo 5 p.p. e incrementado la lealtad en los hogares consumidores (+17% en el consumo medio), sin afectar el fortalecimiento del posicionamiento de Don Vittorio y manteniendo el *premium price* de la categoría”.

4.1 Campaña promocional

4.1.1 Objetivos y estrategias de márketing

4.1.1.1 Objetivos de márketing

Se plantearon tres objetivos de márketing primordiales para cumplir con la meta propuesta.

El primer objetivo consistía en generar la prueba repetida del producto durante el período promocional, lo que permitiría incrementar los indicadores de lealtad hacia los productos de Don Vittorio. Este objetivo fue el más importante de la campaña, porque para lograr un mayor consumo de la marca por hogar, los estudios de mercado habían arrojado la importancia de que el producto fuera consumido varias veces.

El segundo objetivo consistía en reforzar la imagen de “mejor marca”, y de esta manera forjar una mayor proximidad con el público doméstico. Este objetivo fue el segundo en importancia.

El tercer objetivo fue que Don Vittorio se convirtiera en el líder absoluto de la categoría de pastas y que lograra despegar del estado en que se encontraba a finales del año 2003, para así conseguir una mayor participación de mercado.

4.1.1.2 Estrategias de márketing

La compañía decidió implementar la campaña sobre dos pilares estratégicos de márketing. Primero, los coordinadores de márketing decidieron que la promoción debía estar totalmente alineada con la imagen de superioridad de la marca, que se intentaba proyectar. Segundo, se definió que se debía generar una prueba repetida de Don Vittorio para que las amas de casa

¹² Información extraída del formulario de participación para los casos Effie y de una entrevista con el señor Jorge Namisato Nakasone (Gerente de Márketing responsable de la campaña).

podrían comprobar la diferencia de un producto *premium* en pastas en comparación con otras existentes en el mercado.

a. Estrategia de producto

Para poder implementar una adecuada estrategia de producto, se decidió que el artículo promocional debía ser percibido por las amas de casa como un producto muy valioso, y, además, que este debía ser coleccionable para motivar la compra y prueba repetida del producto. Esto último permitiría repetir periódicamente la promoción, logrando que el público objetivo coleccionara los empaques de la marca de una manera uniforme en el tiempo. Cabe destacar que se eligió el artículo de promoción en función del objetivo principal; no se supeditó el objetivo a un artículo.

Por todas estas razones, se eligió una vajilla de loza blanca cuyo aspecto denotaba una alta pureza; además, se parecía a la porcelana (material muy fino). En los bordes, la vajilla contaba con un elegante diseño labrado con las iniciales de la marca. Los estudios elaborados por la compañía mostraban que la vajilla elegida para esta promoción era apreciada como superior a otras vajillas anteriormente ofrecidas en promociones masivas, en las que el objeto promocional era de vidrio templado o loza de alta porosidad.

Para asegurar la calidad del artículo promocional, se eligió como proveedor a la empresa Gibson, la cual está posicionada como el mayor fabricante de vajilla de loza del mundo y es el principal proveedor de compañías de alto prestigio tales como Wal-Mart.

b. Estrategia de precio y mecánica

Para que el cliente pudiera acceder al premio, debía seguir los pasos siguientes:

- Primero, debía juntar tres empaques cualesquiera de Don Vittorio "Selecto".
- Segundo, pagar un monto que variaba de acuerdo con la vajilla que el cliente escogiera.

Los precios establecidos fueron: para el plato tendido, S/. 2 (2004); y para el plato soper o taza más platito, S/. 2,50 (2005).

El valor que las amas de casa le asignaban a la vajilla estaba entre S/. 5-5,50 por pieza. Por eso, se encontraban muy dispuestas a pagar los precios que la empresa había fijado para los artículos de canje, que eran menores.

Mediante estudios de mercado cualitativos de sensibilidad realizados por la empresa Apoyo Investigación y Mercado, en los que se estableció la curva de intención de compra, la empresa corroboró que la intención de canje por parte del consumidor era de seis piezas en cada ocasión. Para esto, era necesario comprar dieciocho empaques del producto. De esta forma, se aseguró que se generaría la prueba repetida del producto, uno de los principales objetivos planteados.

Otro punto importante fue que el precio de canje de la promoción Don Vittorio era el doble del precio de otras exitosas promociones de vajilla (S/. 1 por pieza). Esto debía ser necesariamente así, ya que incluso el precio fijado en la campaña tenía que estar en línea con la imagen de calidad de la marca. Si se llegaba a fijar un precio menor, se corría el riesgo de deteriorar la imagen de la marca y que esta no fuera percibida como “premium”.

c. Estrategia de distribución

Para que la promoción pudiera llegar al público objetivo de una manera eficaz y completa, las ciudades que se eligieron representaban el 90% de las ventas de la marca, y además tenían el mayor potencial de compra. Otro criterio para elegir los lugares donde se realizaría la promoción fue si en ellos su principal competidor (Molitalia) tenía una participación de mercado importante; así, Don Vittorio le podría quitar parte del mercado y consolidar su liderazgo.

El modelo de distribución elegido fue geográfico, y con ello se buscó obtener un 80% de cobertura del público objetivo. En estos lugares, se instalaron 3 mil centros de canje.

Para definir la mejor ubicación de los centros de canje, se utilizó el *software* Map Info. Esta herramienta es utilizada, por lo general, para optimizar las rutas de venta de la empresa Alicorp.

Los criterios empleados fueron los siguientes:

- a) “Priorizar los negocios ‘A’ y ‘B’ del maestro de clientes”.
- b) “Siendo los puestos de mercado la principal boca de salida (60% del volumen), se definió tener por lo menos un centro de canje en cada mercado”.
- c) “Para el canal bodegas, se definió una distancia objetivo de 300 metros entre las elegidas como centro de canje”.
- d) “Se definió reforzar la distribución en Lima, donde Molitalia era líder (2 mil centros de canje). Asimismo, se contrató a la Agencia Promocional Lucky S.A.C. para atender estos centros de canje. Esto, para no distraer las labores diarias de la fuerza de ventas y asegurar una óptima atención. Adicionalmente, se definió un margen para el comerciante de 10% por pieza, incluido en el precio de canje, para asegurar la activa participación del comercio”.

4.1.2 Publicidad de la campaña (estrategia y objetivos)

4.1.2.1 Objetivos publicitarios

Para esta gran campaña publicitaria se plantearon dos objetivos principales:

- El primer objetivo consistía en convencer al público objetivo de que la vajilla Don Vittorio era de un alto valor y no debía dejar de canjearla.

- El segundo objetivo era reforzar la imagen de Don Vittorio como la mejor marca disponible en el mercado local.

4.1.2.2 Estrategia publicitaria

La estrategia publicitaria tuvo como lema: "Solo Don Vittorio puede darme la mejor vajilla".

Por esta razón, los comerciales de televisión destacaron precisamente las características del objeto promocional, como la calidad superior de blancura extrema y el detalle del labrado que este tenía. Además, se revelaba la vajilla completa y se mencionaban los términos "colección" y "juego de vajilla", con el propósito de que se coleccionara la mayor cantidad posible de empaques.

A continuación, se comunicaba al público de manera específica los pasos que se debía seguir para poder canjear la vajilla; es decir, la "mecánica".

Existieron dos períodos de promoción: el primero se dio en el año 2004, y el segundo, en el 2005. En ambos años, la campaña de promoción se orientó de manera diferente. El motivo de la primera campaña fue "Halagos", y el de la segunda, "Canje Don Vittorio".

La segunda campaña tuvo un comercial de intriga. Esto se hizo debido a que las amas de casa ya habían tenido experiencia con esta campaña en el 2004; por lo tanto, con este comercial se generó expectativa, buscando adelantar la compra del producto por parte de los consumidores. También se logró adelantar los pedidos por parte de los distribuidores y centros de ventas; estos, al saber con anticipación que se realizaría una campaña de Don Vittorio y se incrementarían las ventas, tuvieron la oportunidad de programar sus pedidos para no quedarse desabastecidos del producto.

El material POP que se utilizó estuvo constituido por afiches, "jalavistas", volantes y "polipasacalles", cuyo principal objetivo era "vender" la vajilla y explicar la "mecánica" que se seguiría. También se utilizaron señalizadores, cuya principal función era ayudar a que las amas de casa identificaran los centros de canje. Cuando se constató que la vajilla Don Vittorio generaba una mayor demanda cuando podía ser apreciada directamente, se colocaron exhibidores en los centros canje.

4.1.3 Audiencia objetivo

El público objetivo para esta campaña publicitaria estuvo conformado por amas de casa de los NSE A, B y C de Lima, seis ciudades del interior del país y dos zonas.

Las ciudades y zonas donde se desarrolló la promoción fueron: Piura, Trujillo, Chiclayo, Cusco, Arequipa, Huancayo, Norte Chico y Sur Chico.

4.1.4 Estrategia de medios

Para una efectiva estrategia de medios, se determinó que la pauta promocional debería ser la mínima indispensable para cumplir con los objetivos propuestos de alcance y frecuencia.

Se concretó entonces una estrategia de continuidad con el objetivo de lograr un alcance efectivo (+3) de 90% en tres semanas, para luego pasar a la etapa de mantenimiento de la campaña.

Los resultados de esta estrategia fueron: en el año 2004, una pauta de 4.300 TGRP (*target gross rating point*) durante 8,5 semanas; y en el 2005, una pauta de 2.900 TGRP durante 7 semanas. La reducción que se dio en el 2005 no afectó los resultados, dado que se contaba con la expectativa que esta campaña ya había creado en el 2004, por lo que, aun así, tuvo una inmensa acogida.

El principal competidor (Molitalia), en cambio, tuvo pautas promocionales mucho más altas: de 5.400 TGRP y 10 semanas en el 2004; y de 6.500 TGRP durante 10 semanas en el 2005.

Se puede apreciar que la duración promedio de la campaña de Don Vittorio fue de 19", frente a 28" y 32" de la competencia¹³.

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición de la campaña, que duró de junio a agosto en el 2004 y de julio a agosto en el 2005, fueron de US\$ 1,064 millones (a tarifas impresas)¹⁴.

Se utilizó como medio de exhibición la televisión, ya que es el más efectivo para poder llegar al público objetivo.

En cuanto al marco competitivo, aun cuando la competencia invirtió montos fuertes en la campaña de Molitalia, Alicorp se enfocó en la comunicación estratégica (*brandsell*), con el principal objetivo de poder lograr que el posicionamiento de la marca fuera fuerte. Por esta razón, la pauta promocional de Don Vittorio representó solo el 16% de la inversión en televisión, mientras que la de la competencia llegó a representar el 52%¹⁵.

4.1.5 Resultados obtenidos

La promoción ayudó a que la marca de pastas pudiera llegar a establecer un crecimiento sostenido en el consumo de los hogares. Cabe destacar que la promoción fue solo uno de los aspectos del *marketing mix* que contribuyó, ya que todos tuvieron importancia en el logro de los objetivos.

En el 2005, Don Vittorio llegó a la posición de líder de la categoría con un crecimiento sostenido, alcanzando el 18,7% en el ponderado nacional. Su principal competidor, Molitalia, bajó hasta 13,2% (-1,3 p.p.) y Lavaggi se mantuvo en 15%.

13 Véase la tabla 1, en los anexos.

14 La empresa obtuvo esta información de AOR Starcom.

15 Véase la tabla 2, en los anexos.

Este crecimiento no se debió del todo a la caída de Molitalia, ya que la prueba constante de Don Vittorio logró trasladar el consumo de las marcas económicas, dejando atrás la barrera del precio.

Cabe destacar que a lo largo de los períodos de la promoción (junio-agosto 2004 y julio-agosto 2005) también se llevó a cabo el sorteo de las *pastaíolas*. El resultado fue que la participación de Don Vittorio creció y la de Molitalia bajó. Por otra parte, en la capital, que se encontraba establecida como una zona en la que Molitalia tenía una clara preferencia, Don Vittorio obtuvo mejores resultados¹⁶. Cabe destacar que la “mecánica” de sorteo de la competencia crea cierta incredulidad entre los consumidores, mientras que el canje es una propuesta más creíble y atractiva.

En cuanto a las ventas de Don Vittorio, estas mantuvieron un crecimiento uniforme, a excepción de los primeros meses del año, por las festividades. En el 2005, las ventas de la marca crecieron en 60% frente a mayo-junio (MJ) 2004 (antes de la primera promoción)¹⁷.

El crecimiento sostenido en participación y ventas se debe principalmente a que la prueba repetida de las pastas de Don Vittorio durante la promoción logró que el consumo medio en los hogares se incrementara en 17%, de 2,3 a 2,8 kilos¹⁸.

Otro resultado importante fue que Don Vittorio logró reforzar su imagen. Entre los años 2003 y 2005, la asociación del público con la frase “es la mejor marca” se incrementó de 63% a 67%.

En ambos períodos promocionales, el monto total canjeado de piezas fue de 1.520.000.

La compañía pudo lograr todos estos grandes resultados y aun así mantener el precio “premium” frente a Molitalia, que tuvo que bajar sus precios. El precio de Don Vittorio fue de S/. 3,20, frente al de Molitalia, que fue de S/. 3 por kilo. Cabe destacar que el posicionamiento como “mejor fideo”¹⁹ no se vio afectado.

En el presente año, no se realizaron actividades de promoción de este tipo para la marca. Sin embargo, se ha podido apreciar que la preferencia y la participación de mercado han seguido creciendo. Esto demuestra la efectividad de la campaña y asegura un crecimiento sostenido para Don Vittorio, consolidando y construyendo una marca orientada al largo plazo.

16 Véase el gráfico 4, en los anexos.

17 Véase el gráfico 5, en los anexos.

18 Véase la tabla 3, en los anexos.

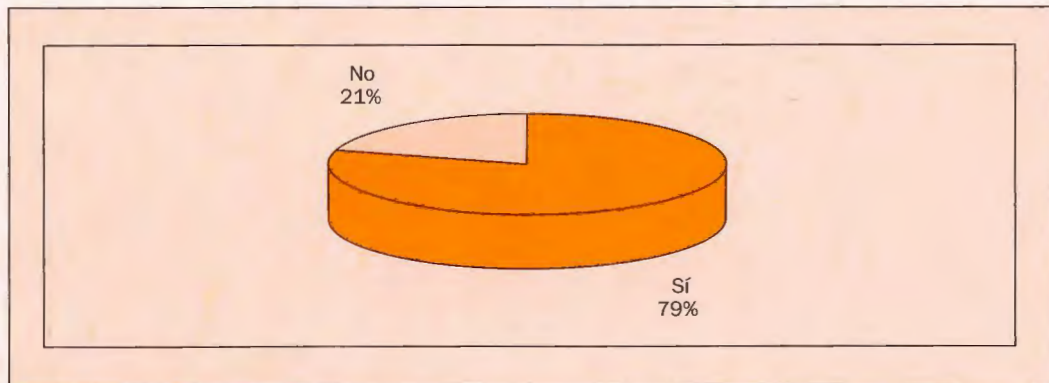
19 Véase la tabla 4, en los anexos.

5. Preguntas de discusión

- a. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Don Vittorio?
- b. ¿Qué estrategia promocional plantea para asegurar que Don Vittorio mantenga el éxito logrado en el futuro?
- c. ¿Qué estrategia se debería seguir para introducir el producto en el extranjero?
- d. Discuta la factibilidad de desarrollar la misma campaña antes de haberse consolidado el producto como mejor marca en el mercado.
- e. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña?

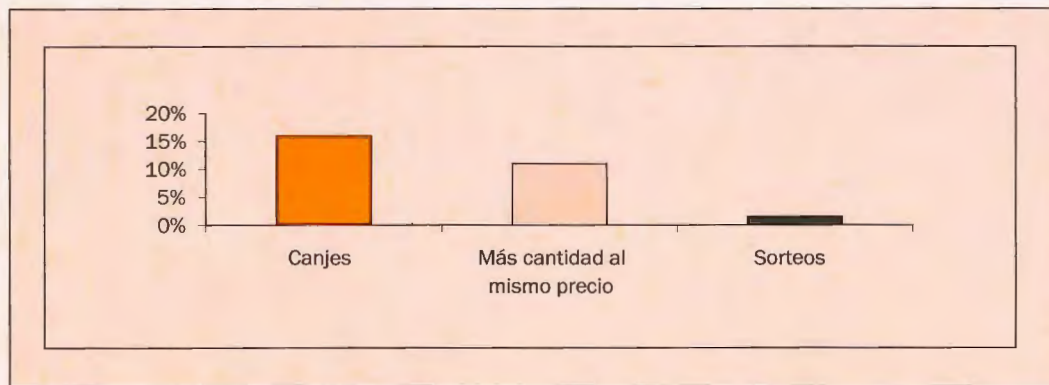
6. Anexos¹⁸

Gráfico 1
Predisposición de las amas de casa a juntar empaques



Fuente: presentación del señor Jorge Namisato Nakasone en la conferencia de los Premios Effie, realizada el día viernes 3 de noviembre en la Universidad del Pacífico.

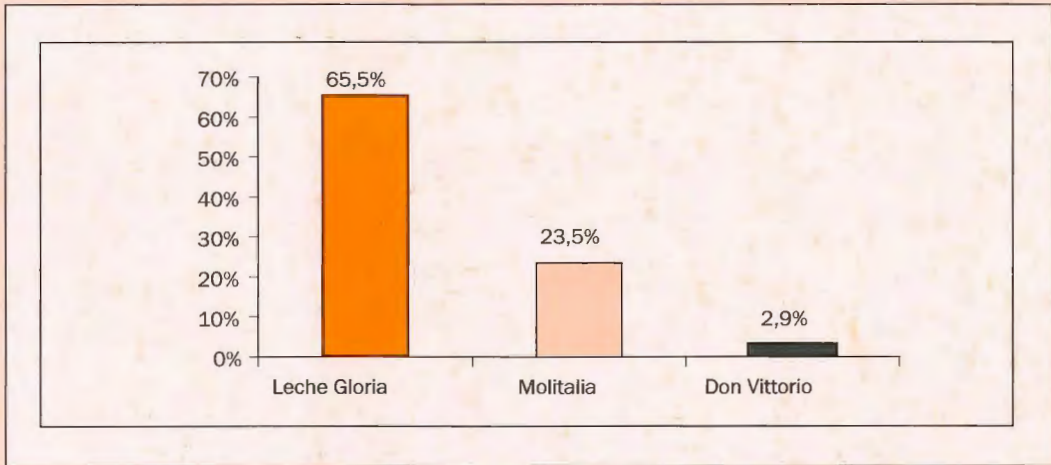
Gráfico 2
Modalidades de entrega de premios preferidos por las amas de casa para las promociones



Fuente: presentación del señor Jorge Namisato Nakasone en la conferencia de los Premios Effie, realizada el día viernes 3 de noviembre en la Universidad del Pacífico.

¹⁸ Todas las tablas fueron obtenidas del formulario de participación de los Premios Effie.

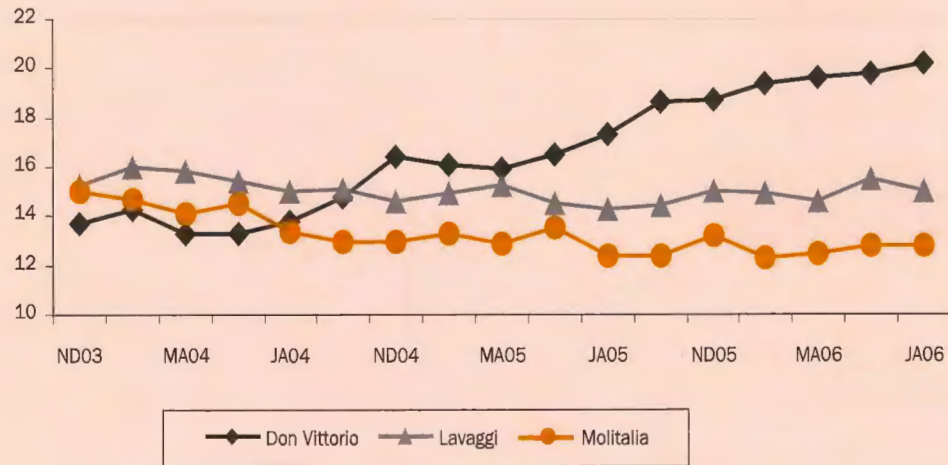
Gráfico 3
Modalidades de entrega de premios preferidos por las amas de casa para las promociones



Fuente: presentación del señor Jorge Namisato en la conferencia de los Premios Effie, realizada el día viernes 3 de noviembre en la Universidad del Pacífico.

Gráfico 4
Participación de mercado - ponderado nacional (en %)

	ND03	EF04	MA04	MJ04	JA04	SO04	ND04	EF05	MA05	MJ05	JA05	SO05	ND05	EF06	MA06	MJ06	JA06
DV	13,7	14,3	13,3	13,3	13,8	14,8	16,4	16,1	15,9	16,5	17,3	18,6	18,7	19,4	19,6	19,8	20,2
Lavaggi	15,3	16	15,8	15,4	15	15,1	14,6	14,9	15,3	14,5	14,3	14,4	15	14,9	14,6	15,5	15
Molitalia	15	14,7	14,1	14,5	13,4	13	13	13,3	12,9	13,5	12,4	12,4	13,2	12,3	12,5	12,8	12,8



Fuente: Samimp.

Gráfico 5
Evolución de las ventas bimestrales de Don Vittorio (en %)

	ND03	EF04*	MA04	MJ04	JA04	SO04	ND04	EF05*	MA05	MJ05	JA05	SO05	ND05	EF06*	MA06	MJ06	JA06
DV	109	100	114	100	126	128	133	116	133	139	157	159	162	146	161	163	168



* Información proporcionada por la empresa.

Tabla 1
Pautas promocionales de Don Vittorio y Molitalia (televisión de señal abierta)

	2004		2005	
	TGRP	Duración promedio	TGRP	Duración promedio
Don Vittorio	4.298	19"	2.892	19"
Molitalia	5.367	32"	6.537	28"

Fuente: AOR Starcom.

Tabla 2
Inversión publicitaria de Don Vittorio y Molitalia (televisión de señal abierta)

	2004		2005	
	US\$ miles	%	US\$ miles	%
Don Vittorio - inversión en TV	3.795		2.730	
Pauta promocional	616	16%	448	16%
Pauta regular	3.179	84%	2.282	84%
Molitalia - inversión en TV	2.488		3.262	
Pauta promocional	1.050	42%	1.683	52%
Pauta regular	1.438	58%	1.579	48%

Fuente: AOR Starcom.

Tabla 3
Consumo medio de Don Vittorio en hogares
(en kilos - Lima más trece ciudades)

	MJ04	JA04	S004	ND04	EF05	MA05	MJ05	JA05	S005	ND05
Don Vittorio	2,3	2,4	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7	2,9	2,9	2,8

Fuente: Latin Panel - LatinPanel.

Tabla 4
Asociación de Don Vittorio - atributos clave (top two box, en %)

	2003	2005
No se pegan, no se masacotean	66	73
Es la mejor marca	62	67
Un placer comerlos	60	71
Tiene el mejor trigo	63	67
Quedan al dente/duritos	63	73

Fuente: "Estudio de fortalezas de marcas en fideos 2003 y 2005 - Apoyo O&M.

7. Bibliografía

Entrevista a profundidad al señor Jorge Namisato Nakasone, Gerente de Márketing responsable de la campaña. 23/10/2006.

Formulario de participación de la campaña “Colecciona la vajilla de Don Vittorio”.

Memoria Anual 2005 de Alicorp S.A.A.

Revista: *Asesoría Corporativa Estratégica* (diciembre de 1997). Sección: Empresas. Título: “Alicorp S.A.”.

Páginas web

Alicorp

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

Carozzi

<http://www.carozzi.cl/marcas/molitalia2.asp>



effie®
perú

GANADOR
Premio
Plata

effie[®]
perú



effie
peru
2006



CATEGORÍA: PROMOCIONES

effie[®]
perú

Caso: “La bóveda de Interbank”

1. Análisis del sector

El sector bancario ha evolucionado mucho en los últimos años. En la actualidad, ofrece una amplia gama de productos financieros tanto a personas naturales como a jurídicas. Además, ha empezado a abarcar muchos más sectores que antes solo contaban con acceso limitado al sistema financiero. Ello ha permitido el acelerado crecimiento del sector bancario en el Perú, y ofrecer diversos productos que facilitan tanto la vida empresarial como la cotidiana de muchos sectores y personas.

En este contexto, la competencia se ha hecho cada vez más fuerte. Los bancos han buscado no solo incursionar en nuevos sectores, sino también introducir innovaciones en productos y tecnología, así como desarrollar y renovar sus estrategias de márketing, y revisar procesos, entre otras medidas, con el objetivo de ofrecer al cliente un servicio de altísima calidad y lograr captar la mayor participación de mercado posible.

Asimismo, con el surgimiento de la banca virtual en 1997, se ha buscado brindar al cliente muchas más opciones y un servicio más especializado, en el momento y lugar que este desee, ya sea para realizar transacciones o revisar estados de cuenta.

En la actualidad, el sector financiero peruano continúa mostrando solidez patrimonial y alta rentabilidad. La calidad de la cartera continuó registrando una mejora en el contexto de liquidez y de incrementos de las tasas de interés internacionales.

A principios del año 2006, se observó que la mayoría de instituciones bancarias habían mantenido estrategias de aumentar sus colocaciones en cuanto a créditos de consumo, créditos hipotecarios y créditos a microempresas. Ello, a su vez, desencadenó un crecimiento en el consumo privado y mayor capacidad de pago de la población peruana.

Por otro lado, las colocaciones a grandes empresas registraron un incremento. Ello se ve reflejado en el crecimiento de los créditos comerciales en aproximadamente 15%, debido sobre todo a la mayor actividad.

Tarjetas de crédito

Las tarjetas de crédito fueron creadas a inicios del siglo XX en Europa. Sin embargo, su uso se inició primero en los Estados Unidos hacia 1930, generalizándose hacia 1950, mientras que en Europa el crecimiento de las mismas se dio recién en la década de 1960. Diners Club fue la primera tarjeta de crédito que se lanzó en los Estados Unidos, seguida por Visa y Mastercard.

Ocho años más tarde, apareció en el Perú la primera tarjeta de crédito, que fue la de Diners Club. Luego, en 1978, entró al mercado la empresa Bancard, respaldada por el Banco Comercial del Perú y por los sistemas internacionales Mastercard y Visa. Posteriormente, en los años siguientes, entraron al mercado las tarjetas que hoy día se encuentran circulando.

Más adelante, a partir del año 1995, el mercado de las tarjetas de crédito inició una tendencia de crecimiento y auge. En un principio, su uso se dio entre los sectores socioeconómicos A y B, pero luego, poco a poco se fue ampliando el mercado hacia sectores más bajos. Debido al crecimiento significativo de su uso, las grandes empresas comerciales como Saga Falabella y Ripley lanzaron al mercado sus propias tarjetas de crédito: financiera CMR y Colocadora S.A., respectivamente. Así, continuó evolucionando el mercado de tarjetas crédito y surgieron las tarjetas de marca compartida, resultado de alianzas entre empresas.

En la actualidad, el negocio de tarjetas de crédito en el Perú continúa un proceso de expansión. A finales del año 2005, se registró un gran movimiento, llegándose a las 38 mil tarjetas, lo que representó un incremento de 4,7% con relación al año anterior. Los saldos crecieron en 27%, superando los US\$ 159 millones.

El dinamismo del mercado continúa en el presente año. En marzo del 2006, el saldo de tarjetas de crédito de las empresas financieras alcanzó los US\$ 325,8 millones, lo que representó un crecimiento de 24,4% respecto del año 2005. Paralelamente a este hecho, el número de tarjetas de crédito creció en 11,3%¹.

2. Interbank²

Interbank es uno de los principales bancos comerciales peruanos, con 1.830 millones de dólares en activos, una red de 105 tiendas y 500 cajeros automáticos en todo el país. Provee servicios bancarios a más de 950 mil clientes y es el segundo banco en préstamos por medio de tarjetas de crédito en el sistema financiero, con más de 368 mil cuentas. Ofrece las tres marcas 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 20% de participación en colocaciones vigentes en este segmento. Interbank tiene el compromiso de ofrecer un servicio de calidad a

¹ Maximixe - Caser: Club de análisis estratégico de riesgos. Riesgos bancarios, junio del 2006.

² La información de esta sección ha sido tomada de la página web: <<http://www.interbank.com.pe>>.

sus clientes dentro de un proceso de innovación permanente, como una forma de otorgarles mayor valor agregado. Interbank también opera en el mercado de fondos mutuos mediante Interfondos; y en el mercado de títulos valores, mediante Intertítulos.

3. El producto

La innovación no proviene del producto en sí mismo, ya que a las tarjetas de crédito en sí no se les añadió ningún atributo físico adicional. Lo que llevó al crecimiento de la empresa fue la estrategia de agregarle un atributo adicional a sus tarjetas de crédito, lo que atrajo al público y les permitió lograr un gran éxito. Este atributo adicional fue la combinación del juego que creó Interbank en Internet y su facilidad para participar en él, como incentivo para el uso de las tarjetas de crédito de Interbank en la época navideña.

4. Promoción³

En el período noviembre-diciembre del 2005, Interbank lanzó en medios masivos la promoción “La bóveda de Interbank”. La campaña fue lanzada para competir contra las promociones navideñas de las tarjetas de crédito del BCP.

La campaña de Interbank consistió en ofrecer a los clientes un código en el *voucher* de cada compra mínima de S/. 30. Con dicho código, el cliente podía participar en el juego “La bóveda de Interbank”. Para ello, y como incentivo a la utilización del nuevo servicio de banca virtual, los clientes debían acceder a la página web <<http://www.interbank.com.pe>> y hacer ‘clic’ en el *banner* que los llevaría a la página de apertura de la bóveda. Allí, debían ingresar el código que aparecía en el *voucher*. De inmediato, el sistema les indicaba si habían ganado o no algún premio.

Así pues, no solo se pidió al cliente que eligiera la tarjeta Interbank al momento de su compra, sino también un monto mínimo de compra, que ingresara a la página web del banco y que se inscribiera y dejara su dirección de correo electrónico: todo como parte del juego.

4.1 Objetivos de marketing

El objetivo general es que las tarjetas de Interbank fueran la prioridad en el momento de decidir con qué pagar, antes y durante las compras navideñas, en especial para los grupos altamente cruzados con otras tarjetas de la competencia. Entre los objetivos tácticos se encontraban los siguientes:

- “Lograr un crecimiento en la facturación frente a nuestra competencia en el período promocional”.

3 Información brindada por Interbank.

- “Lograr que la mayor parte de los *vouchers* emitidos por compras en el período promocional tuvieran la participación activa del cliente”.
- “Contrarrestar las campañas de nuestros principales competidores”.

Para ello, se realizó una investigación de mercado en la que se seleccionó entre nueve propuestas de campaña. Cada propuesta fue presentada y evaluada. Se realizaron un total de veinticuatro grupos focales (*focus groups*) en los que los clientes eligieron la promoción ganadora teniendo en cuenta cuatro factores de éxito evaluados: idea, mecánica, premios y comunicación.

La propuesta ganadora tuvo como principal beneficio elegido por los clientes el haber sido desarrollada íntegramente en una plataforma web. Fue calificada como innovadora, entretenida y de fácil de participación.

4.2 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se construyó sobre la base de los siguientes factores clave de éxito obtenidos a lo largo de la investigación:

- Idea: innovadora (utilización masiva de Internet), que invite al cliente a participar y que lo involucre activamente a lo largo de la promoción.
- Mecánica: lúdica, fácil de participar, creíble y que lo entusiasme y logre que se sienta gratificado al participar.
- Premios: un gran premio que haga soñar y muchas opciones de buenos premios.
- Comunicación: comunicación integrada, utilización de diversos medios de comunicación que generen la sorpresa positiva al cliente.

4.3 Objetivos comunicacionales y promocionales

La campaña se planteó cuatro objetivos principales:

- “Que la promoción sea un factor desequilibrante al momento de la decisión de compra, optando por elegir nuestra tarjeta, principalmente frente a los clientes de otros bancos”.
- “Asegurarnos que la promoción entendiera, que fuera percibida como fácil de jugar y que ingresaran a nuestra página web a jugar”.
- “Que generara entusiasmo en todo momento, que el cliente supiera todos los días cuántos ganadores había, cuántos premios quedaban”.
- “Había un 25% de los clientes que no tenían acceso o no les era amigable una promoción por Internet, debíamos lograr que de alguna manera se involucraran”.

4.4 Estrategia de comunicación o publicitaria

Lo principal para la campaña fue el lograr una comunicación integrada. Para ello, se buscó lograr mayor efectividad de la comunicación utilizando una combinación de medios tradicionales y no tradicionales, que permitió soportar los objetivos arriba planteados.

Los medios utilizados se definieron en función del reto que significaba generar la mayor sinergia posible con la promoción, buscando que se entendiera, para ello se utilizó el correo directo, utilizando un mensaje que se recordara y despertara interés al ser usado luego en los medios masivos. Asimismo, se buscó romper la resistencia a entrar a la página web del banco, que muchos peruanos tenían, estableciendo módulos de juego en las tiendas y en los dispensadores de saldos. Por último, para generar sorpresas en los clientes y lograr comunicación sorpresa y comunicación “boca a boca”, se utilizó marketing “below the line” (BTL).

4.5 Audiencia objetivo

El público objetivo al que se dirigió esta campaña publicitaria fueron todos los clientes actuales de una tarjeta de crédito o de débito de Interbank (Visa, Mastercard, American Express, Tarjeta Veá y tarjetas Interbank Mega Plaza) que buscaran la tarjeta más conveniente en el momento de realizar sus compras, en especial durante la campaña de Navidad. Para ello, se estableció un grupo objetivo primario, el cual estaba constituido por clientes poseedores de tarjetas de crédito de los principales competidores. Este grupo estuvo conformado por hombres y mujeres de 25 a 45 años de NSE B2 y C1, y tenedores de tarjetas de crédito de otros bancos y/o financieras.

De la misma manera, se estableció un grupo objetivo secundario, el cual estuvo constituido por clientes que solo tienen tarjetas de crédito de Interbank.

4.6 Estrategia de medios

La principal pieza de comunicación usada fue el correo directo. Se envió gran cantidad de encartes que tenían como objetivo impactar al cliente con la novedad de la promoción y despertar su interés.

Asimismo, la página web tuvo un papel decisivo en la campaña. Se diseñó un programa amigable para que el cliente pudiera navegar fácilmente por las pantallas de promoción. Con la finalidad de brindarle acceso a Internet al grupo de clientes que no lo tenían (30%), se les dio acceso a Internet mediante módulos interactivos y dispensadores de saldos. Se colocaron treinta módulos interactivos en distintas tiendas (agencias) de Interbank, para que los clientes pudieran jugar. Adicionalmente, los clientes podían jugar en más de cien de nuestros dispensadores de saldo digitales.

Por otro lado, se utilizaron la televisión y la prensa como medios importantes. Se encargó a la agencia de publicidad un comercial de 35", el cual se centró principalmente en el juego, destacando que más emocionante que comprar era jugar a intentar abrir la bóveda de Interbank. En cuanto a la prensa, se publicó un encarte en el diario *El Comercio*, dirigido a 70 mil lectores de las zonas de influencia de su cartera.

En cuanto a BTL, se utilizaron tres medios innovadores: la “marchita de bicicletas”, que consistió en grupos de tres bicicletas especialmente diseñadas para vender la promoción, que recorrieron las principales zonas comerciales. En el caso de “La bóveda”, se decoró un camión en forma

de bóveda que recorrió las principales zonas con el propósito de difundir la promoción. Por último, se utilizaron las cajas de la zona de confitería de los cines como medio de comunicación.

5. Resumen del caso

Interbank es el tercer banco del mercado financiero peruano. Dentro de su portafolio de productos ofrece a sus clientes tarjetas de crédito. En el 2005, para promover el uso de las mismas, realizó la campaña navideña “La bóveda de Interbank”, la cual mostró muy buenos resultados y logró cumplir con todos los objetivos planteados.

Por otro lado, en cuanto a la innovación permanente que busca lograr Interbank, se considera que por medio de la campaña realizada se rompió el mito “Internet no sirve para promociones masivas”. Se pudo concluir que si la propuesta es atractiva e innovadora, los clientes participan activamente.

6. Preguntas de discusión

- a. Analice la competencia en el sector tarjetas de crédito en el Perú.
- b. ¿Cuál es el perfil del cliente de Interbank?
- c. ¿Qué acciones sugiere para continuar el crecimiento del banco y lograr mayor participación de mercado?
- d. Analice las fortalezas y debilidades de la campaña.

7. Bibliografía

Entrevista a Mario Rubio (Gerente de Producto, 25 de septiembre de 2006).

Estudio de Apoyo Opinión y Mercado para Interbank, 2005.

Información brindada por Interbank: campaña “La bóveda de Interbank”.

Maximixe – Caser: Club de análisis estratégico de riesgos. Riesgos bancarios. Junio del 2006.

Memoria Anual de Interbank 2005.

Página web

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



effie[®]
perú



effie®
perú

Categoría campañas con Fines no Comerciales



SI OYES FUGA EN TU INODORO
**CAMBIA A ESE
BOCA FLOJA**

Te puede "tragar" hasta S/. 300 al mes.



Llévate un DESCUENTO y te puedes ABRIRAR agua.

sedepal
SISTEMA DE AGUAS POTABLES
DISTRITO DE LIMA

effie
peru
2006

GANADOR
Premio
Oro

effie[®]
perú

Fundación Peruana de Cáncer



CATEGORÍA: CAMPAÑAS CON FINES NO COMERCIALES

effie[®]
perú



Caso: “Magia”

1. Análisis del sector

En la actualidad, el cáncer es una de las enfermedades que mayor cantidad de muertes causa en el mundo. Cada vez más personas resultan afectadas por esta enfermedad y, lamentablemente, no todas cuentan con los recursos necesarios para costear el tratamiento de curación.

Afortunadamente, existen formas de detectarlo y curarlo. Uno de los factores más importantes para poder curar esta enfermedad es que el diagnóstico se realice a tiempo. Esto es primordial, ya que si el cáncer no es detectado a tiempo, por más que se apliquen los tratamientos adecuados, estos podrían no tener el efecto deseado.

Sin embargo, a pesar de que se trata de un factor primordial para el tratamiento del cáncer, no basta solo con un diagnóstico adecuado y a tiempo. El tratamiento para la cura del cáncer es muy costoso, bordea aproximadamente los 25 mil dólares. Además, este tratamiento no solo es costoso en dinero sino también en tiempo, ya que dura entre dos y tres años, dependiendo de la gravedad de la enfermedad y del tipo de cáncer que presente el paciente. Por lo tanto, se puede afirmar que no todo el mundo cuenta con los recursos necesarios para poder costear esta enfermedad. Por ello, se han creado instituciones de ayuda social cuyo fin es brindar la mayor cantidad posible de ayuda a estas personas que no tienen cómo cubrir los gastos de la enfermedad.

Una de estas instituciones de ayuda social es la Fundación Peruana de Cáncer, la cual, desde 1983 y por medio de “Ponle Corazón”, realiza una colecta anual (en junio) con el objetivo de recaudar fondos para poder llevar a cabo los tratamientos y curar a los enfermos de cáncer. La fundación busca que las personas se sientan conmovidas por el mensaje de ayudar a quienes carecen de recursos, y que de esta manera contribuyan a salvar vidas.

“Ponle Corazón” tiene como objetivo primordial ayudar a niños enfermos de cáncer, y procura que ninguno de ellos se quede sin recibir el tratamiento por falta de recursos. Este voluntariado cubre los gastos de la enfermedad (que no son cubiertos por el seguro integral de salud - SIS).

No obstante, en un escenario en el que existen aproximadamente veintiocho instituciones de ayuda social, resulta muy difícil llegar a las personas frente a tantos mensajes de solidaridad, todos los cuales tienen un mismo fin: ayudar al prójimo mediante la recolección de fondos. Era necesario, entonces, buscar la mejor manera de llegar a todas estas personas. Leo Burnett es la agencia encargada de hacer esto posible. Desde 1999, trabaja con la Fundación Peruana de Cáncer, y todos los años desarrolla la campaña para la colecta anual de “Ponle Corazón”.

El dinero recolectado por “Ponle Corazón” con esta campaña es depositado en una cuenta especial de la Fundación Peruana de Cáncer, y sirve para ayudar a los niños enfermos de cáncer en el ámbito nacional a solventar el tratamiento.

2. Fundación Peruana de Cáncer

La Fundación Peruana de Cáncer es una organización de ayuda social sin fines de lucro, orientada a ayudar a pacientes enfermos de cáncer en el tratamiento y cura de esta enfermedad.

La fundación se ha mantenido a lo largo del tiempo gracias a la ayuda de voluntarios, que son los encargados de realizar la colecta “Ponle Corazón”, así como con la colaboración de personas y empresas, por medio de donaciones.

2.1 Historia

La Fundación Peruana de Cáncer fue creada el 22 de noviembre de 1960 por la señorita Frieda Heller Kornspan, quien cedió parte de su patrimonio para así poder iniciar la labor de la lucha contra el cáncer, en especial a favor de las personas que no contaban con los recursos económicos necesarios para poder solventar esta enfermedad.

Gracias a la señorita Heller, se pudo convocar, para que formaran parte de la fundación, a profesionales médicos destacados, como el doctor Eduardo Cáceres Graziani, cuyo asesoramiento y guía ha ayudado a mantener en marcha a esta organización.

2.2 “Ponle Corazón”

“Ponle Corazón” es una campaña de la Fundación Peruana de Cáncer. Esta institución se encuentra conformada por damas voluntarias que año a año se dedican a realizar esta colecta, para así conseguir los fondos necesarios para poder cubrir los gastos de diagnóstico y tratamiento necesarios para poder curar a los niños enfermos de cáncer (tanto de Lima como de provincias).

“Ponle Corazón” tiene como misión: “Que ningún niño peruano enfermo de cáncer muera por falta de recursos”.

La principal actividad de “Ponle Corazón” es la colecta anual que se realiza en el mes de junio a escala nacional, la cual cuenta con el apoyo de todos los establecimientos educativos del país. Otras actividades que realiza para generar recursos es la venta de tarjetas de Navidad, de saludos, etcétera; eventos sociales como desfiles de moda, por ejemplo; y una fiesta de Navidad a fin de año, para llevar así un poco de alegría a los pacientes.

3. La colecta

La colecta tuvo sus inicios en el año 1982, gracias a un grupo de alumnos de la promoción XXXVII del colegio Markham, inspirados por el pedido que uno de sus compañeros, que falleció de cáncer, les hizo antes de morir: “No me ayuden a mí, que tengo, ayuden a otros que no tienen”.

La colecta empezó en el salón, luego pasó al ámbito de todo el colegio, y posteriormente empezó a realizarse a escala nacional en todos los colegios del país.

En un principio, lo que se hacía era recaudar fondos para así poder ayudar a niños que no tenían los recursos económicos suficientes para poder afrontar los gastos de esta enfermedad. Todo esto se hacía en el ámbito del colegio.

En 1983, se realizó la colecta a escala nacional y se creó el Día de la Solidaridad Estudiantil. Esta colecta tiene como fin principal estimular los sentimientos de solidaridad y los valores entre los estudiantes, familiares, profesores y todas las personas en general.

4. Promoción

4.1 Descripción de la campaña

Las campañas anteriores, a pesar de ser buenas, no lograban sensibilizar totalmente a la población. Las personas parecían haberse puesto una coraza ante este tipo de actividades. Era necesario sensibilizarlas de una manera muy sutil, pero fuerte al mismo tiempo. Se necesitaba que el impulso que estas personas recibieran las hiciera colaborar conscientemente y sin producir ningún tipo de remordimientos; las personas debían colaborar porque estaban convencidas de la causa y no por remordimientos.

El creador de esta campaña publicitaria es Juan Carlos Gómez de la Torre, quien lleva mucho tiempo trabajando con la fundación. El elemento principal de difusión de la campaña es el comercial, el cual, de manera muy simple y con una creatividad obvia, logró resultados tan buenos que hicieron posible que se cumplieran todas las metas trazadas y más.

La campaña tenía como finalidad relacionar la idea de que colaborando se puede ayudar a un niño a curarse y al mismo tiempo hacerlo feliz. Buscaba demostrar cómo una “simple” pero significativa colecta puede curar a niños con cáncer, puede salvar vidas.

4.2 Descripción del comercial

La escena se sitúa en una plazoleta, en la cual un mago (François Valleys) está haciendo unos actos de magia. El mago realiza una serie de actos, como juegos con cartas, hasta sacarle el sostén a una mujer. Las personas ahí reunidas están felices y, en señal de aprobación, depositan dinero en el sombrero que el mago va pasando.

En ese momento, una niña del público capta la atención del mago. Este la lleva al centro. Al mismo tiempo, muestra al público su sombrero lleno de dinero. Luego el mago le saca a la niña el gorro que llevaba puesto y se descubre que esta no tiene cabello. La madre se inquieta y todos los presentes observan consternados. El mago pone el sombrero en la cabeza de la niña, hace unos movimientos mágicos y al retirarle el sombrero se observa que la niña ha recuperado el cabello. Todos aplauden y la niña sonríe feliz.

El comercial concluye con el mago cerrando su baúl; en la tapa se lee el siguiente mensaje: “La magia de la solidaridad”. El mago hace un gesto invitando a las personas a colaborar y seguidamente aparecen las fechas de la colecta en una alcancía.

La idea básica del comercial está relacionada con tres elementos:

- El sombrero: la alcancía.
- El cabello de la niña: representa la enfermedad/la magia.
- El dinero: la colecta.

La idea es que el dinero hace la magia. Para representar más fielmente la colecta, la escena se desarrolla en la calle.

El nombre de “La magia de la solidaridad” proviene de la filosofía personalista que Gómez de la Torre tiene del mundo. Él piensa que generosidad y bondad deberían ser las razones que estimulen y sensibilicen a las personas para que brinden su ayuda a los más necesitados. Asimismo, defiende la idea de que no se debería emplear el chantaje para que la gente colabore. Sostiene que la gente debería hacer caso a sus estímulos por hacer el bien y que no es por el castigo ni con efectos negativos que se logran las cosas.

Esta campaña fue tan exitosa que el riesgo de hacerla fue mínimo y tuvo como herramienta principal la comunicación y el mensaje de “La magia de la solidaridad”.

4.3 Objetivos de marketing

- Incrementar en un 20% los fondos para el tratamiento de estos niños enfermos de cáncer, logrando así que ninguno de ellos se quede sin él por falta de recursos.
- Que los fondos recolectados sean usados para el diagnóstico y tratamiento de los niños peruanos enfermos de cáncer.
- Buscar el apoyo solidario de la población.

4.4 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing empleada fue tratar de dar una mayor consistencia al mensaje de “La magia de la solidaridad”. Esto se hizo buscando llegar a todos los frentes, por todos los medios, para así poder transmitir el mensaje al 100%. Con esta campaña también se buscaba demostrar que el cáncer es una enfermedad que puede ser vencida con la ayuda de las personas.

4.5 Objetivos publicitarios

- Encontrar una manera potente de sensibilizar al público sin generar remordimiento.
- Generar esperanza respecto a la cura del cáncer, para así dar sentido a la colaboración.

4.6 Estrategia publicitaria

A lo largo del tiempo, se ha visto cómo las campañas de ayuda social trataban estos temas dramatizándolos. Por ejemplo, trataban el tema del cáncer infantil dramatizando los problemas de la enfermedad y mostrando una realidad cruda que provocaba una sensación de remordimiento en lugar de un sentimiento de compasión y solidaridad. Ante este mensaje, las personas se sentían culpables, mas no conmovidas, y terminaban por rechazar la campaña en lugar de ayudar.

Con la campaña “La magia de la solidaridad” se trata de destacar el poder de la solidaridad (relacionado con la colaboración de las personas): por medio de un acto de magia y gracias a la colaboración del público, con “su voluntad”, una niña puede curarse y ser feliz de nuevo. Se buscó también comunicar que es posible curar el cáncer infantil si todos colaboramos.

4.7 Audiencia objetivo

Hombres y mujeres de dieciocho años a más, de todos los niveles y estratos socioeconómicos.

4.8 Estrategia de medios

Esta campaña buscó transmitir el mensaje por diversas vías, medios masivos sobre todo, como: televisión, radio y medios impresos. Se buscó llegar con el mensaje al 100% del público objetivo, por lo que la efectividad de cada medio cumplió un papel muy importante, ya que es muy difícil llegar de tantas maneras a las personas con recursos tan limitados. Cabe mencionar aquí que todas las personas, organizaciones, medios de televisión de radio y prensa escrita apoyaron esta campaña ad honórem.

La campaña en los medios de comunicación se realizó del 7 de junio al 19 de junio de 2005. Para hacer esto, y como se dijo anteriormente, se solicitó el apoyo gratuito de todos los medios de comunicación que participaron en esta campaña.

La campaña logró un 92,4% de alcance multimedios, y 8,2 en hombres y mujeres.

- a. Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición fueron:
Total estimado de inversión: US\$ 139.900 (tarifa impresa)
Período de exhibición:
- Inicio: 7 de junio de 2005
 - Término: 19 de junio de 2005
- Fuente: Starlink
- b. Asignación presupuestaria por medio:
- Televisión: 69%
 - Radio: 19%
 - Prensa: 10%
 - Revistas: 2%

4.9 Resultados atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación

Los resultados obtenidos por la campaña "Ponle Corazón" excedieron los objetivos planteados:

- El total recaudado representó un incremento del 40% en comparación con el año anterior. Solo en la ciudad de Lima, la recaudación se incrementó un 120% en comparación con el 2004.
- Los fondos recaudados son destinados al diagnóstico y tratamiento integral de los niños. A la fecha, se vienen atendiendo 445 casos nuevos de niños con cáncer, gracias a los recursos de la colecta realizada en el año 2005. Esta cifra supera a la obtenida en el 2004.
- Otro factor por considerar es la percepción del público: ahora hay conciencia de los resultados que puede lograr la Fundación Peruana de Cáncer si todos colaboran.

5. Plaza

La cadena de distribución de una campaña publicitaria es la siguiente:

Productor → Distribuidor → Medios de comunicación y/o difusión → Consumidor final

La estrategia de plaza de la campaña "La magia de la solidaridad" se basó en recurrir a todos los medios de comunicación, para así poder lograr la mayor difusión posible. La campaña publicitaria se transmitió por radio, televisión y medios impresos en general.

6. Precios

En este caso, la estrategia de precios no existe exactamente, ya que lo que se buscó con la campaña fue transmitir el mensaje por diversos medios para lograr así la sensibilización de las personas; para que estas, al sentir el mensaje, fueran capaces de interiorizarlo y colaborar

de acuerdo con su propia voluntad. Por lo tanto, no se siguió precisamente una estrategia de precios claramente definida, sino que, por el contrario, se buscó vender el producto de una manera muy sutil y conmovedora, sin remordimiento ni castigo, tratando de inducir a la colaboración por **solidaridad**, mas no por compromiso.

6. Resumen del caso

La campaña “La magia de la solidaridad” de “Ponle Corazón” destaca por ser un caso que implicó:

- a. Llegar a la gente con un tema social y real, lo cual es algo muy difícil y delicado hoy en día; y es que a las personas no les gusta ver a niños enfermos (menos aun con cáncer), ver imágenes crudas, etcétera. Con esta campaña se buscó mostrar de otra manera que los niños tienen cáncer y lograr una sensibilización total frente a la historia que se iba a contar. Esta mostraba a la niña enferma como protagonista, lo que la hacía ver cruda, de cierta manera, pero sin remordimiento castigador. Tenía una connotación positiva, para buscar y lograr una reacción solidaria, conmovedora y que la persona sintiera que quería formar parte de la historia.
- b. Haber superado la meta exitosamente gracias a la campaña, cuando cada año esta meta de recaudación crece más y más debido a la misma demanda de niños enfermos y a los avances médicos que surgen con el tiempo.
- c. Haber logrado vencer las barreras que implica el tener recursos de comunicación limitados, y lograr el apoyo ad honórem de los diversos medios de comunicación que apoyaron esta noble causa.

7. Preguntas de discusión

- a. ¿Cuáles son los principales atributos que presenta la campaña “La magia de la solidaridad”?
- b. ¿Cuál fue la estrategia empleada por “Ponle Corazón” para lanzar su campaña al mercado?
- c. ¿Qué beneficios obtiene “Ponle Corazón” al crear esta campaña?
- d. ¿Qué estrategia debería emplear “Ponle Corazón” para continuar con el éxito de esta campaña?

8. Bibliografía

Entrevista a Juan Carlos Gómez de la Torre, presidente de Leo Burnett S.A., realizada el 29 de septiembre de 2006.

Entrevista a Pilar de la Piedra, jefa de Recaudación de la Fundación Peruana del Cáncer, realizada el miércoles 20 de septiembre de 2006.

Páginas web

Fundación Peruana de Cáncer
<http://www.cancer.org.pe>

Ponle Corazón
<http://www.ponle-corazon.org/>

Wikipedia
<http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1ncer>



effie[®]
perú

GANADOR
Premio
Plata

effie[®]
perú



CATEGORÍA: CAMPAÑAS CON FINES NO COMERCIALES

effie®
perú

Caso: “Educación sanitaria”

1. Análisis del sector

Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao están ubicados en un desierto y cuentan con un total de 8 millones de habitantes. De ellos, 7.310.928 son clientes de Sedapal, mientras que aproximadamente 700 mil no cuentan con acceso al servicio de agua potable. Esto se debe a que Sedapal es la única empresa proveedora del servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Lima.

Sedapal considera que tiene cinco tipos de cliente¹:

- Social
- Doméstico
- Comercial
- Industrial
- Estatal

Sin embargo, se considera que “social” y “doméstico” son similares, y, por lo tanto, serán agrupados como uno solo.

El consumo mensual de agua por familia, de acuerdo con estándares internacionales, es de 22,5 metros cúbicos. Por otro lado, el consumo mensual de agua por familia en Lima es de 24,7 metros cúbicos. Esto demuestra los altos niveles de desperdicio de agua que existen en la ciudad de Lima².

Este desperdicio no solo reduce la oportunidad de abastecer de agua a otros sectores que en la actualidad no cuentan con este servicio, sino que también limita la posibilidad de que otros dispongan de ella como un servicio continuo y no con un límite de horas (servicio restringido).

1 <<http://www.sunass.gob.pe/doc/planes%20maestros/sedapal/6.pdf>>.

2 Formulario de participación de Sedapal.

2. La empresa: Sedapal

2.1 Sedapal³

Sedapal es una empresa estatal de derecho privado, de propiedad del Estado. En 1981, se constituyó sociedad anónima a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y posee total autonomía. Sus servicios son de necesidad y utilidad pública, y de preferente interés social.

2.2 Historia⁴

“El 21 de diciembre de 1578, llegó por primera vez el agua a la pila de la Plaza Mayor. A partir de entonces, se usaron las aguas de los manantiales de La Atarjea. La población limeña se abastecía con pilones.

El primer gobierno de Ramón Castilla mejoró sustantivamente el servicio de agua. En 1855, un grupo de empresarios peruanos, con apoyo del presidente Castilla, organizaron una entidad comercial que cambió en Lima las tuberías de arcilla por las de fierro fundido.

Luego, esta entidad se transformó en la Empresa de Agua Potable, que administró el servicio hasta 1913. Ese año, se formó el Consejo Superior de Agua Potable de Lima, llamado luego Junta Municipal de Agua Potable de Lima. En 1918, esta institución emprendió la construcción del reservorio de La Menacho, con aplicación de alúmina al agua y la ampliación de la red de distribución.

En 1920, durante el gobierno de Don Augusto B. Leguía, se constituyó la Junta de Agua Potable de Lima, y en ese mismo año, la Municipalidad de Lima entregó a The Foundation Company la administración del servicio de agua, pasando luego a la Dirección de Obras Públicas del Ministerio de Fomento.

En 1930, se formó la Superintendencia de Agua Potable de Lima, como dependencia del Ministerio de Fomento y Obras Públicas. Durante el gobierno del general Manuel A. Odría se constituyó la primera Planta de Tratamiento de Agua, que entró en funcionamiento el 28 de julio de 1956.

Don Manuel Prado Ugarteche, el 8 de junio de 1962, formó la Corporación de Saneamiento de Lima (Cosal), y las relaciones de la corporación con el Supremo Gobierno se canalizaron mediante el Ministerio de Fomento y Obras Públicas y el Ministerio de Hacienda y Comercio.

Siete años después, el 21 de marzo de 1969, el gobierno del general Juan Velasco Alvarado reestructuró Cosal y se formó la Empresa de Saneamiento de Lima (ESAL), como un organismo público descentralizado del Ministerio de Vivienda.

³ <<http://www.sedapal.com.pe>>.

⁴ *Ibíd.*

Con el restablecimiento de la democracia, el presidente Fernando Belaunde Terry creó el 12 de junio de 1981 el Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado (Senapa), modificando la estructura y función de ESAL, constituyéndose el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal) como empresa filial del Senapa.

En 1992, durante el primer período del ingeniero Alberto Fujimori, Sedapal pasó a depender del Ministerio de la Presidencia como una empresa de propiedad del Estado, de derecho privado con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

En los últimos años, Sedapal efectuó importantes obras que mejoraron el abastecimiento de agua para todos los pobladores de Lima y el Callao: se construyó la bocatoma N° 2, la segunda etapa de la planta de tratamiento de agua potable N° 2, el estanque regulador N° 2, doce desarenadores, la recarga inducida del acuífero del Rímac y el nuevo reservorio de agua tratada, de 52 mil metros cúbicos de capacidad.

Además, se ejecutaron otras obras para mejorar el servicio de agua en Lima: Marca III, Aprovechamiento de las Aguas Superficiales y Subterráneas del Río Chillón, la instalación de diez grandes redes matrices para mejorar el abastecimiento de agua.

Nuestro progreso tiene sus raíces en la historia. Aunque la fundación de Sedapal se produjo el 12 de junio de 1981, el aniversario se celebra el día en que se fundó Cosal, es decir, el 8 de junio de 1962, al formarse la primera empresa pública de saneamiento con autonomía administrativa y financiera”.

2.3 Misión⁵

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, administrando eficientemente el recurso agua y la recolección y disposición final de aguas servidas, controlando la preservación del medio ambiente”.

2.4 Visión⁶

“Ser líderes, en Latinoamérica, en servicios de agua y alcantarillado”.

2.5 Valores⁷

- Honestidad: “Seamos honestos con nosotros mismos y con los demás”.
- Responsabilidad: “Asumamos los retos diarios y preparémonos para el futuro”.
- Vocación de servicio: “Entreguemos lo mejor de nosotros para la satisfacción de nuestros clientes”.
- Trabajo en equipo: “Unamos capacidades para alcanzar nuestros objetivos”.

5 Ibíd.

6 Ibíd.

7 Ibíd.

- Comunicación efectiva: "Aseguremos una buena comunicación que nos abra las puertas de la eficiencia".

2.6 Objetivos empresariales para el año 2006⁸

- a. Orientados a facilitar el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento:
 - Ampliar el servicio de agua potable al 91%.
 - Ampliar el servicio de alcantarillado al 86%.
- b. Orientados a mejorar la calidad de los servicios:
 - Incrementar la continuidad del servicio a 21,5 horas diarias.
 - Reducir la incidencia de fallas en las redes de agua a 2,62 roturas por 100 kilómetros.
 - Reducir la incidencia de fallas en las redes de alcantarillado a 51 atoros en redes y conexiones por 100 kilómetros.
- c. Orientados a mejorar la eficiencia económica y financiera:
 - Disminuir el agua no facturada a 38%.
 - Reducir el índice de morosidad a 75 días.
 - Incrementar las conexiones activas de agua a 92%.
 - Mejorar la rentabilidad operativa a 66%.
- d. Orientados a asegurar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado:
 - Optimizar la extracción de agua de fuentes subterráneas a 4 metros cúbicos por segundo.
 - Optimizar la operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua residual con el tratamiento del 12 % del volumen recolectado.
 - Conservar el medio ambiente, desarrollando el Plan Ambiental al 55%.

2.7 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Sedapal es una empresa pública con carácter privado. Esto la hace más eficiente que una empresa netamente del Estado.
- Tiene amplia experiencia en el tema, ya que siempre ha estado a cargo de este servicio.

Debilidades

- La imagen del consumidor común es que Sedapal pertenece al Estado y por lo tanto puede arrastrar la imagen del común de las empresas estatales, que son ineficientes.
- Recibe constantes quejas sobre sus precios. Asimismo, recibe quejas acerca de recibos que no corresponden al gasto efectivo del cliente.
- Crítica respecto a la micromedición (instalación de medidores).

⁸ *Ibíd.*

2.8 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Es la única proveedora del servicio en Lima.
- Puede aprovechar la oportunidad de instalar el servicio de agua potable en lugares en los que aún no existe mucho acceso al mismo.
- Instalar toda la red que tiene Sedapal es sumamente costoso, por lo tanto, no tendrá competencia potencial.

Amenazas

- Depende del nivel de lluvias en el país, lo que la hace vulnerable a un factor de la naturaleza.

3. El producto

3.1 Orígenes

“Educación sanitaria” surge debido a la necesidad de promover el ahorro de agua en los hogares limeños. Se la consideró como parte del Plan Comercial de Sedapal, denominado “Plan Azul 2005”⁹, cuyo principal objetivo era reducir los niveles de desperdicio mediante un uso racional del agua. El lema “Lima es un desierto y tú puedes ahorrar agua” fue el punto central de la campaña.

3.2 Características

Es una campaña con fines no comerciales o de utilidad pública.

3.3 Innovaciones

- Se trataba de la campaña de una empresa pública que intentaba crear conciencia social sobre la racionalización del uso del agua.
- Intentaba no solo crear conciencia sobre esta carencia, sino también implementar una serie de acciones para contribuir con el adecuado uso y conservación del agua.

3.4 Mercado objetivo¹⁰

El mercado objetivo está constituido por personas en general que tienen acceso al servicio de agua potable en la ciudad de Lima y en la Provincia Constitucional del Callao.

9 Formulario de participación de Sedapal.

10 Ibíd.

3.5 Estrategias de comunicación

- Se apeló a un tema sensible, como es el económico, para poder lograr la participación personal y la identificación de los usuarios con el uso racional del agua.
- Se intentó cuantificar lo que representaban las pérdidas de agua: el desperdicio de agua en soles¹¹.
- Para poder establecer una comunicación más directa e informal entre el público y los protagonistas de los spots, se decidió usar lenguaje coloquial y en primera persona: “Mosca, ¿no?”, “Este Boca Floja se traga tu agua y se lleva tu sueldo”¹². De esta manera, el público sentía un mensaje cercano y conocido para ellos.
- Para desinstitucionalizar los mensajes de Sedapal, en los spots televisivos se utilizó el testimonio de reconocidos artistas con credibilidad entre el público; entre ellos, personajes como Fiorella Rodríguez, Carlos Carlín y Lorena Caravedo¹³.
- Para mayor facilidad del público, se presentaron implementos simples relacionados con nombres o procedimientos complicados. Para el “Aspersor para riego” se presentó una botella de plástico con huequitos; para “Boca Floja” se presentó la tapa de jebes del inodoro; y para reducir la capacidad de descarga del inodoro, se colocaron botellas de plástico llenas dentro del tanque¹⁴.

3.6 Resultados¹⁵

- El nivel de consumo de agua mensual por familia se redujo en 1,4 metros cúbicos, en los distritos que cuentan con agua durante las veinticuatro horas del día (de 24,7 a 23,3 metros cúbicos). Esto resultó en una reducción de consumo de un 40% más que la meta establecida, de 1 metro cúbico por familia por mes.
- La reducción en el consumo en los distritos con abastecimiento continuo las veinticuatro horas del día permitió atender a 200 mil nuevos consumidores en las zonas que antes no contaban con servicio de agua potable.
- Se incrementaron las horas de abastecimiento a los sectores con servicio restringido por horas, sin necesidad de contar con nuevas fuentes.
- Se incrementó la recaudación total anual del 2005 en S/. 47 millones adicionales.

4. Promoción

4.1 Campaña promocional

Para crear una conciencia de ahorro de agua, Sedapal lanzó una campaña denominada “Educación sanitaria”, basada en el lema: “Lima es un desierto y tú puedes ahorrar agua”¹⁶. Este creaba un marco de referencia que situaba al espectador en el contexto actual.

11 Ibíd.

12 Ibíd.

13 Ibíd.

14 Ibíd.

15 Ibíd.

16 Ibíd.

4.2 Objetivos y estrategias de marketing¹⁷

- El principal objetivo de la campaña “Educación sanitaria” fue reducir los niveles de desperdicio de agua, promoviendo un uso racional del recurso por medio de una serie de acciones.
- La meta fue lograr un descenso en el consumo de agua en 1 metro cúbico por familia por mes, con el objetivo de poder incrementar las horas de servicio en zonas con abastecimiento restringido o que aún no contaban con el servicio.
- Se difundieron consejos prácticos para lograr un uso racional del agua.
- Para poder definir los consejos con los que se trabajaría, se tomaron en cuenta los resultados de la “Encuesta anual del nivel de satisfacción con el servicio de Sedapal 2005”, elaborada por la empresa Ad Rem S.A. Las tres prácticas de uso racional de agua que generaban mayor desperdicio eran las menos conocidas, y, por lo tanto, era importante difundirlas. Estas eran: riego de jardines con aspersor para utilizar menos agua, cambio de la tapa de jebe del inodoro para evitar fugas de agua, y ocupar parcialmente el tanque del inodoro con botellas con agua.
- De los 3 mil encuestados, solo un 3,8% señaló que ocupaba parcialmente el tanque del inodoro con botellas; un 7,8% que había disminuido el riego en los jardines no mencionó el uso de un aspersor; mientras que un 26,5% señaló que revisaba las fugas, pero no se refirió al arreglo de la tapa de jebe del inodoro.

4.3 Publicidad de la campaña¹⁸

Se realizaron tres spots televisivos de quince segundos con un consejo cada uno; tres menciones radiales de diez segundos; y tres piezas gráficas con los elementos involucrados como protagonistas (tapa de jebe del inodoro; botella de plástico como aspersor para el riego; y el tanque del inodoro con las botellas dentro).

4.4 Audiencia objetivo¹⁹

El mercado objetivo está conformado por clientes de Sedapal y público en general, constituido por hombres y mujeres de dieciocho años a más, de nivel socioeconómico total, residentes en Lima y Callao. De manera preponderante, amas de casa, quienes mayoritariamente quedan al cuidado del hogar o toman decisiones sobre la administración del mismo.

4.5 Estrategia de medios²⁰

- El lanzamiento de la campaña se desarrolló usando los medios masivos convencionales: televisión de señal abierta, radio y diarios con mayor nivel de consumo entre el público objetivo en general.

17 Ibíd.

18 Ibíd.

19 Ibíd.

20 Ibíd.

- Se complementó con la difusión de la promoción en la retira de los recibos de consumo distribuidos (un millón mensual).
- Difusión de los *spots* televisivos en el circuito cerrado de los centro de atención al público de Sedapal.

5. Preguntas de discusión

- ¿Cómo se benefició Sedapal al lanzar esta campaña publicitaria?
- ¿Fue una estrategia acertada realizar una campaña con las características con las que contó "Educación sanitaria" (personajes, contexto, lenguaje)?
- ¿Es correcto haber dirigido esta campaña a todo el público sin haber hecho una diferenciación o segmentación? ¿Habrían sido distintos los resultados de haberse hecho una diferenciación en el trato al público objetivo?

6. Bibliografía

Formulario de participación de Sedapal.

Páginas web

Sedapal

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

Sunass

<http://www.sunass.gob.pe/doc/planes%20maestros/sedapal/6.pdf>



effie[®]
perú



effie®
perú

Categoría campañas de Bajo Presupuesto



GANADOR
Premio
Plata

effie[®]
perú



Wong



CATEGORÍA: CAMPAÑAS DE BAJO PRESUPUESTO

effie®
perú



Caso:

“Programa de recuperación de clientes valiosos Wong”

1. Análisis del sector

Análisis de la situación de mercado

El sector de supermercados en el Perú se caracteriza por tener un alto grado de competitividad. Este sector debe enfrentarse a un consumidor cada vez más informado y exigente, que demanda mejores precios, mayor variedad de productos y nuevos servicios, así como una atención más cordial y personalizada. Lo anterior genera una importante presión sobre los márgenes de comercialización, que incentiva a todos los operadores a buscar mayores volúmenes, racionalizar costos y optimizar las funciones de distribución y logística.

En la actualidad, este mercado lo comparten tres grupos empresariales: el Grupo Supermercados Wong, con el 64% del mercado (Wong y Metro); Supermercados Peruanos, con el 29% (Santa Isabel, Plaza Veá y Minisol); y el grupo Saga Falabella, con 7% del mercado (Tottus)¹ (ver anexo 1).

El principal competidor de GSW es la cadena Supermercados Peruanos, perteneciente al Grupo Interbank (la cual está realizando una reforma de sus supermercados para convertirlos al formato de hipermercados bajo la denominación de Plaza Veá, atendiendo a los segmentos socioeconómicos B, C y D). Asimismo, ha lanzado al mercado un nuevo supermercado de nombre “Vivanda”, para atender a los estratos socioeconómicos A y B. El otro competidor, el Grupo Saga Falabella, que ingresó al negocio de supermercados en noviembre del 2002 con la inauguración de su primera tienda en el centro comercial Mega Plaza, cuenta a la fecha con cuatro hipermercados Tottus. Estos se encuentran ubicados en los distritos de Los Olivos, San Isidro, San Miguel y el recientemente inaugurado en San Juan de Miraflores, y están dirigidos a los niveles socioeconómicos B-C.

1 <<http://www.equilibrium.com.pe/WongII.pdf#search=%22BWS%20SOCIEDAD%20TITULIZADORA%20S.A.%20BBONOS%20DE%20TITULIZACION%20C3%93N%20WONG%20%26%20METRO%20-%20SEGUNDA%20EMISION%20C3%93N%22>>.

Considerando el dinamismo de este mercado y el potencial existente para la apertura de nuevos supermercados en zonas densamente pobladas y aún no atendidas, tanto en Lima y Callao como en el interior del país, lo que permitiría aumentar la penetración del mercado de supermercados (según estimaciones, solo el 28% de las ventas minoristas de alimentos y abarrotes se realizan por medio de supermercados), en el mes de abril 2005 el GSW abrió ECO Almacenes, nuevo formato orientado a los segmentos B, C y D, bajo el paraguas de Metro y con una orientación hacia los precios².

Así, las ventas anuales del sector se incrementaron en 7,1% en promedio durante los últimos tres años, crecimiento superior al registrado por el PBI comercio. Sin embargo, durante el 2005 el sector ha mostrado una desaceleración, con un crecimiento de 1,7% respecto del 2004. Esto se debe en parte al cierre de algunos de los locales de Supermercados Peruanos para su conversión a Plaza Vea o Vivanda durante el 2005, lo que implicó una menor área efectiva de ventas durante diversos tramos del año³ (ver anexo 2).

Entorno económico

- Pese a que la situación económica en el país ha mejorado, Supermercados Wong aún tiene que lidiar a diario con esta problemática, y más aun ahora que debe enfrentar un fenómeno en el que sectores pertenecientes a su nicho de mercado vienen transitando de hogares de alta capacidad de compra (niveles socioeconómicos A y B1) a otros NSE con poder adquisitivo menor, lo que va reduciendo el número de clientes cautivos y potenciales.
- En cuanto a la inflación, el BCR se había establecido 2,5% como meta anual máxima para el año 2005; al 31 de diciembre de 2005, la inflación alcanzó 1,49%. Para el presente año, la meta se estableció en 2,5%, cifra que se ve opacada por el avance registrado en el mes de enero 2006, en que la inflación alcanzada fue de 0,5%, lo que representa la tasa más alta en lo que va del último semestre, situación causada principalmente por el aumento de precios en el sector transportes y comunicaciones (2,69%); alquiler de viviendas, combustible y electricidad (2,42%); cuidados y conservación de la salud (2,40%); vestido y calzado (1,47%); servicios culturales y de enseñanza (1,41%); alimentos y bebidas (1,19%); y muebles y enseres (1,16%)⁴. Esta situación reafirma el reto y el compromiso que tiene Supermercados Wong para continuar con su política de crecimiento y expansión mediante fórmulas innovadoras y mejora de procesos existentes en un mercado que aún da para más.
- A pesar de toda esta crisis, la evolución del PBI mensual aumentó a lo largo del año 2005, alcanzando 6,7% anual, el más alto desde 1998. El gobierno estimó un crecimiento del producto bruto interno real de 4,8%⁵.

2 *Ibíd.*

3 <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primer_programa/wong_p1_e1_ca.pdf#search=%22Primer%20Programa%20de%20Bonos%20de%20Titulizaci%C3%B3n%20Wong%20%26%20Metro%22>.

4 <http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/notasprensa/NP_2005_027.pdf>.

5 <http://www.comunidadandina.org/economia/GTP_marzo2006_Peru.pdf>.

- Un factor que trajo consigo severas consecuencias en el entorno económico en el 2005 fue el impuesto a las transacciones financieras (ITF). En vista de ello, el Grupo Wong está trabajando en la reducción de sus costos operativos en, por lo menos, la misma proporción que el citado tributo, con el objetivo de que no produzca mayor impacto en las ventas.

Entorno demográfico

- El público objetivo de Supermercados Wong son las familias de los niveles socioeconómicos A y B. Las familias provenientes de estos estratos son las de mayor capacidad adquisitiva en Lima, con un ingreso familiar entre los US\$ 2.700 y US\$ 5.000 mensuales en promedio en los estratos A1 y A2; y entre US\$ 745 y US\$ 1.113 en los estratos B1 y B2; y destinan el mayor porcentaje de sus ingresos a la alimentación⁶.

Entorno sociocultural

- Se identificó que, de acuerdo con el mercado objetivo, las madres de familia de los estratos a los que se orienta Supermercados Wong están preocupadas por la calidad de los productos más que por los precios (el factor precio fue ganando importancia conforme se pasaba de un nivel socioeconómico alto a uno más bajo). Es así como Wong ha logrado mantener el liderazgo durante todos estos años, brindando un buen servicio a sus clientes, haciéndolos sentir a gusto y brindando la variedad de productos ideal para satisfacer sus necesidades.
- Según datos de Apoyo Opinión y Mercado, la frecuencia y el lugar de compra varían según el NSE. Las madres del NSE A suelen comprar en supermercados; las del nivel B compran tanto en supermercados como en mercados; y las del nivel C prefieren comprar mayoritariamente en mercados populares. De allí la orientación de Supermercados Wong a los estratos A y B.
- La mayoría de estas amas de casa (NSE A y B) que compran en supermercados suelen hacerlo debido a factores como calidad, comodidad e higiene.
- Otro elemento identificado fue que las amas de casa de los NSE A y B compran productos para el hogar una vez a la semana, mientras que las del C lo hacen por lo general a diario. He allí su política de segmentación de mercados: en tanto que en uno gana por volumen de compradores, en el otro lo hace por margen de precios.

2. Antecedentes⁷

Erasmus Wong padre fundó una pequeña bodega en un barrio residencial de Lima en 1942. Desde entonces, Don Erasmus y su esposa Ángela se dedicaron a hacer de su tienda una de las mejores bodegas de Lima. Los hijos, que desde muy pequeños apoyaban en el negocio familiar, fundaron en 1983, bajo el liderazgo de su hermano mayor, Erasmus, la primera tienda de la que es en la actualidad la cadena líder de supermercados del país.

6 <<http://www.apoyo-om.com/>>.

7 <<http://www.ewong.com/webapp/commerce/command/ExecMacro/FrameNosotrosHistoria.d2w/report>>.

Este crecimiento estuvo marcado por una tendencia a la que muchos denominaron “ir contra la corriente”, debido a las innovaciones que se introducían en el sector. Así, por ejemplo, cuando los demás hacían lo contrario, Wong manejaba bajos inventarios; se orientaba hacia el servicio cuando todos se concentraban en los costos; triplicaron las referencias de productos de un promedio de 8 mil ítems a 30 mil en cada tienda; personalizaban el servicio cuando imperaba el concepto del “autoservicio”; ampliaron sus tiendas cuando la tendencia recomendaba reducir los tamaños. Siempre han sido innovadores en tecnología de supermercados, e invirtieron en momentos muy difíciles. Por ejemplo, en la época de Alan García, mientras el resto de cadenas de supermercados guardaban los productos para venderlos más caros al día siguiente, Wong vendía sus productos al precio del día, pues como Don Efraín Wong dijo: “nosotros somos comerciantes, no especuladores”.

Wong basa su estrategia en brindar el más alto nivel de servicio, surtido, variedad y calidad. Metro ofrece precios bajos sin sacrificar estándares de calidad, variedad, y surtido.

En la actualidad, cuentan con más de 8 mil trabajadores, a quienes denominan “colaboradores”. Estos se caracterizan por su excelencia en el servicio, que supera el estándar internacional en supermercados.

Hoy la cadena cuenta con 35 tiendas que operan bajo las marcas “Wong” (12 supermercados), “Metro” (8 supermercados y 10 hipermercados), “Eco” (3 almacenes) y “American Outlet” (2 tiendas) (ver anexo 3).

3. Visión

“Consolidarnos como el más importante supermercado del Perú, ofreciendo cada vez un mejor servicio, más rápido, confiable y de calidad, que los clientes se sientan satisfechos para que así sus familias y amigos también tengan la confianza de obtener un servicio eficiente”.

4. Misión

“Ser uno de los más importantes supermercados del Perú, buscando brindar un servicio y trato cordial y dinámico a sus clientes. Nos esforzamos por satisfacer todas las necesidades de los clientes y nuestros empleados están capacitados para atender rápida y cordialmente a todos los clientes. Asimismo, los empleados son recompensados con bonificaciones especiales y con una felicitación; con esto se consigue que los trabajadores realicen mejor su trabajo y a la vez su autoestima aumenta. Nuestra ventaja ante los demás supermercados es la de tratar al cliente como lo más esencial e importante”.

5. FODA⁸**• Fortalezas**

- a. Posicionamiento sólido de los originadores en la industria de supermercados.
- b. Márgenes brutos estables de los originadores.
- c. Sólida cultura organizacional de los originadores.

• Oportunidades

- a. Crecimiento en la industria de supermercados tanto en el ámbito local como en el nacional, por la baja penetración existente.
- b. Expansión en el número de locales hacia zonas desatendidas para aprovechar el crecimiento de la demanda interna.

• Debilidades

- a. Endeudamiento de corto plazo.
- b. Elevadas cuentas por cobrar a accionistas.

• Amenazas

- a. Desaceleración del crecimiento económico.
- b. Ingreso de operadores internacionales.
- c. Guerra de precios.

La estrategia global del grupo tiene como objetivo alcanzar estándares de calidad, competitividad y gestión de escala mundial, con la finalidad de ser líderes en el sector de supermercados peruano. Para lograr este objetivo, han definido su estrategia basándose en cuatro pilares⁹:

- El cliente es su razón de ser
- Su gente es lo más importante
- Innovación
- Desempeño superior

Líneas de productos¹⁰

Tiendas Wong: las tiendas están ubicadas en zonas de alto poder adquisitivo. Cuentan con un área promedio de venta de 3 mil metros cuadrados. Su mercado objetivo son los estratos socioeconómicos A y B1. El *mix* de productos ofrecido busca satisfacer las exigencias de su mercado objetivo. La frecuencia de compra (una a dos veces por semana) hace de la cercanía un factor importante para determinar la ubicación de los locales. Adicionalmente, las tiendas

8 <<http://www.equilibrium.com.pe/WongII.pdf#search=%22BWS%20SOCIEDAD%20TITULIZADORA%20S.A.%20BONOS%20DE%20TITULIZACION%20WONG%20%26%20METRO%20SEGUNDA%20EMISION%20WONG%20%26%20METRO%20>>.

9 *Ibíd.*

10 <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primer_programa/wong_p1_e1_ca.pdf#search=%22Primer%20Programa%20de%20Bonos%20de%20Titulizacion%20Wong%20%26%20Metro%20>.

brindan otros servicios como farmacia, diversos concesionarios, venta de entradas a espectáculos, entre otros.

Hipermercados Metro: en la actualidad, cuentan con diez locales, que tienen un área promedio de venta de 8.500 metros cuadrados. Para ofrecer precios más bajos a sus clientes, los Hipermercados Metro buscan vender productos en mayor volumen, por lo que están ubicados en zonas de elevada densidad demográfica, cercanas a los niveles socioeconómicos B1, B2, C1 y C2, su mercado objetivo. La mezcla de productos incluye más líneas que una tienda Wong, y una mayor participación de productos no alimenticios (electrodomésticos, textiles, artículos para el hogar), que alcanzan una participación cercana al 20% del total de ventas. Además de los servicios ofrecidos en las tiendas Wong, los Hipermercados Metro ofrecen servicio de lavandería y establecimientos de comida rápida.

Supermercados Metro: el GSW cuenta con ocho locales alquilados. Se los considera un término medio entre los dos formatos anteriores. Al igual que en los Hipermercados Metro, los precios son bajos, pero, a diferencia de estos, operan en dimensiones menores (2.800 metros cuadrados, aproximadamente) y presentan una mezcla de productos distinta.

Eco Almacenes: este formato inició sus operaciones en mayo del 2005. En la actualidad cuentan con tres locales (dos propios y uno alquilado). El formato está orientado a ofrecer precios bajos a los segmentos C1 y C2. Para ello, cuenta con menores costos de operación (el área llega a 1.200 metros cuadrados, y es atendida por no más de setenta personas) y un eficiente manejo logístico en el que la mercadería es totalmente centralizada por un almacén de recepción central.

American Outlet: este formato tiene como objetivo ofrecer un número limitado de productos (no alimentos) a precios de los Estados Unidos. Asimismo, el área de estos locales se utiliza para las campañas de juguetes y bazar en Navidad, y para la distribución de remates de ciertos proveedores. El área oscila entre 1.200 y 2.000 metros cuadrados. El primero se abrió en junio del 2005 en el Centro Comercial Plaza Camacho, mientras que el segundo se abrió en noviembre del mismo año en San Isidro.

Distribución

La red de tiendas de GSW cuenta con el soporte integrado de distribución. El centro de distribución de GSW tiene un área total de 32 mil metros cuadrados, construidos sobre una superficie de 60 mil metros cuadrados, y se planea su ampliación hasta 40 mil metros cuadrados, cuya primera etapa culminó en diciembre de 2005 y cuya segunda etapa debería culminar durante el segundo trimestre del 2006.

En el local están ubicados:

- i) El almacén de recepción central (RC) que recibe aproximadamente el 80% de las compras de abarrotes y los distribuye el mismo día a las 31 tiendas (incluyendo Eco y Wong Asia), mediante una operación llamada "cross docking", que busca minimizar los inventarios en almacenes y tiendas.

- ii) La central de distribución de carnes (Cedicar) inició sus operaciones en 1997 y centraliza la recepción corte y distribución de carne, asegurando la cadena de frío desde el terminal hasta la tienda.
- iii) La central de frutas y verduras (Central de Mercadería en Tránsito-CMT) realiza la recepción, la selección, el embolsado y la distribución de las frutas y verduras a las tiendas, con el objeto de optimizar la calidad y frescura de los productos.

El GSW tiene como estrategia centralizar la distribución, para de esta manera reducir los costos de intermediación. Cabe destacar que la tendencia de las cadenas de supermercados, en especial las que cuentan con gran cantidad de locales, es centralizar la distribución de los productos comercializados en centros de acopio o distribución, ya que con ello se logra la reducción de inventarios y las pérdidas por obsolescencia; se asegura la cadena de frío para los productos frescos; y mejora el uso de los espacios en las salas de ventas, ya que reduce los espacios destinados a almacenamiento y permite que la empresa coordine adecuadamente la distribución, con el objetivo de mantener permanentemente bien abastecidas las “góndolas” de los diversos locales de venta.

6. Promoción¹¹

Tiendas Wong, Hipermercados Metro, Supermercados Metro, Eco Almacenes y American Outlet no realizan publicidad intensiva por televisión y radio. La publicidad por lo general se hace por medio de la prensa escrita, en los principales diarios de la capital.

Todos ellos tienen maneras distintas de transmitir mensajes a sus clientes, entre las que se encuentran, por ejemplo: promociones en la reducción de precios por puntos Bonus; encartes repartidos a domicilio sobre promociones, donde se destacan las ofertas vigentes durante un período de tiempo; etcétera.

La publicidad en el mismo punto de venta se realiza mediante escaparates, señalizaciones, publicidad exterior o dentro del supermercado y publicidad en el punto de venta. Asimismo, los productos que se venden en el supermercado llevan de alguna manera algún tipo de publicidad, como es el caso de los productos con la marca de la empresa, el caso de los letreros con los precios, los volantes que se reparten con consejos para el hogar, las bolsas de compras, etcétera.

Ventas: se realizan en cada uno de los locales de Tiendas Wong, Hipermercados Metro, Supermercados Metro, Eco Almacenes y American Outlet.

6.1 Objetivos de marketing

- Recuperar a por lo menos 75% del grupo de 19 mil clientes “Oro” de la cadena, que habían presentado comportamientos decrecientes en su consumo en el período enero-diciembre del 2004, motivados por el incremento de la competencia en el segmento *retail*.

¹¹ Tomado del caso presentado por Corporación Wong para los Effie 2006.

- Detener la caída en su consumo y a la vez incrementar las ventas a este grupo de clientes en 5%, en un período de doce meses.
- Aumentar la preferencia de Wong como “supermercado principal” dentro de este grupo de clientes.
- Reforzar el vínculo emocional de los clientes con la marca, resaltando los atributos diferenciales de la cadena, que son la calidad superior y el servicio personalizado.

6.2 Estrategia de marketing

Desarrollo de un programa de marketing relacional orientado a la retención y desarrollo de clientes valiosos que presentaron comportamiento de compras decrecientes en el período enero-diciembre del 2004.

El programa se diseñó tomando en consideración cuatro aspectos fundamentales:

a. Análisis de la información transaccional

- Esto se realizó con la información capturada por la tarjeta Bonus; se identificó a aquellos clientes que sufrieron cambios o alteraciones en sus patrones de compra. Estos clientes serían incorporados al programa de retención de clientes.
- Seguimiento a la conducta del consumidor para tomar las medidas correctivas de manera inmediata.

b. Análisis de la canasta básica de consumo

Identificación de las categorías sensibles para el consumidor, para poder determinar cuáles tenían mayor incidencia en la compra total.

c. Diseño de beneficios

El programa tuvo una mezcla de *soft benefits* y *hard benefits*.

i) *Soft benefits*: su objetivo fue reforzar el vínculo emocional con la marca, y para ello se realizó una serie de eventos para agradecer y sorprender al cliente.

“Eventos agradecimiento”:

Clases maestras: los clientes recibieron una invitación personalizada para una cena en la que un especialista reconocido expone un tema específico vinculado a la gastronomía.

Los eventos que se realizaron fueron los siguientes:

- Clases maestras de parrilla: eventos en los que el parrillero argentino José María Rey, la destacada enóloga Cristina Vallarino y el embajador del pisco Johnny Schuler transmitieron sus conocimientos. Se realizaron veinticinco eventos para doscientos invitados cada uno.

- Clases maestras de parrilla marina: el chef Daniel Manrique, propietario de la cebichería Segundo Muelle, compartió con los clientes los secretos del mar. Se realizaron doce eventos para doscientos invitados cada uno.
- Catas verticales de whisky: los clientes pudieron reconocer las diferencias en las diversas añadas de whisky, de cinco a veinticinco años. Se realizaron dos eventos.
- “ABC de la Tauromaquia”: los clientes fueron invitados a un lugar campestre preparado para la ocasión, a compartir una tarde española de toros, flamenco, paella y vinos rioja.
- “Noches Flamencas”: noches de jerez, paellas, vino, música y danzas flamencas. Se realizaron tres eventos para doscientos invitados cada uno.

“Las sorpresas”:

Se desarrollaron sorpresas que reforzaban el posicionamiento de la empresa orientada al cliente, permitiendo así poner a Wong en boca de la clientela, usualmente líderes de opinión. Las sorpresas creadas fueron:

- Elige tu torta de cumpleaños: en días previos a su cumpleaños, el cliente recibía una invitación personalizada que le permitía elegir la torta de su preferencia, la cual era enviada sin cargo alguno a su domicilio.
- Parrillada para diez en casa: se organizó en casa del cliente una parrillada para diez personas, con carnes, embutidos, whiskys y vinos, acompañados por un maestro parrillero, un *bartender* y un *sommelier*, encargados de transmitir la experiencia Wong.

ii) *Hard benefits* (actividades de generación de valor)

Consiste en el envío de comunicaciones personalizadas que contienen información valiosa y descuentos en categorías seleccionadas, después de analizar el patrón de compra del consumidor.

Los estudios desarrollados demostraron que para recuperar a un cliente es necesario trabajar sobre las categorías que son relevantes para él, por lo que se creó el “*sticker* descuento”, que permitió al consumidor aplicar el descuento otorgado sobre el producto y marca de su preferencia, en la categoría seleccionada.

- d. Comunicación personalizada: el elemento clave fue la creatividad desplegada y la frecuencia de comunicación. Se optó por el desarrollo de piezas creativas en un tono optimista que sorprendiera al consumidor con información relevante y un claro beneficio económico.

6.3 Publicidad de la campaña

Se implementó un programa de eventos descritos anteriormente, que permitían a los clientes vivir la “experiencia Wong”, en los que todos los detalles fueron cuidadosamente planeados; con esto se buscaba agradecer su preferencia y “conectarlos” con la esencia de la marca.

6.4 Audiencia objetivo

El mercado estaba conformado por los clientes de gasto medio y gasto alto que habían presentado un comportamiento declinante en el período enero-diciembre del 2004 (19 mil clientes, aproximadamente).

6.5 Estrategia de medios

Por tratarse de clientes cuyo comportamiento de compra se encuentra identificado por medio de un programa de lealtad, se determinó que el canal utilizado estaría basado en marketing directo.

- Recursos totales invertidos en medios en el periodo de exhibición: en la comunicación del programa se enviaron 22 mil invitaciones y 160 mil piezas de marketing, en cuya impresión se invirtieron US\$ 48.900.

7. Resultados obtenidos

a. Incremento de ventas:

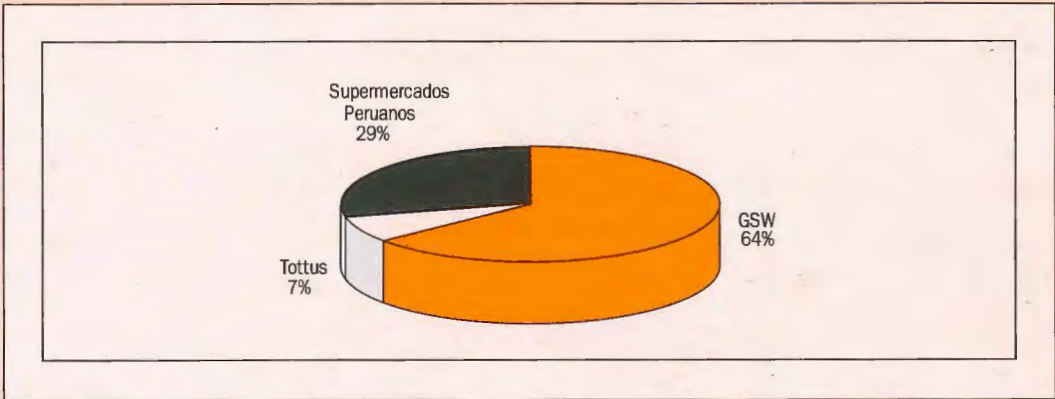
- Se logró un incremento de 10,5% en las ventas totales, comparado con similar período del año anterior, superando en 100% la meta planteada.
- El monto del incremento marginal de venta equivale a US\$ 8.300.000.
- Se redujo el comportamiento de fuga de clientes en 84% (se recuperaron a cinco de cada seis clientes).
- Se incrementaron las transacciones en 7,7%.

b. Incremento en satisfacción de clientes:

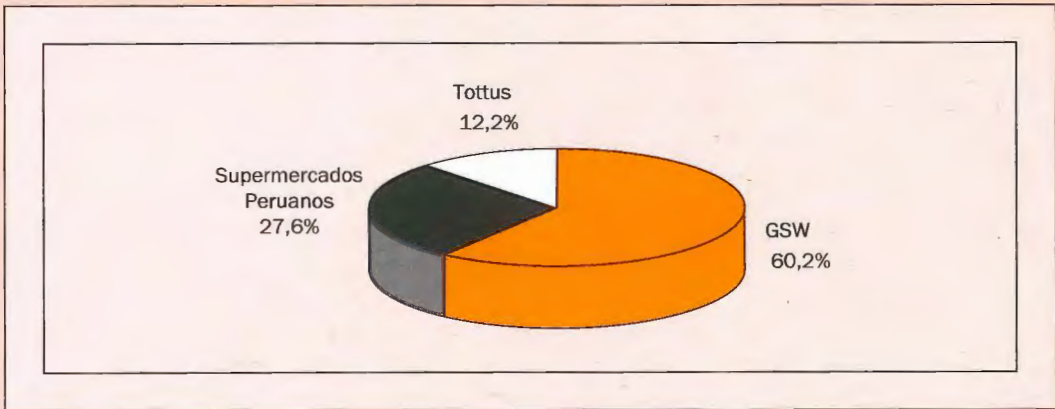
- 98% de los clientes "Oro" declaró haber recibido una invitación a un evento o concurso.
- 84% de los clientes considera que las categorías sobre las que recibieron promociones personalizadas fueron de "buenas" a "excelentes".
- 86% considero que los descuentos fueron de "buenos" a "excelentes".
- 91% evaluó las piezas de marketing directo como de "buenas" a "excelentes".
- 90% de clientes consideró a Wong como "supermercado principal".

8. Anexos

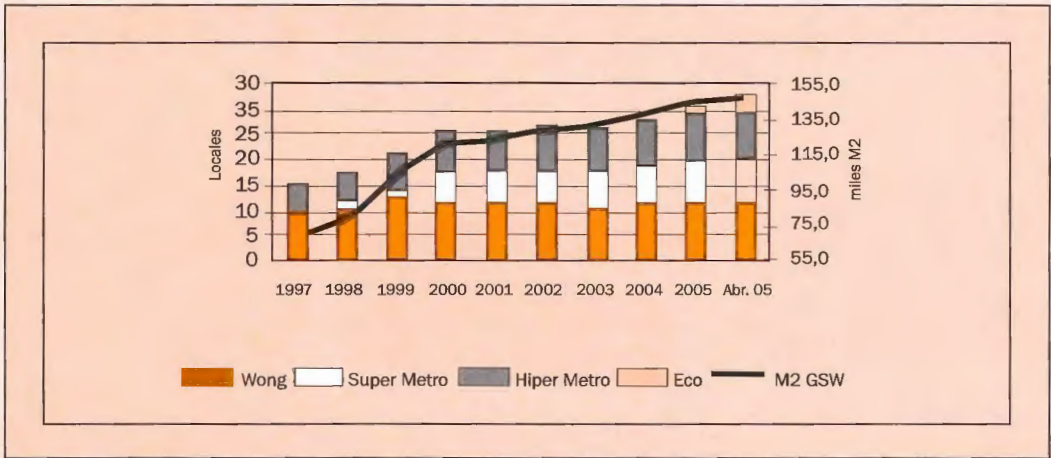
Anexo 1
Participación en mercado de retail



Anexo 2
Distribución de las ventas del sector
(diciembre del 2005)



Anexo 3
Expansión del área y número de locales GSW



9. Bibliografía

Apoyo y asociados internacionales SAC
<http://www.aai.com.pe>

Apoyo Opinión y Mercado
<http://www.apoyo-om.com>

Banco Central de Reserva del Perú
<http://www.bcrp.gob.pe>

Comunidad Andina
<http://www.comunidadandina.org>

Equilibrium
<http://www.equilibrium.com.pe>

Tiendas Wong
<http://www.ewong.com>

GANADOR
Premio
Plata

effie®
perú



effie[®]
perú
2006

GLORIA[®]



CATEGORÍA: CAMPAÑAS DE BAJO PRESUPUESTO

effie®
perú

Caso:

“De la mejor leche, la mejor mantequilla”

1. Análisis del sector

1.1 Análisis del macroambiente externo

Político y legal

“La importación de la mantequilla deshidratada está afecta a un arancel variable de acuerdo con el nivel de precios. Cabe mencionar que la importación y el procesamiento de insumos lácteos están restringidos mediante barreras arancelarias y otras medidas regulatorias. Pero, para el caso de productos lácteos de la región andina, el arancel es 0%. Por ello se ha incrementado el ingreso de productos de países vecinos”¹. Entre ellos está la mantequilla Gloria, que viene de Bolivia.

Social y cultural

Desde hace mucho existen prejuicios hacia la mantequilla, sea cual fuere la marca. Ello se da desde una perspectiva muy favorable para las margarinas, que en todas sus promociones y publicidades destacan entre sus atributos que son 100% vegetales y naturales, más saludables que la mantequilla. Además, esta comunicación ha sido en desmedro de la mantequilla, porque los consumidores llegaron a pensar que esta era fabricada a base de grasa animal.

Otro aspecto relevante es la falta de información de las personas para diferenciar la mantequilla de la margarina, porque pensaban que ambas eran lo mismo. Así, cuando un cliente iba a la bodega más cercana y le decía al bodeguero: “Buenos días, véndame una mantequilla, por favor”, el bodeguero le entregaba una margarina cualquiera y el cliente se marchaba tranquilo y conforme con su compra.

Incluso los *focus groups* dieron como resultado que “el consumidor es consciente de que la mantequilla proviene de la leche y que la margarina es de aceite vegetal. Pero creen

1 Gloria S.A. Análisis de riesgo (mayo del 2006) – Apoyo & Asociados.

que las dos son igual de buenas y saben igual de parecidas. No les encuentra mayor diferencia”².

Demografía

Las variables que Gloria toma en cuenta para el desarrollo de nuevos productos, básicamente son: sexo, edad, requerimientos alimenticios especiales y condiciones socioeconómicas, entre otras. Esta categoría, la mantequilla, hace que el manejo de dichas variables sea casi estándar, por tratarse de un producto de amplio consumo entre las familias.

Competencia

En su categoría, mantequilla Gloria solo tiene como gran competidora a la mantequilla Laive, la cual fue líder hasta antes del relanzamiento de la primera. Sin embargo, Gloria no tiene un competidor directo en el mercado: su principal competidor es Laive, que no invierte en promocionar ni posicionar su mantequilla en el mercado. Ante ello, Gloria se ha visto en la obligación de evaluar su participación competitiva incluyendo como fuertes competidoras a las margarinas, entre ellas: Dorina, Sello de Oro, La Danesa y Manty.

Así, en la categoría de mantequillas, Gloria tiene el 100% de participación sobre la inversión en los medios; sin embargo, al compararla en el mercado de mantequillas más el de margarinas, tendría solo el 8% de participación sobre la inversión en los medios.

1.2 Análisis del microambiente externo

Atractividad de la industria/sector

Además de mantener un sólido liderazgo en el mercado de leches evaporadas, la línea de derivados lácteos refleja un creciente éxito, en especial para la mantequilla, los quesos y el manjarblanco, cuyas participaciones están alrededor del 25% del total del mercado³.

Proveedores

Gloria cuenta con más de 11 mil proveedores lácteos y con veintitrés centros de acopio y enfriamiento en todo el Perú. Sin embargo, a pesar de este importante grupo de proveedores, cuya atomización le permite tener un fuerte poder de negociación en el precio de la leche industrial, la mantequilla Gloria no es producida en el Perú. Esto se debe al bajo porcentaje de grasa que tiene la leche de nuestro país; por ello, en vista de que la calidad o el nivel de grasa de la leche de Bolivia es mayor⁴, se prefiere su importación para competir y brindar a los consumidores un producto de alto valor.

2 Fuente: Alexander Navarrete Cevalco, Jefe de Línea Nuevos Negocios.

3 Gloria S.A. Análisis de riesgo (mayo del 2006) – Apoyo & Asociados.

4 En el Perú tiene 2% de grasa, y en Bolivia, de 3% a 3,5%.

Intermediarios

En este aspecto, los canales por medio de los cuales se llega al consumidor final son muy cortos, como se puede ver en el gráfico de la red de distribución Alfa & Beta, que se explica en el punto 3.7.

1.3 Amenazas y oportunidades

Amenazas

- Sensibilidad de las ventas con respecto a los precios.
- Mercado de mantequillas poco desarrollado.

Oportunidades

- Mercado con poca diferenciación y posicionamiento.
- Tendencia de crecimiento en el nivel de ventas, en especial de los derivados lácteos: mantequilla, quesos y manjar blanco.
- Crecimiento y estabilidad de la economía, así como del consumo de derivados lácteos, lo que genera perspectivas positivas.
- No reacción y escasa inversión de la competencia en la categoría. Gloria es la única que realiza inversión en los medios para la mantequilla.

2. La empresa

2.1 Perfil corporativo y organización⁵

“El Grupo Gloria es un conglomerado industrial de capitales peruanos conformado por empresas con presencia en Perú, Ecuador, Argentina, Bolivia, Colombia y Puerto Rico”.

“Las actividades de las empresas que conforman el Grupo están orientadas a los sectores: alimenticio, principalmente lácteo; cementero; farmacéutico; de envases de cartón; transporte; y aduanero. El crecimiento y fortalecimiento estratégico del Grupo Gloria se sustenta sobre la base del liderazgo de sus marcas en los mercados donde opera”.

“La variedad y calidad de los productos que fabrica y comercializa, aunadas a la eficiente capacidad de distribución y transporte para llegar a todos los mercados que abastece, le permite al Grupo Gloria generar sinergias que garantizan una estructura diversificada de negocios, capaz de desempeñarse con éxito en un entorno altamente competitivo”.

“En el año 2004, las ventas del Grupo Gloria fueron de US\$ 725 millones y contó con 6.337 colaboradores”.

5 <<http://www.grupogloria.com.pe/quienes.html>>.

Cabe mencionar que la mantequilla Gloria no se fabrica en el Perú, sino que se importa desde Bolivia, desde Pil Andina S.A. Esta es una empresa del Grupo Gloria Líder en alimentos en Bolivia, la cual cuenta con tres plantas industriales en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz de la Sierra. En la actualidad, fabrica y comercializa: leche pasteurizada, leche larga vida UHT, leche entera en polvo, yogurt, quesos, mantequilla, crema de leche, jugos y otros productos, bajo las marcas Pil, Bonlé, Pura Vida, Aruba y otras. Utiliza en la fabricación la mejor calidad de leche de las cuencas aledañas a las plantas⁶.

2.2 Gloria S.A.

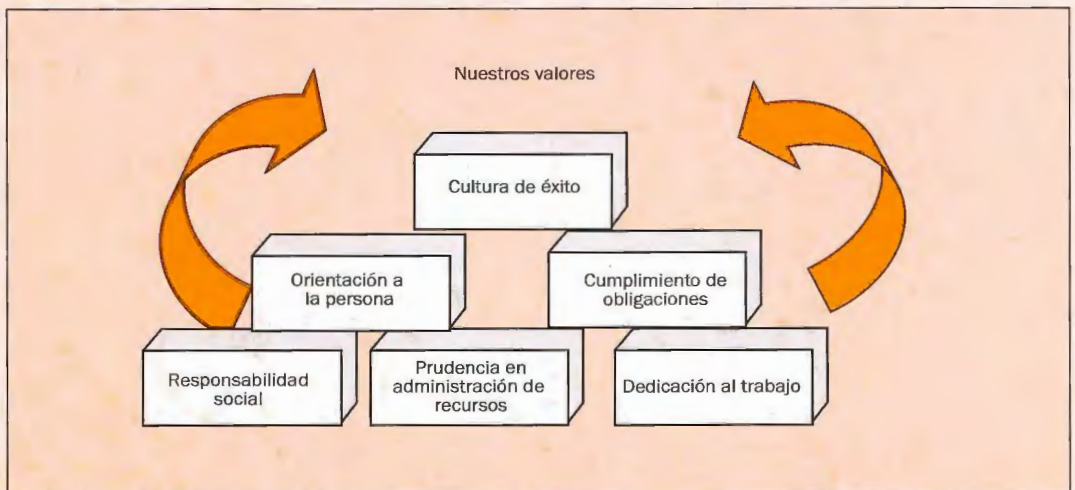
Gloria S.A. es la empresa que lidera en el Perú la producción y comercialización de leches industrializadas y derivados lácteos, entre los cuales se encuentra la mantequilla Gloria; recordemos que este producto solo aprovecha la eficiencia de la integración empresarial en el empaque y la comercialización/distribución de Gloria a escala nacional, porque la mantequilla es importada desde Bolivia.

De esta manera, se aprovechan las sinergias entre la empresa del conglomerado del Grupo Gloria para el proceso productivo y la comercialización del portafolio de productos Gloria.

Bolivia es solo uno de los países a los que Gloria ha expandido su presencia internacional por medio de la adquisición y/o asociación con empresas del sector lácteo. Entre otros países en los que opera se encuentran: Puerto Rico, Ecuador, Colombia y Argentina.

Cabe mencionar que Gloria es reconocida, además, por su capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos, marcas y presentaciones. Así, accede a nuevos mercados y diversifica el riesgo de depender mayoritariamente de un solo producto, como es la leche evaporada.

2.3 Valores



6 <<http://www.grupogloria.com.pe/pil.html>>.

El éxito en los logros alcanzados tiene como fundamento el ser una empresa exigente que se propone ser líder en todos los negocios en los que participa. La empresa procura cumplir con cada uno de ellos apoyándose en su cultura de honestidad, transparencia y ética para realizar sus operaciones sin problemas. En cuanto al trabajo, son el esfuerzo y la dedicación del trabajo en equipo de sus colaboradores los que garantizan que los clientes estarán altamente satisfechos. Además, la planificación y gestión de los recursos permiten que se genere una relación "ganar-ganar" entre la empresa y los agentes involucrados.

Por otra parte, la responsabilidad social empresarial es un concepto que vienen aplicando porque son conscientes de sus acciones y de los grupos de interés a los que afectan; por ello, contribuyen con la permanencia y renovación de los recursos naturales y con el progreso de las comunidades en las que actúan.

2.4 Análisis interno

La política de innovar constantemente ha permitido lograr ventajas competitivas e identificar oportunidades de negocio. Ello se pone de manifiesto en el caso de la mantequilla, que decidió reposicionar su imagen e innovar en su presentación. Esta cultura innovadora les está permitiendo reducir gradualmente la amplia dependencia de un solo producto del total de sus ventas.

El menor resultado neto del ejercicio 2005 (-13,9% respecto del 2004) se debió al incremento en los costos de producción de los derivados lácteos y los gastos en promoción de los productos. Esto repercutió en un menor margen; sin embargo, Gloria mantiene la política de no trasladar el 100% del aumento a los precios al consumidor final. Ante ello, buscan ser más competitivos en la distribución de costos e inversiones.

En cuanto a la producción, Gloria S.A. cuenta con cinco plantas ubicadas en Arequipa, Lima, Cajamarca y Trujillo, para la producción de leche evaporada y derivados lácteos, que son sus actividades principales. A la fecha, Gloria S.A. cuenta con cuatro plantas industriales, tres plantas de evaporación, dos plantas de concentración y veintitrés centros de acopio y enfriamiento. Sin embargo, a pesar de contar con una capacidad instalada tan grande, no está en la capacidad de usarla para brindar un producto excelente y a precio accesible como la mantequilla Gloria; lo que sí puede hacer Pil Andina en Bolivia, debido principalmente a la calidad en el nivel de grasa del insumo principal: la leche.

Gloria tiene una estrategia muy clara, que se basa en ser una empresa de marcas líderes en el mercado en que se encuentre. Ante ello, la diversificación de mercados, negocios, e incluso dentro de cada segmento objetivo, es fundamental. Esta forma de hacer negocios ha llevado a la empresa a convertirse en uno de los conglomerados comerciales más grandes del Perú.

Gloria sabe que pueden llegar nuevos competidores, pero su estrategia también la lleva a "preparar su territorio", consolidando su presencia en el mercado local de derivados lácteos y aplicando la estrategia multimarcas y la diversificación de su portafolio.

2.5 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Las economías de escala desarrolladas como Grupo Gloria permiten que la importación de la mantequilla desde una de sus empresas, Pil Andina en Bolivia, sea más barata y de mejor calidad que si se produjese en el Perú.
- La sinergia operativa entre empresas del grupo permite la integración vertical, de manera que se aprovecha en el envasado y la distribución y comercialización del portafolio de productos Gloria, entre ellos la mantequilla.
- Cuenta con una amplia capacidad de desarrollo de nuevos productos, marcas y presentaciones.
- Promueve constantemente la diversificación del portafolio de productos para dejar de depender solo de la leche evaporada.

Debilidades

- Bajo nivel de grasa de la leche de vaca peruana para la elaboración de la mantequilla en el Perú.
- Alta dependencia de un solo producto, leche evaporada, en los ingresos: representa el 75% del total.

3. Estrategias de marketing

3.1 Objetivos

Los objetivos para el relanzamiento de la mantequilla Gloria fueron⁷:

- Hacer crecer la categoría en un 40%.
- Transferir el *equity* de la marca Gloria en leche evaporada a este derivado lácteo.
- Impulsar el consumo de la mantequilla destruyendo viejos paradigmas sobre sus propiedades frente a las de la margarina.
- Construir una nueva identidad para la categoría, además de liderarla.

Estos objetivos abarcaron tres aspectos que debían conseguir (volumen, posicionamiento y consumo). La categoría tenía tasas muy bajas de crecimiento (menos de 10% anual); además, el valor que el consumidor daría a la mantequilla se incrementaría, porque la asociarían a un producto tan bueno como la leche Gloria, insumo principal de la mantequilla. El presentar un fuerte sustituto al enorme mercado de las margarinas constituía una excelente forma de captar mayor participación de mercado, gracias al incremento del consumo de la mantequilla

⁷ Fuente: Caso Premios Effie Perú 2005 – Gloria S.A. – “Mantequilla Gloria – De la mejor leche, la mejor mantequilla”, elaborado por Gloria S.A. y la agencia Publicidad Causa.

y del número de nuevos consumidores y de los que decidieron sustituir su clásica margarina por la mantequilla Gloria.

3.2 Segmentación

El grupo objetivo estuvo conformado por las amas de casa de los NSE A, B y C; que en su mayoría son madres de familia jóvenes, con hijos en edad escolar, que buscan productos de buena calidad y prefieren productos naturales, sanos y nutritivos⁸.

3.3 Posicionamiento

Se buscó posicionar a la mantequilla Gloria por medio de la *selling line*: “De la mejor leche, la mejor mantequilla”. Esta busca formar un vínculo entre un producto de muy buena calidad (leche Gloria) que sirve como insumo para un producto también de excelente calidad (mantequilla Gloria).

3.4 Estrategia de producto

Gloria entró al negocio de mantequillas en el año 1989 con mantequilla Bonlé, la cual sí se fabricaba en Perú, en Cajamarca; fue un producto muy reconocido por su sabor artesanal (“serranito”) muy agradable. Pero salió del mercado a finales del 2002, año en el que el Grupo Gloria compró empresas de Bolivia y la mantequilla Gloria se empezó a importar desde ese país.

En el Perú, la mantequilla Gloria se vende en paquetes o presentaciones de 100 gramos, 200 gramos y *blister* de 10 gramos. El color del empaque es alusivo al color de la mantequilla y los gráficos evidencian el principal atributo que se quiere dar a conocer: la leche Gloria como ingrediente. En la actualidad, se vende a S/. 2,20 por 100 gramos y S/. 3,60 por 200 gramos. La naturalidad y procedencia de los ingredientes agregan valor a la mantequilla, lo que permite ofrecer un producto de alta calidad. Como es lógico, el nombre “mantequilla Gloria” es una extensión de marca de Gloria S.A., fuertemente posicionada por la leche evaporada Gloria (muy bien reconocida, de alta demanda y de excelente calidad para los consumidores).

Es un producto que por lo general es adquirido muy frecuentemente por las familias para usarlo en el desayuno, almuerzo (en algunas recetas) y en repostería. Su precio accesible permite este consumo frecuente y la pueden encontrar en todas partes, desde pequeñas bodegas hasta en los más importantes supermercados.

Este producto es el mismo de siempre. Lo único en lo que se ha innovado es en el empaque y en el posicionamiento que se busca lograr con la asociación entre un buen insumo (leche Gloria) y la generación de un buen producto (mantequilla Gloria). La mantequilla Gloria está elaborada a base de crema pasteurizada de leche, sal y antioxidantes E-320 y E-321 autorizados.

8 *Ibíd.*

Por otro lado, la marca Gloria es una variable muy importante de esta estrategia, porque esta se propuso trasladar el valor de la marca de la categoría lácteos, específicamente de la leche Gloria, a la mantequilla Gloria, un derivado lácteo.

En este sentido, el prestigio y el poder de la marca Gloria han sido fundamentales para el relanzamiento de la mantequilla, debido a la percepción generalizada de calidad que existe en la mente de muchos consumidores del portafolio de productos Gloria, y a la confianza ganada con los años.

La estrategia de marketing para la mantequilla Gloria tiene implícita una especie de programa de *branding* (o “marcar en el mercado”) porque, como es sabido, “un buen programa de *branding* se basa en el concepto de singularidad, debe crear en la mente del cliente que en el mercado no existe ningún otro producto como el nuestro”⁹. Esta afirmación se refleja en las siguientes intenciones¹⁰:

-“Todo recurso disponible se canalizó en construir, en la mente del consumidor de otras marcas de mantequillas y/o margarinas, una asociación de la mantequilla Gloria con la leche, y más aun, con la leche Gloria”.

-“Quien compraba mantequilla por su calidad de derivado lácteo, ahora optaría por Gloria, y quien compraba margarina por ser un sustituto más ‘saludable’ que la mantequilla, consideraría: ‘¿Qué puede ser más sano y natural que la leche de vaca?’”.

-“Cuando un consumidor de mantequilla Laive pensara en ‘mantequilla’, tendría que pensar en Gloria”.

-“Cuando un consumidor de margarinas pensara en lo que untaría en su pan, tendría que considerar la mantequilla, pues es de pura leche, de pura leche Gloria”.

Claramente se refleja el propósito de diferenciarse y de ser único; es más, se puede ver que pretende ser la única mantequilla de valor en el mercado.

3.5 Estrategia de promoción

Se buscó informar de manera precisa la existencia de una mantequilla hecha 100% de pura crema de leche, de leche Gloria; y que es considerada la mejor mantequilla porque está hecha a base de la mejor leche, leche Gloria.

⁹ Diapositivas de clase de Mercadotecnia Avanzada del Profesor Rafael Aíta. Universidad del Pacífico – 2005-II.

¹⁰ Fuente: Caso Premios Effie Perú 2005 – Gloria S.A. – “Mantequilla Gloria – De la mejor leche, la mejor mantequilla”, elaborado por Gloria S.A. y la agencia Publicidad Causa.

Los objetivos de comunicación fueron¹¹:

- “Capitalizar el principal insumo de la mantequilla: la leche de vaca. Esto, mediante una conceptualización de la mantequilla como un derivado lácteo”.
- “Apropiarse del concepto lácteo como ventaja competitiva dentro de la categoría y en relación al mercado sustituto de margarinas a base de aceite vegetal”.
- “Construir en la mente de los consumidores de mantequilla (y margarinas) una fuerte asociación entre la leche Gloria y la mantequilla Gloria”.
- “Apelar a sentimiento de ternura y amor sin perder claridad y transparencia de las propuestas de naturalidad y sabor único (por los insumos usados: mantequilla y sal)”.

Para comunicar el mensaje y lograr los objetivos antes mencionados, la empresa aplicó medios de publicidad masiva como comerciales en la televisión (Frecuencia Latina, América Televisión, Canal 7, ATV y en el canal 6, en el programa de Gastón Acurio; así como pequeñas pautas en cable), en medios impresos (*Cosas*, *Vanidades* y *Somos*, por ser revistas de gran lectoría del segmento objetivo) y afiches en los puntos de venta.

También hicieron promoción de la mantequilla a los comerciantes, específicamente a bodegas, por medio de la revista *Más Ventas* (la revista de los bodegueros del Perú), editada por *El Comercio*.

Algo sorprendente y que representó una buena oportunidad para que Gloria relanzara su mantequilla fue que en dicha categoría nadie invertía en los medios para promocionar mantequilla. Hasta la actualidad, incluso, la competencia no invierte en publicidad para su mantequilla.

3.6 Estrategia de precios

Respecto de esta estrategia, hubo una pequeña reducción de precios. Esto se dio con el propósito de estimular la demanda, porque el escenario en el que se encontraban permitió apreciar que existía una potencial demanda de la mantequilla Gloria que se podía ampliar.

El siguiente cuadro muestra la comparación de precios de la mantequilla (entre Laive y Gloria) antes y después del relanzamiento. Como se puede apreciar, antes de llevarla a cabo, Gloria ya vendía a un precio más bajo que Laive; luego, la reducción fue ínfima.

11 *Ibíd.*

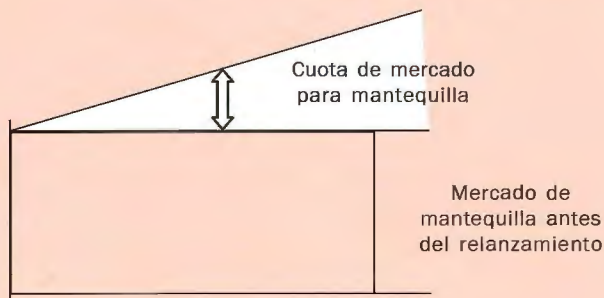
Cuadro comparativo de PVP de mantequilla entre Laive y Gloria

	Antes		⇒	Relanzamiento	
	Laive	Gloria		Gloria	
100 gr.	S/. 2.50	S/. 2.40	⇒	S/. 2.40	
200 gr.	S/. 4.50	S/. 4.00	⇒	S/. 3.60	

Fuente: Alexander Navarrete Cevasco - Jefe de Línea Nuevos Negocios.

Por lo tanto, claramente se aprecia que la fijación de los precios estuvo orientada hacia las ventas, porque buscaron aumentar el volumen de ventas e incrementar la participación de mercado. Esto último se sustenta en el siguiente gráfico:

Gráfico del mercado de mantequillas

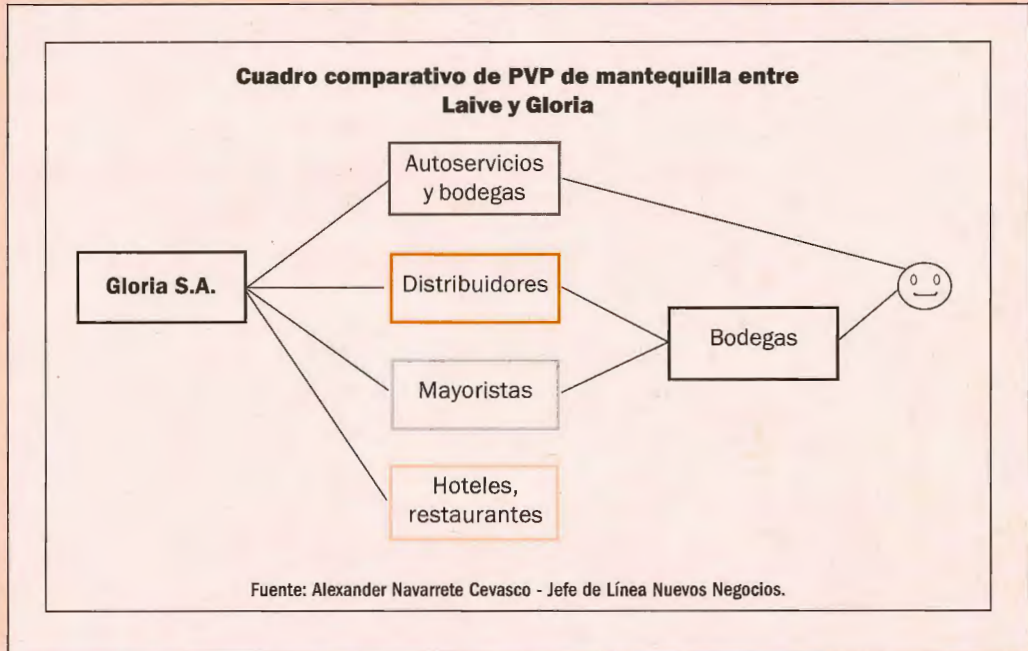


Fuente: Alexander Navarrete Cevasco - Jefe de Línea Nuevos Negocios.

El resultado fue que, en efecto, lograron ampliar el mercado y fue totalmente en beneficio de Gloria. La cuota de mercado ampliada, que se ve en la parte superior del gráfico, corresponde en su totalidad a la mantequilla Gloria. Es decir, el mercado ha crecido, pero Laive vende lo mismo. Y todo lo que ha crecido el mercado lo ha tomado Gloria.

3.7 Estrategia de plaza y distribución

Gloria cuenta con una red de distribución denominada Alfa & Beta, la cual se traduce en el siguiente gráfico:



Cada uno de estos canales tiene algo en particular. Los autoservicios o supermercados son los principales compradores del portafolio de productos Gloria, entre ellos, la mantequilla.

Gloria vende a distribuidores¹² y a mayoristas; la diferencia está en que los primeros llegan hasta las bodegas y que en el caso de los mayoristas son los bodegueros quienes van a comprarles.

El canal mayorista es muy importante para algunos productos. Otros canales como hoteles y restaurantes son atendidos directamente por Gloria.

También cuentan con un equipo que llega directamente a algunas bodegas.

¹² Gloria cuenta con doce distribuidoras dedicadas prioritariamente a la distribución de sus productos.

4. Pregunta de discusión

¿De qué manera aprovecharía la actual y reiterada no reacción de Laive en la categoría mantequillas para consolidar el posicionamiento de la mantequilla Gloria en dicha categoría?

5. Bibliografía

Caso Premios Effie Perú 2006: Gloria S.A. "Mantequilla Gloria – De la mejor leche, la mejor mantequilla". Elaborado por la Gerencia Comercial de Gloria S.A. y los equipos: anunciantes y agencia.

Contacto entrevistado: Alexander Navarrete Cevasco – Jefe de Línea Nuevos Negocios.

El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana. Segunda edición. Biblioteca Universitaria. Lima: Universidad del Pacífico, 2004. Autora: Pipoli de Butrón, Gina.

Páginas web

Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C.

http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/gloria/ca/gloria_ca.pdf#search=%22gloria%20sa%22

Gloria

<http://www.classrating.com/Gloria.pdf#search=%22gloria%20sa%22>

Grupo Gloria

<http://www.grupogloria.com/>

Grupo Gloria

<http://www.grupogloria.com.pe/historia.html>



effie®
perú



effie®
perú

Categoría
**Grandes
Marcas**



Gran
Marca
Moderna

effie[®]
perú



effie[®]
perú



Gran Marca Moderna Interbank

1. Análisis del sector

1.1 El sector bancario

El sector bancario en Perú se considera muy atractivo, ya que presenta una alta rentabilidad comparado con otros países de la región. Sin embargo, no es fácil ingresar en él, pues presenta altas barreras de entrada. Se requiere de una gran inversión de capital para ingresar a este sector, con lo cual no muchos cuentan. Asimismo, la mayoría de financieras o bancos basan su éxito principalmente en la confianza, solidez y seguridad, características que se adquieren luego de un largo proceso de trabajo en el mercado, en el que se va adquiriendo experiencia, aprendizaje y el *know-how*.

En la actualidad, el sector bancario en el Perú está conformado por doce instituciones que operan en el mercado. Asimismo, cabe mencionar que el sector se encuentra dividido en tres, de acuerdo con el tamaño y participación de mercado de las instituciones financieras.

Las tres categorías son: banca grande, mediana y pequeña. Sin embargo, el sector se encuentra altamente concentrado en la banca grande, ya que aproximadamente el 70% del mercado se encuentra en manos de los únicos tres bancos considerados dentro de este grupo: el Banco de Crédito, el BBVA Continental y el Banco Wiese Sudameris (actual Scotiabank). Dichas instituciones financieras se encuentran principalmente controladas por capital extranjero.

En cuarto lugar, ya dentro de la clasificación de banca mediana, se ubica Interbank, con capital peruano y casi 9% de participación de mercado. Junto a esta institución, dentro de la banca mediana, también están considerados el Banco Sudamericano y el Citibank. Por último, dentro de la banca pequeña se encuentran: el BIF, el Banco Financiero, el Banco de Trabajo, el Banco de Comercio, Mibanco y BNP Paribas Andes, los cuales tienen una participación de mercado en conjunto menor a 4%¹.

1 Información obtenida de Maximixe – Caser: Club de análisis estratégico de riesgos. Riesgos Bancarios, junio del 2006.

Por otro lado, es importante mencionar que el sector bancario en el Perú, hacia el año 2006, se encuentra en una etapa de desarrollo sostenido y presenta muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo en lo que se refiere a las áreas de microfinanzas, banca y consumo. A finales del año 2005, los préstamos bancarios llegaron a US\$ 1.250 millones, lo que representó un crecimiento de 15% con respecto al año anterior. De igual manera, los depósitos ascendieron a US\$ 1.580 millones, una cantidad relativamente alta en comparación con el tamaño de los negocios en el Perú, que en su mayoría son pequeñas empresas y microempresas.

Además, cabe destacar que el sector bancario cada vez es más atractivo para los clientes, ya que existe un constante incremento en la competitividad, lo que se ha visto reflejado en una baja en las tasas.

2. Empresa

El Banco Internacional del Perú (Interbank) es uno de los más antiguos y principales bancos comerciales del Perú, con US\$ 1.830 millones en activos, una red de 105 tiendas y 500 cajeros automáticos en el ámbito nacional².

Provee servicios bancarios a más de 950 mil clientes y es el segundo banco en préstamos por medio de crédito en el sistema financiero, con más de 368 mil cuentas. Además, ofrece las tres marcas líderes de tarjetas de crédito en el mundo: American Express, Mastercard y Visa; y la tarjeta privada Veá. La actividad desarrollada en banca de personas lo sitúa como el banco más importante en el rubro de crédito de consumo, con 20% de participación en colocaciones vigentes en el segmento. Interbank sigue comprometido en ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, dentro de un proceso de innovación permanente, como una forma de otorgarles mayor valor agregado. Interbank cuenta con dos subsidiarias principales: Interfondos SAF (sociedad administradora de fondos mutuos) e Intertítulos (una empresa titulizadora)³.

En la actualidad, el 83,06% de sus acciones son de propiedad del “holding” IFH Perú Ltd., una empresa del Grupo Rodríguez Pastor registrada en las islas Bahamas, que también es propietaria mayoritaria de Centura SAP⁴.

¿No sería entonces paradójico considerar a una institución bancaria con 109 años en el mercado como una marca moderna? Interbank ha demostrado una gran capacidad para reinventarse. Ha logrado un giro de 180 grados en las percepciones que tenían los consumidores de la marca, hasta convertirse en lo que es hoy: un banco moderno e innovador.

² Información extraída de la *Memoria anual de Interbank 2005*.

³ *Ibíd.*

⁴ *Revista Semana Económica*. Perú, enero del 2006. “Perfil Financiero: Interbank”. Carlos Ganoza Durant.

2.1 El Grupo Interbank⁵

El Grupo Interbank está formado por veintidós empresas. El grupo se encuentra en una continua expansión de sus operaciones en el sector supermercados. Se han abierto nuevos locales y se ha lanzado un nuevo formato, dirigido a los sectores más exigentes del país. En cuanto a sus actividades en el sector financiero, Interbank es su principal empresa, y ha logrado mantenerse como la principal entidad bancaria en créditos de consumo del país, además de tener una importante participación en créditos comerciales e hipotecarios.

El grupo ha informado que el posible ingreso al mercado previsional peruano, que se pronosticó para inicios del 2006, aún sigue en proceso de evaluación. Asimismo, cabe destacar que la entidad ya ha tenido experiencia en el mercado de las AFP, cuando formó parte del Directorio de AFP Horizonte.

2.2 Historia de Interbank⁶

El Banco Internacional del Perú se fundó el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el día 17 del mismo mes, con un Directorio presidido por el señor Elías Mujica. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión.

En 1934 comenzó el proceso de descentralización administrativa: Chiclayo y Arequipa fueron las primeras agencias en ser abiertas, seguidas un año después por las de Piura y Sullana.

La política de expansión se intensificó de manera notable en 1942, año en que se adquirió una propiedad en la Plazuela de la Merced y otra en la calle Lescano, donde se construyó el edificio "Sede La Merced", cuyos bellos acabados han llevado al Instituto Nacional de Cultura a catalogarlo como monumento histórico.

En el pasado, el accionariado del banco incluyó capitales vinculados a la agroindustria, como La Fabril S.A. y W.R. Grace Co. En la década de 1970, el Chemical Bank de Nueva York participó en el accionariado y fue responsable de la gerencia del banco. En 1970, el Banco de la Nación adquirió el mayor porcentaje de las acciones del banco, con lo cual este se convirtió en miembro de la banca asociada del país. En 1980 el banco pasó a llamarse Interbank.

El 20 de julio de 1994, el banco fue privatizado. Un grupo financiero liderado por el doctor Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza e integrado por grandes inversionistas como Nicholas Brady (ex Secretario del Tesoro de los Estados Unidos), entre otros, se convirtió en el principal accionista del banco al adquirir el 91% de las acciones disponibles. Se iniciaron entonces una serie de evaluaciones y estudios para conocer y entender las percepciones que tenían los consumidores del banco, ya que la competencia aumentaba cada vez más. Una de las frases

5 Peru: *The Top 10.000 Companies*. Lima: Editorial Perú Top Publications. 2006.

6 Información extraída de: <<http://www.interbank.com.pe>>.

que se consideró que describía mejor la percepción sobre el banco fue: “Interbank es un apacible anciano esperando los últimos años de su vida”⁷.

El cambio

Era, entonces, clara la necesidad de realizar un cambio. En 1996, se cambió el nombre a Interbank y se decidió convertir a la institución en una marca completa. Para ello, era esencial fijar “un norte” que encaminaría las múltiples acciones que se iba a llevar a cabo.

El principal objetivo fijado fue “brindar superior conveniencia a los consumidores”⁸. ¿Cómo se lograría? Innovando. Interbank buscó consolidarse como una institución financiera que hiciera la vida más fácil a los consumidores, que brindara más fácil y rápido acceso a los consumidores en el lugar y momento en que ellos lo requirieran. Asimismo, se propuso lograr un servicio superior, mejorando el servicio al cliente y ajustando los procesos. Se lanzaron al mercado mejores productos y servicios, que buscaban adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores.

En primer lugar, se optó por un cambio en la gente del banco, para lo cual se desarrolló un programa de inducción llamado “Graceland”, el cual buscaba lograr que todos compartieran los valores y objetivos del banco. Mediante este programa, Interbank lograría consolidarse como un banco interesado en las personas, confiable e innovador.

En segundo lugar, se determinó convertir cada agencia en una auténtica “tienda financiera” en la que el cliente, con solo ingresar a ella, sintiera que accedía a un banco confiable y sólido, donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con la asesoría necesaria y un trato especial.

Los resultados obtenidos por las tiendas financieras fueron un éxito. Entonces, se decidió que fuera el primer banco en adaptarse a los horarios de los consumidores y brindarles tiendas con horario extendido (de nueve de la mañana a nueve de la noche), una iniciativa sin precedentes en el sistema financiero nacional. Asimismo, se innovó ubicando tiendas y ventanillas en lugares estratégicos, donde los clientes las necesitaban: se llevó la banca al supermercado.

En tercer lugar, se buscó innovar en los productos ofrecidos a los clientes, adaptándose mejor a sus necesidades. Para ello, se lanzaron al mercado “La cuenta millonaria”, “Ahorro libre” y “Ahorro casa”. Asimismo, se buscó revolucionar la banca electrónica trayendo al mercado peruano nuevos servicios, utilizando la más reciente tecnología e innovando constantemente.

Interbank ha seguido creciendo y desarrollándose como un banco moderno. Se considera que su actual sede principal, la “Torre Interbank”, ubicada entre las avenidas Javier Prado y Paseo

⁷ Frase extraída de presentación del señor Michael Penny en la Universidad del Pacífico, 3 de noviembre de 2006.

⁸ Ibíd.

de la República, marca el inicio de una nueva era, ofreciendo los mejores servicios integrados y tecnología de avanzada, con una filosofía y compromiso que garantizan que Interbank brinde un excelente servicio a sus clientes.

2.3 Organización⁹

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

Por su parte, la misión del banco es la siguiente: “Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar”.

2.4 Políticas de Interbank¹⁰

Las políticas de Interbank en cuanto a la gestión de los recursos humanos han sido un factor clave para el éxito de la empresa.

En la actualidad, Interbank busca ofrecer un ambiente de trabajo agradable que propicie el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, capacitándolos, compensándolos a niveles competitivos con el mercado. Lo fundamental es que los colaboradores estén totalmente comprometidos con la excelencia, la innovación y una alta productividad.

La visión de la División de Gestión y Desarrollo Humano es atraer, retener y desarrollar al mejor talento.

Por otro lado, la política de Interbank en materia de calidad es estar comprometidos con sus clientes y los otros grupos de interés para, de esa manera:

- Construir una relación transparente y de mucha confianza que asegure su predilección, permanencia y lealtad.
- Brindar productos y servicios financieros que satisfagan sus expectativas.
- Brindar un servicio de alta calidad, eficiente y cordial, para facilitarles la vida. Desarrollar continuamente las habilidades de los colaboradores basándonos en “valores Interbank”, trabajando en equipo para lograr la mejora de nuestros procesos, productos y servicios.

En su permanente búsqueda por asegurar la calidad de sus productos y servicios, en diciembre del 2004 Interbank obtuvo la certificación ISO 9001:2000, que fue otorgada por Lloyd's Register Quality Assurance a sus procesos de banca telefónica y módulos de atención al cliente, y a los procesos de gestión para la emisión y entrega de tarjetas de crédito Megaplaza en el módulo del Centro Comercial Mega Plaza.

9 Información extraída de: <<http://www.interbank.com.pe>>.

10 Ibíd.

En el 2005, se certificaron los procesos de la tarjeta Convenios (en Lima), los procesos para la atención de pedidos y reclamos, y los procesos de normalización del banco, además de mantener la certificación de los procesos que la obtuvieron en el 2004, con mejoras sustanciales en el desempeño de los mismos.

2.5 Valores¹¹

Uno de los principales factores del éxito de Interbank es la calidad de las personas que trabajan en la organización. Ello se ha logrado gracias a la implementación de un riguroso proceso de selección que intenta que se cubran los requerimientos técnicos para cada puesto; pero lo más importante para Interbank es contar con personas íntegras y profesionales, que compartan los valores de la organización y cuya conducta se base en ellos. Los valores que busca Interbank son los siguientes:

- Espíritu de superación
- Trabajo en equipo
- Sentido del humor
- Transparencia
- Vocación de servicio
- Creatividad e innovación

3. Productos y servicios

En cuanto a productos y servicios, Interbank ha buscado adaptarse a las necesidades de los consumidores e innovar constantemente para mantenerlos satisfechos. Es por ello que cuenta con una amplia gama de productos y servicios, que se distinguen según si están dirigidos a clientes “personas naturales” o a clientes “empresas”.

Entre los principales servicios ofrecidos para las empresas encontramos los siguientes¹²:

- Depósitos: cuentas para operaciones frecuentes, cuentas de mayor rentabilidad.
- Inversiones: certificados, Repo (pacto de recompra), renta fija, administración de portafolio.
- Servicio de pagos: pago de remuneraciones, pago de CTS, pago a proveedores, pago de servicios, pago de Sunat y AFP.
- Servicio de cobranza: cobranza de letras y facturas, cobranza virtual, cobranza clientes.
- Tarjeta Interactiva Empresaria
- Cambios: compra-venta moneda extranjera, cobertura de tipo de cambio.
- Cobertura de riesgo de tasas de interés: *swap* de tasas de interés, acuerdos sobre tasas de interés FRA (*forward rate agreement*).
- Transferencias y envíos de dinero: transferencias al exterior, transferencias a otros bancos.
- Análisis de mercado de capitales: acceso a reportes financieros.

¹¹ *Ibíd.*

¹² *Ibíd.*

Es importante señalar que todos los servicios mencionados también se ofrecen por medio de Internet.

Por otro lado, los servicios ofrecidos a las personas naturales se presentan a continuación¹³:

- Cuenta de ahorros
- Préstamos
- Depósitos
- Inversiones
- Créditos
- Tarjetas y programas de puntos: tarjetas de crédito, Tarjeta Virtual de Compras, Mundo Express, Programa de Puntos: Millas Express, Tarjeta Visa Débito.
- Seguros y programas de protección
- Pagos y transferencias
- Remesas de dinero
- Servicios internacionales: transacciones con el exterior, cheques.
- Venta de bienes adjudicados: locales industriales, viviendas, locales comerciales, palcos.

2.6 Alianzas estratégicas¹⁴

Interbank mantiene una alianza estratégica con el Centro Comercial Megaplaza, por medio de la tarjeta Megaplaza Interbank Visa. A finales del 2005, esta superó las 49 mil unidades, 42% por encima del nivel registrado el año anterior; se ha mantenido el proceso de calificación y emisión de tarjetas en el módulo ubicado en el mismo centro comercial.

En octubre del 2004, se consolidó la alianza estratégica de Interbank con Supermercados Peruanos, con el lanzamiento al mercado de la tarjeta de crédito Vea, orientada a los clientes de Hipermercados Plaza Vea. Esta tuvo un excelente desempeño, superando las 150 mil unidades al término del año 2005. Además, cabe señalar que los beneficios especiales que genera esta tarjeta a los clientes usuarios ha permitido que se constituya en el principal medio de pago en estos modernos hipermercados.

Por otro lado, en noviembre del 2005 se lanzó la tarjeta de crédito Banmat Visa Electrón, en convenio con el Banco de Materiales. Esta permite a los clientes del Banco de Materiales comprar directamente los materiales de construcción para sus viviendas en los establecimientos de su elección afiliados a Visa, y realizar retiros de efectivo hasta por el 30% de sus préstamos por medio de la red de cajeros Global Net. Además de beneficiar a sus clientes con un medio de pago moderno y seguro, el Banco de Materiales también se beneficia al eliminar costos relacionados con la emisión de cheques, y al optimizar sus procedimientos administrativos.

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ Información extraída de la *Memoria anual de Interbank 2005*.

Por último, es importante mencionar la alianza estratégica con Lima Airport Partners, la cual ha permitido que Interbank sea la única institución financiera en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Para cubrir las necesidades de los clientes y el público en general cuenta con una tienda financiera, dos módulos de cambio y una red de catorce cajeros automáticos en zonas de alta circulación.

4. Promoción

Estrategia de medios

En la actualidad, en el Perú, el sector bancario se encuentra en crecimiento y goza de estabilidad; sin embargo, la competencia es fuerte y las empresas deben lanzar nuevas promociones e innovar para mantener una comunicación constante con sus clientes, así como para atraer a nuevos.

Es por ello que Interbank innova constantemente en la comunicación con sus clientes. No solo se comunica con ellos usando los medios convencionales, sino que también innova en medios para comunicarse. El banco ha roto con el mito de Internet, y ha logrado que sus clientes puedan acceder a sus servicios por medio de su nuevo servicio: la "Banca Virtual". Esta nueva forma de comunicación con los clientes ha jugado un papel decisivo en muchas de las campañas realizadas recientemente por Interbank.

Interbank ha trabajado durante muchos años con la agencia de publicidad JWT, y es ella quien ha acompañado el proceso y ha ayudado al banco a comunicar a sus clientes sus innovaciones constantes, planteándose desde el principio el "desafío de la comunicación". El objetivo trazado fue aumentar de manera consistente en el tiempo el número de personas que desean trabajar con Interbank.

JWT establece dos períodos de la comunicación: el primero fue el énfasis en beneficios funcionales. El segundo período, se basó en el énfasis en beneficios emocionales¹⁵.

Es claro entonces que en el primer período se buscó comunicar acerca de la exclusividad de los beneficios funcionales de Interbank. El banco transmitió que cumplía con su función de satisfacer a las personas adaptándose a sus necesidades. En ese momento se desarrollaron y establecieron las tiendas financieras, se extendió el horario de atención y se inauguraron tiendas en los supermercados.

En segundo lugar, se debía trazar objetivos para fidelizar a los clientes, es decir, mantener a los clientes actuales. Para ello, se debía desarrollar el segundo período de la comunicación, en el que se destacaran los beneficios emocionales y las relaciones y vínculos que sienten los clientes de Interbank con la marca.

¹⁵ Información extraída de la presentación del señor Michael Penny en la Universidad del Pacífico, el 3 de noviembre de 2006.

5. Estrategias

Como empresa moderna, uno de los principales objetivos de Interbank es convertirse en el primer banco de personas del Perú, ofreciendo un servicio al cliente de calidad y altamente diferenciado. Es por ello que, en el año 2004, definió su modelo de negocio como uno basado en banca de personas, el cual se ha venido implementando y ha generado muchos resultados positivos para el banco. Con el objetivo de establecer dicho modelo, en el 2004, Interbank compró la cartera de Aval Card y la cartera de tarjetas de crédito del Banco Latino. Asimismo, ha buscado consolidar las líneas de negocio de tarjetas de crédito, préstamos hipotecarios, banca-seguros, y un nuevo modelo de distribución (con nuevos formatos de tiendas y nuevos canales de atención al cliente). Es así como se convirtió en el segundo banco con mayor número de tarjetas emitidas, según la calificadora de riesgo Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C. (AAI)¹⁶.

El 2005 fue un año de consolidación de las estrategias. Así, la mejora en su margen financiero se debe a una recomposición de su cartera crediticia, en la que cerca del 46% de sus colocaciones son de banca minorista, y el próximo año se proyecta que superarán el 50%¹⁷.

Además, como parte de su estrategia, Interbank entró a competir en el mercado de remesas (alrededor de US\$ 1.200 millones, según el Banco Interamericano de Desarrollo) con nuevos productos como el Plan de Ahorro Casa con Apoyo del Exterior, que da facilidades de ahorro inmobiliario a quienes reciban y guarden sus remesas en el banco.

En cuanto al mercado de tarjetas de crédito, se celebraron alianzas con empresas de Supermercados Peruanos¹⁸ (contrato que se inició en octubre del 2004), lo que permitiría a Interbank continuar con crecimientos por encima del 20% anual en lo que se refiere a la banca "retail". Por otro lado, para aumentar su eficiencia, a medida que crece el número de clientes, el banco está promoviendo el uso de canales electrónicos, y esperan que el 50% de sus transacciones se realice por Internet y el 85% mediante canales alternativos (que incluyen cajeros electrónicos y banca telefónica)¹⁹.

Por último, cabe destacar que en el año 2005, de acuerdo con su estrategia de crecimiento, se abrieron 36 nuevas tiendas financieras en Lima y provincias (19 de las cuales se ubican en Hipermercados Plaza Vea y tiendas Vivanda), lo que elevó a 105 la red de tiendas en el ámbito nacional²⁰.

16 Revista *Semana Económica*. Perú, agosto del 2004. "Perfil financiero: Interbank". Carlos Ganoza Durant.

17 Revista *Semana Económica*. Perú, enero del 2006. "Perfil financiero: Interbank". Carlos Ganoza Durant.

18 Propietaria de las cadenas Vivanda y Plaza Vea.

19 Revista *Semana Económica*. Perú, enero del 2006. "Perfil financiero: Interbank". Carlos Ganoza Durant.

20 Información extraída de la *Memoria anual de Interbank 2005*.

6. Innovaciones²¹

Uno de los objetivos de Interbank es ser la institución financiera líder en banca *retail*. Es por ello que la empresa invierte e innova constantemente en infraestructura, buscando mejorar el rendimiento de sus operaciones y contar siempre con la más avanzada tecnología. Entre las innovaciones más reconocidas del banco se encuentran las siguientes:

- Global Net: red de cajeros para todos los bancos.
- Desarrollo del dispensador de sencillo: primero en toda América.
- Tarjeta virtual para comprar por Internet: la primera en el mundo.
- Cajero Global Net: primer cajero que permite depositar en efectivo y en cheque, y el pago de tarjetas de cualquier banco.

En el año 2005, Interbank implementó diversos proyectos para mejorar la atención a los clientes y brindarles un servicio de calidad y alto valor agregado. A continuación, se presentan los proyectos más significativos:

- La centralización del soporte operativo: sistema que liberará a las tiendas de ciertas labores operativas, permitiéndoles concentrarse en los clientes.
- Transactor: una nueva plataforma tecnológica de atención en ventanilla instalada en las tiendas.
- Atención a pedidos y reclamos: implementación de un nuevo *software*.
- Nuevo sistema para detección de transacciones sospechosas y prevención de lavado de activos.

La calidad del servicio también es un aspecto clave para desarrollar el negocio de tarjetas. Es por ello que Interbank ha innovado en este aspecto con la instalación del sistema denominado CRM – Contact Center. La aplicación de este nuevo sistema incrementa la productividad del personal en áreas de banca, atención telefónica, atención de pedidos y reclamos, y cobranza telefónica. De esta manera, la empresa logra brindar a sus clientes una atención más personalizada, desarrollando una gestión oportuna.

Ahora, los clientes pueden realizar transacciones, así como casi todas sus operaciones, de manera cómoda y en el momento y lugar que deseen. Todo ello mediante “la nueva tarjeta para realizar comprar a través de la web”. Se ha diseñado programas amigables para que los clientes puedan navegar fácilmente por las pantallas de promoción. Asimismo, con la finalidad de brindar acceso a Internet a un grupo de clientes que no lo tenían, Interbank ha creado módulos interactivos y dispensadores de saldos.

7. Resultados

El 2005 fue un gran año para Interbank: incorporó a 180 mil clientes nuevos y por quinto año consecutivo registró mejoras sustanciales en los resultados financieros, alcanzando una

21. *Ibíd.*

utilidad de US\$ 33 millones, la más alta de la historia del banco y 64% mayor que la obtenida el año anterior²².

La solidez patrimonial, la mejora continua en la calidad de la cartera, el mayor grado de cobertura de la cartera atrasada, la diversificación del fondeo, el crecimiento de depósitos del público y la orientación a negocios rentables permitieron a Interbank mantener su clasificación en la categoría A, una de las más altas del sistema financiero peruano²³.

Interbank busca continuar con el fortalecimiento de la banca *retail*, así como con el compromiso de seguir ofreciendo a sus clientes productos líderes como tarjetas, créditos hipotecarios, préstamos personales y múltiples alternativas de depósitos, con un servicio personalizado de calidad²⁴.

Al término del ejercicio del 2005, Interbank lidera el mercado con una participación de 20% en el segmento de préstamos personales, en un esfuerzo sin precedentes en la banca nacional²⁵.

Por último, cabe mencionar la encuesta realizada por Apoyo Gestión y Consultoría para evaluar las percepciones del público respecto de la calidad del servicio ofrecido por los principales bancos en Lima. Los resultados fueron muy positivos para Interbank, ya que en la mayoría de casos se mantuvo o subió de posición en el *ranking*.

En el caso de la preferencia por un determinado banco, los consumidores han mostrado mayor preferencia por Interbank en los últimos años. Ello se evidencia en la subida de posición del banco, de marzo del 2003 a diciembre del 2005, del cuarto al segundo lugar²⁶. En la actualidad, se mantiene en dicha posición de preferencia entre los consumidores. De la misma manera, en cuanto a la ubicación de las agencias²⁷ y a los avances en tecnología²⁸, de octubre del 2005 a mayo del 2005, Interbank subió dos posiciones (del cuarto puesto al segundo). Es claro, entonces, que los consumidores consideran que las agencias de Interbank son las segundas mejor ubicadas.

Por otro lado, en cuanto a la percepción de solidez bancaria²⁹, Interbank ha pasado de ocupar el cuarto lugar en mayo del 2005 al tercer lugar en diciembre del 2005, lo que se encuentra acorde con los resultados financieros del banco al término del ejercicio contable. En el mismo intervalo de tiempo, Interbank, pasó de tercer a segundo lugar en cuanto a la atención bancaria³⁰ y a la percepción de los mejores productos y servicios³¹.

22 *Ibíd.*

23 *Ibíd.*

24 *Ibíd.*

25 *Ibíd.*

26 Véase el anexo 2.

27 Véase el anexo 3.

28 Véase el anexo 4.

29 Véase el anexo 5.

30 Véase el anexo 6.

31 Véase el anexo 7.

8. Premios

Por último, es importante mencionar que todo el esfuerzo de Interbank se ve claramente reconocido y evidenciado, ya que la empresa ha ganado muchos premios que reconocen su esfuerzo y éxito en los últimos años.

En cuanto a la efectividad en márketing, Interbank ha ganado por seis años consecutivos los premios Max Effie. En el año 2003, por “La cuenta millonaria”. En junio del 2004, dos campañas de Interbank ganaron los premios Effie de Plata en la categoría de servicios: la primera fue la campaña de los cajeros Global Net, promovidos como los únicos que aceptan tarjetas de crédito y débito de todos los bancos e instituciones bancarias (gracias a la instalación de trescientos cajeros en lugares estratégicos); la segunda fue su campaña de tarjetas de crédito Visa, American Express y Mastercard, en su estrategia de multisegmentación. Así, Interbank aumentó su participación de mercado de 7,8% a 15³². Por último, en el año 2005, ganó premios Effie por sus campañas sobre tarjetas de crédito e hipotecas.

Por otro lado, la empresa también ha ganado premios a la innovación y creatividad empresarial por: el dispensador de sencillo, en el 2005; los cajeros Global Net, en el 2003; la Tarjeta de Compras Virtual, en el 2001; y por tiendas en supermercados, en 1998.

Por último, pero no menos importante, Interbank ha logrado obtener la consideración dentro de la clasificación de empresas en el “Top 10 Perú” y “Top 100 América Latina”, consecutivamente desde el 2002 hasta el año pasado (2005), como uno de los mejores lugares para trabajar (*best place to work*), un reconocimiento al ambiente laboral del banco.

9. Preguntas de discusión

- a. Realice el análisis FODA de Interbank.
- b. Realice un análisis de sector financiero en el Perú.
- c. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Interbank?
- d. ¿Qué impacto causará en Interbank el ingreso de Scotiabank al mercado?

³² Información extraída de la *Memoria anual de Interbank 2005*.

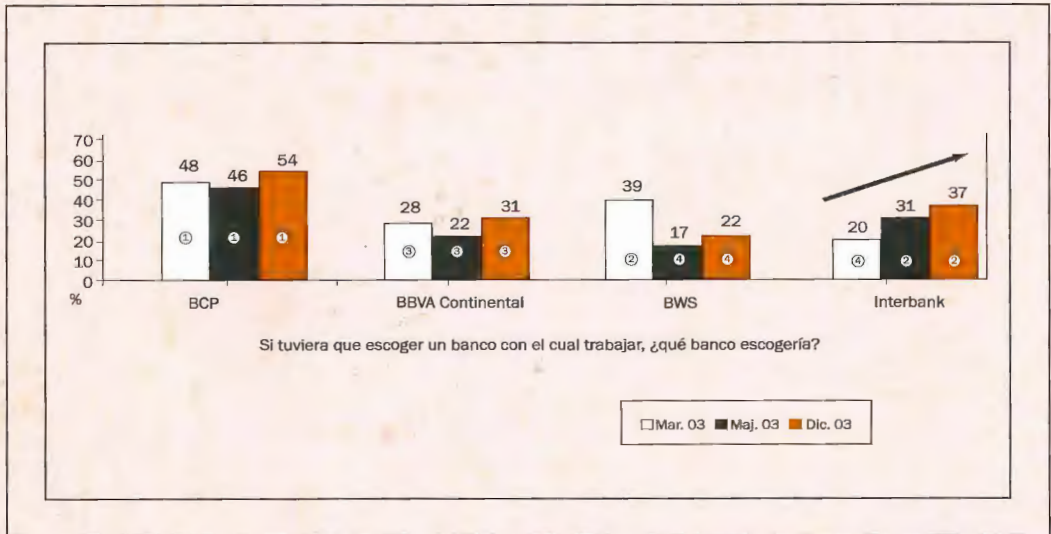
10. Anexos

**Anexo 1
Depósitos en la banca múltiple
(al 31 de marzo de 2006)**

Banca grande	US\$ millones
Crédito	6.497
Continental	4.532
Wiese Sudameris	2.608
Banca mediana	
Interbank	1.475
Sudamericano	423
Citibank	487
Banca pequeña	
BIF	504
Financiero	405
Trabajo	260
Comercio	161
MiBanco	169
BNP Paribas Andes	5
Total	17.527

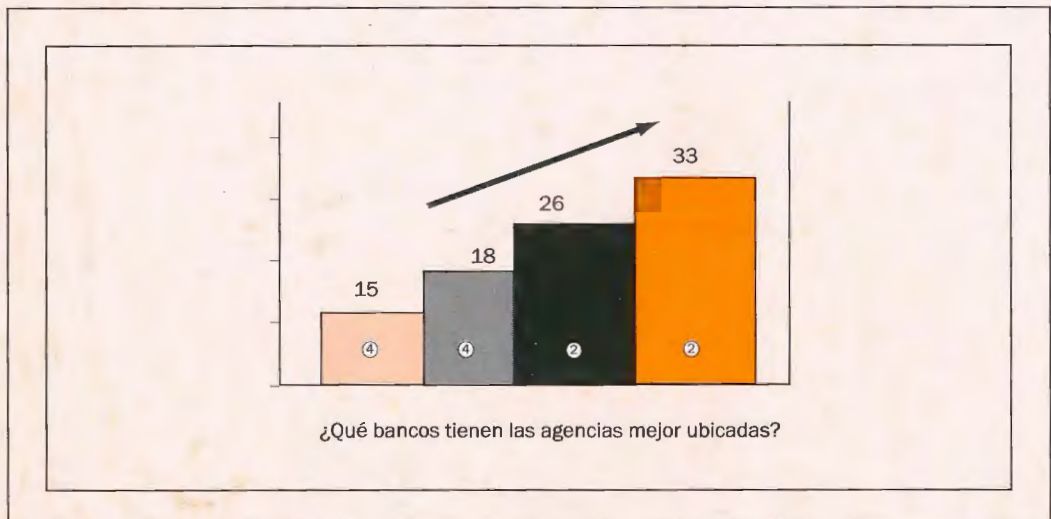
Fuente: Maximixe - Caser: Club de análisis estratégico de riesgos. Riesgos Bancarios, junio del 2006.

Anexo 2
Banco con el que preferiría trabajar



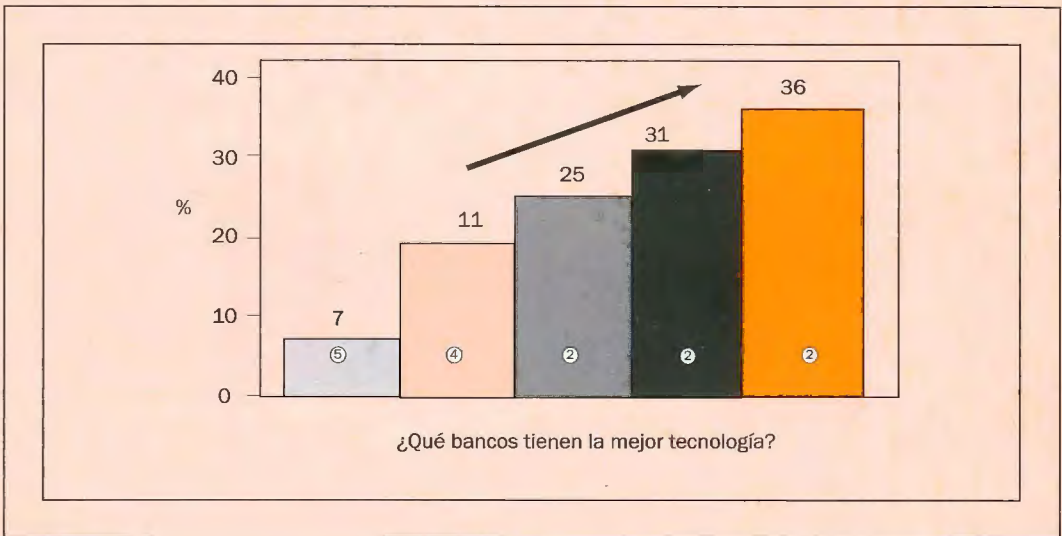
Fuente: Apoyo Consultoría y Mercado.

Anexo 3
Agencias mejor ubicadas



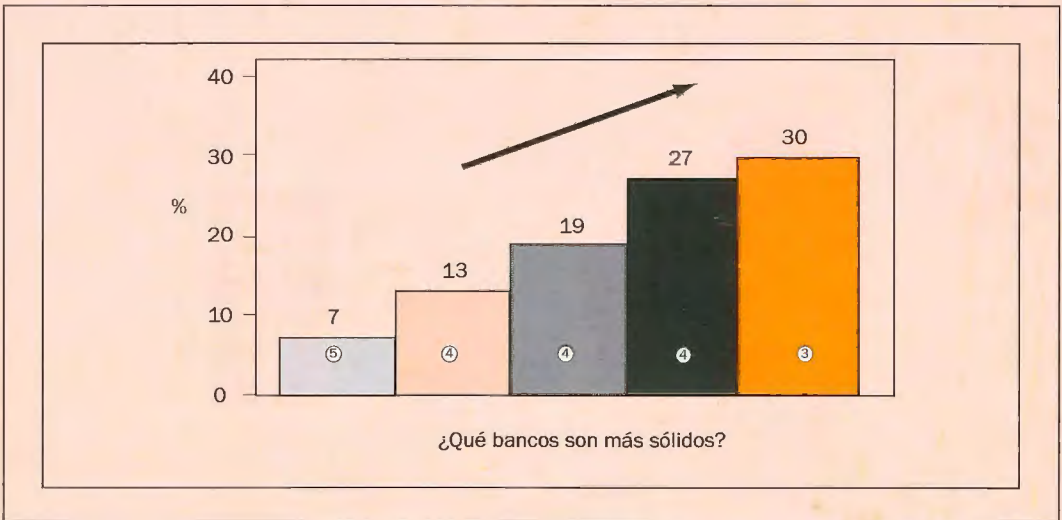
Fuente: Apoyo Consultoría y Mercado.

**Anexo 4
Bancos con mejor tecnología**



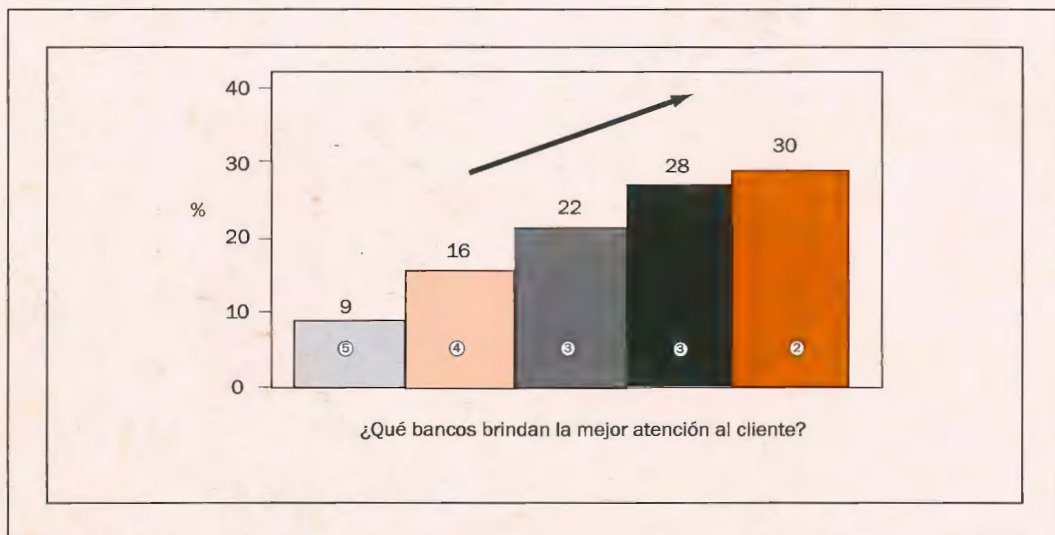
Fuente: Apoyo Consultoría y Mercado.

**Anexo 5
Bancos más sólidos**



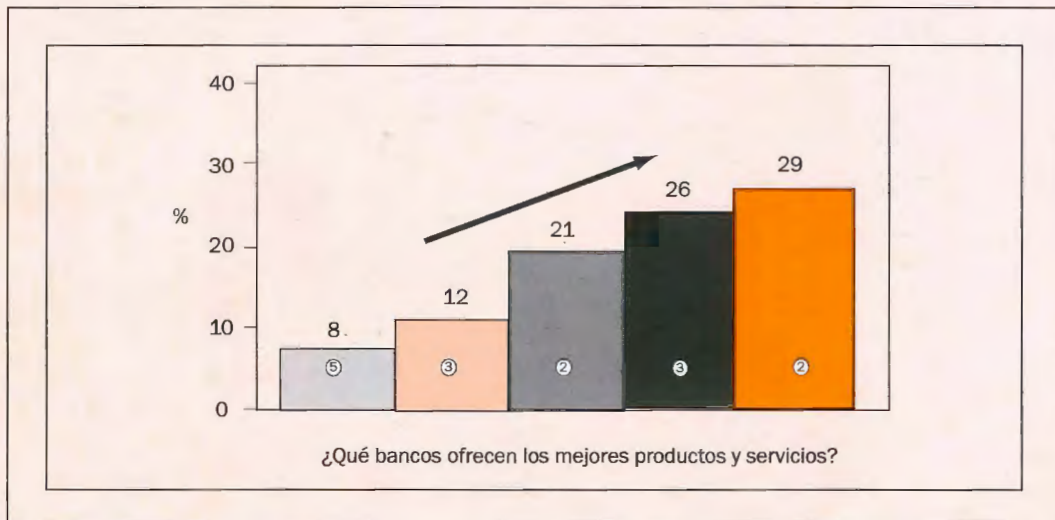
Fuente: Apoyo Consultoría y Mercado.

Anexo 6
Bancos con mejor atención



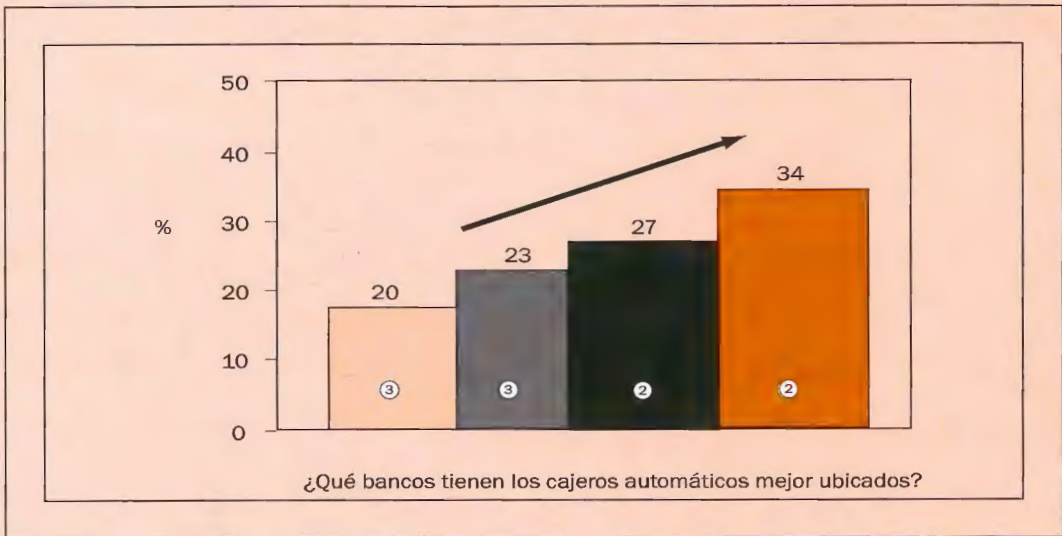
Fuente: Apoyo Consultoría y Mercado.

Anexo 7
Bancos con mejores productos y servicios



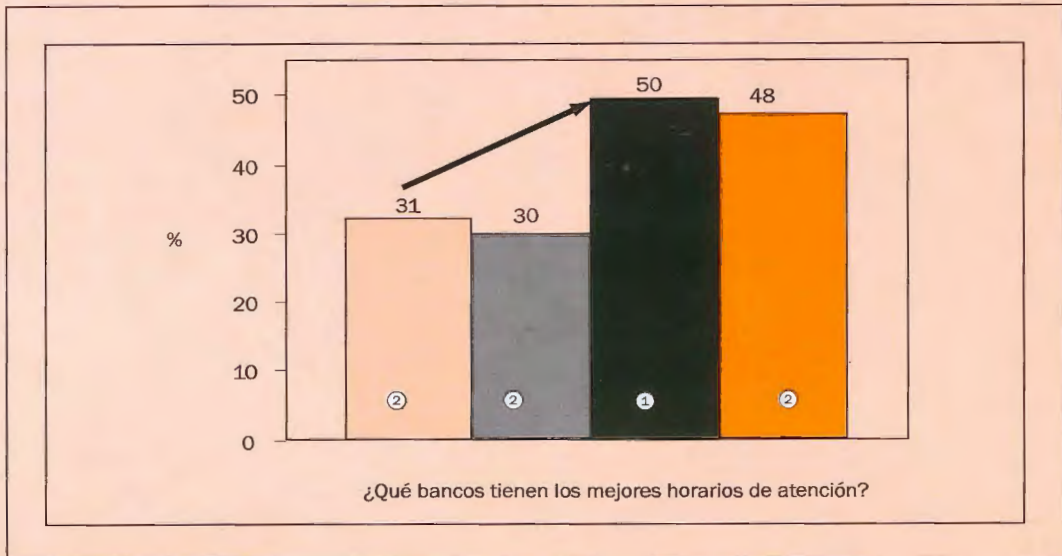
Fuente: Apoyo Consultoría y Mercado.

**Anexo 8
Cajeros automáticos mejor ubicados**



Fuente: Apoyo Consultoría y Mercado.

**Anexo 9
Mejores horarios de atención**



Fuente: Apoyo Consultoría y Mercado.

11. Bibliografía

Maximixe – Caser: Club de análisis estratégico de riesgos. Riesgos Bancarios, junio del 2006.

Memoria Anual de Interbank 2005

Perú: The Top 10.000 Companies. Lima, Perú: Editorial Perú Top Publications. 2006

Revista Semana Económica. Perú, agosto del 2004. “Perfil Financiero: Interbank”. Carlos Ganoza Durant.

Revista Semana Económica. Perú, enero del 2006. “Perfil Financiero: Interbank”. Carlos Ganoza Durant.

Presentación del señor Michael Penny en la Universidad del Pacífico, el 3 de noviembre de 2006.

Páginas web

Interbank

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



effie®
perú

Gran
Marca
Clásica

effie[®]
perú



effie®
perú



Gran Marca Clásica Sublime

Para más de uno, el chocolate es una irresistible golosina. El chocolate y los dulces son artículos que para el ser humano gozan de un indudable atractivo. Es por ello que el chocolate forma parte de la alimentación del hombre desde la infancia y se mantiene a lo largo de su vida como una de las golosinas preferidas. Así, ha surgido una gran variedad de dichos productos, pero solo uno ha logrado calar en la mente, en el corazón y en el paladar de la mayoría de los peruanos: el chocolate Sublime.

1. El mercado de chocolates

En el mundo, las empresas que dominan el área de la gran distribución de chocolate para consumo general son: Nestlé, Mars, Hershey Foods, Kraft Jacobs Suchard y Cadbury. Las principales empresas productoras de chocolate de alta calidad y prestigio son: Lindt, Nestlé, Peter's Chocolate Company y Valrhona¹.

En el ámbito nacional, los principales productores de chocolates son: Nestlé Perú y Procacao S.A. La capacidad de la industria procesadora de cacao es de 31.500 TM/año, con una producción que en abril del 2006 fue de 129 toneladas, con un nivel de ventas de 120 toneladas².

La industria de cacao está fundamentalmente conformada por tres grandes empresas: Nestlé, Negusa y Procacao (Winter's). El principal procesador de manteca de cacao para exportación es Negusa, y se estima que el 72% de la manteca de cacao se exporta y el 28% restante se destina al mercado nacional.

La principal producción del grano de cacao está orientada a la fabricación de chocolates y como insumo para las industrias fabricantes de galletas; además, la manteca de cacao constituye un insumo importante para la fabricación de productos farmacéuticos y cosméticos.

1 Véase el anexo 1.

2 Véase el anexo 2.

El Perú exporta productos derivados del cacao en el siguiente orden: manteca de cacao, 51,75%; cacao en polvo, 19,87%; chocolates, 12,45%; coberturas de chocolate 6,39%; y cacao en grano, 9,54%³. La exportación específica de chocolate y su preparación en bloques, tabletas o barras sin rellenar equivalen a 1.288,62 toneladas, lo que representa 2.819,39 miles de dólares (valor FOB)⁴. Estas exportaciones son realizadas básicamente a Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia y Costa Rica.

Por otro lado, en lo referente a las importaciones, estas equivalen a un valor de 4.094 miles de dólares, lo que representa 1.851 toneladas⁵. Así, los principales países de origen de las importaciones son Chile, los Estados Unidos y Venezuela, y las principales marcas importadas son Hershey's, M&M Mars, Snickers y Milky Way, entre otras. Estas importaciones han disminuido respecto de años anteriores; este hecho, junto con el aumento de las exportaciones, ha permitido estimar que en este año la producción local de chocolates alcanzaría un crecimiento de aproximadamente 3%, respecto del año anterior⁶.

En el mercado existen alrededor de cinco clases de chocolates:

- Los duros o compactos, que pueden contener maní, avellanas o pasas.
- Los bañados con chocolate, entre los que se encuentran los *wafers*, las galletas y las barras dulces con cobertura de chocolate.
- Los chocolates rellenos.
- Los chocolates de grageas.
- Los bombones.

Por lo general, se tiende a asociar el consumo de golosinas, en especial los chocolates, con el público infantil; sin embargo, en este tipo de producto el mayor consumo provendría de los adultos. Así, en la actualidad, el 70% del consumo de chocolates se concentraría en dicho segmento (hombres y mujeres mayores de 18 años).

La presentación preferida por este grupo serían básicamente las tabletas (que tienen casi el 40% del mercado); seguidas por las barras bañadas y los bombones (con el 20%); y el resto dividido entre pastillas y productos de otros formatos. Cabe destacar que el segmento de barras bañadas ha tenido un fuerte crecimiento, principalmente debido a un reposicionamiento de precios por parte de la mayoría de competidores, lo que ha generado su expansión. En términos de valor, las tabletas y los bombones representan más del 60% del total de la facturación de esta categoría, es decir, US\$ 36 millones, tomando en cuenta que el mercado llega aproximadamente a los US\$ 60 millones. Muchas de estas nuevas presentaciones han sido establecidas con el objetivo de acercar el producto a los estratos socioeconómicos más bajos.

3 <<http://www.regionsanmartin.gob.pe>>.

4 <<http://www.minag.gob.pe>>.

5 *Ibíd.*

6 Diario *Gestión*.

Por otro lado, como se sabe, el consumo de chocolates, por ser este un producto estacionario, tiende a reducirse en el verano tanto en Lima como en provincias. No obstante, en la región sur (que concentra el 35% y 40% de las ventas), su demanda es más pareja, a diferencia de Lima, donde su estacionalidad es más marcada. Cabe mencionar que la estacionalidad del chocolate empieza en mayo y concluye en noviembre, período en el que se suelen duplicar las ventas.

En cuanto al tema de precios, en el mercado se ha producido un quiebre bastante significativo, lo que ha permitido segmentar los productos en función de esta variable, rompiendo así el paradigma de la famosa “moneda dura” de S/. 0,50⁷.

Por último, según Apoyo Opinión y Mercado, las bodegas continúan siendo el canal más importante (70% de la demanda), ya que en los supermercados los chocolates son consumidos por impulso y en ellos su presencia básicamente se da por exposición de marca. El segundo lugar de preferencia de compras de chocolates son los ambulantes, con 14%, seguidos por los supermercados, con 10%⁸.

2. La empresa Nestlé

Nestlé Internacional

La Sociéte des Produits Nestlé S.A., conocida internacionalmente como Nestlé S.A., tiene su sede central en Vevey, Suiza, y fue creada en 1866 por el alemán Henri Nestlé, un farmacéutico que había desarrollado una comida para lactantes incapaces de alimentarse del pecho: Farine Lactée (harina lacteada).

El valor de este descubrimiento posibilitó una rápida expansión por Europa. Fue así que adoptó su propio nombre como marca (Nestlé, que significa ‘pequeño nido’ en alemán), la cual se convirtió en la marca y el envoltorio de su alimento infantil, para comunicar su filosofía y las cualidades del producto.

Su expansión se vio incrementada por la fusión en 1905 con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company, la cual, a pesar de ser una empresa mayor, adoptó el nombre de la pequeña, que ya era muy famoso.

La empresa sufrió durante los inicios de la Segunda Guerra Mundial, pero la inclusión de su marca de café soluble Nescafé en las raciones del ejército estadounidense favoreció enormemente su difusión.

7 Diario Gestión, 13 de junio de 2006.

8 Véase el anexo 3.

El final de la Segunda Guerra Mundial fue el principio de una fase dinámica para Nestlé. Logró un crecimiento acelerado con la adquisición de otras compañías. En 1947, se fusionó con la compañía de condimentos (caldo para sopas) Maggi; seguida por Crosse & Blackwell, en 1950; al igual que Findus, en 1963; Libby, en 1971; y la diversificación de Stouffer, en 1973. En 1974, compró las acciones de L'Oréal; y en 1977, Nestlé creó su segunda empresa fuera del sector alimenticio con la adquisición de Laboratorios Alcon.

En 1984, la mejora de las finanzas de Nestlé permitió que la compañía iniciara una nueva ronda de adquisiciones, la más importante de las cuales fue la del gigante alimentario estadounidense Clavel. La primera mitad de la década de 1990 seguía siendo favorable para Nestlé: las barreras comerciales se redujeron y los mercados mundiales negociaban acuerdos de libre comercio. Desde 1996 ha habido más adquisiciones: San Pellegrino, Spillers Petfoods, D'onofrio, Purina y, recientemente, la división de alimentos de Novartis, incluyendo la marca Gerber.

En la actualidad, Nestlé es la compañía agroalimentaria más grande del mundo, con más de 248 mil trabajadores que operan en más de 180 países, y posee una extensa gama de productos destinados a satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Nestlé en el Perú

En el Perú, Nestlé inició sus operaciones en el año 1919, cuando por medio de una oficina de importaciones empezó a vender: leche condensada Nestlé, leche evaporada St. Charles, harina lacteada y chocolates, entre otros productos. Posteriormente, en 1940, se fundó la Compañía Peruana de Alimentos Lácteos S.A. (Perulac). Dos años más tarde, la fábrica de Chiclayo inició sus operaciones con la fabricación de productos lácteos, y en 1946, se estableció la planta recolectora de leche fresca Incalac, en Cajamarca, que en la actualidad produce alrededor de 320 mil litros diarios de leche.

Con el propósito de ir fortaleciendo económicamente a la empresa, en 1949 se inició la producción de Milo y Nescafé; en 1951, se empezó a producir leche en polvo y productos dietéticos; años más tarde, se inició la producción de otros importantes productos, como leche evaporada Ideal, Kirma y Nescao, para luego continuar con otros productos lácteos y cereales. En 1968, se inauguró la Fábrica Lima, para producir caldos deshidratados, productos a base de tomate, mostaza y otros, de las marcas Maggi y Libby's. En 1997, se adquirió D'onofrio S.A., empresa líder en el mercado de helados, con más de cien años de presencia en el Perú, que además produce chocolates, confites y panetones. De esta manera, Nestlé Perú diversificó aun más su gama de productos alimenticios.

Por último, en el año 2000, la planta de Chiclayo fue trasladada a la Fábrica Lima, y se mantuvieron allí las líneas de producción de leche evaporada, culinarios, hojalatería y café.

Características de la empresa⁹

- Misión

“Ser la empresa de alimentos líder en nutrición en el Perú, claramente reconocida por los consumidores, clientes, proveedores y la comunidad como referentes en materia de nutrición, salud y bienestar. Contribuimos al crecimiento de nuestro país, a través del desarrollo de nuestros colaboradores, clientes y proveedores. Actuamos dentro de parámetros determinados por la ética y las normas legales. Estamos comprometidos con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la comunidad”.

- Filosofía empresarial

Nestlé se adhiere a una serie de principios empresariales que reflejan el compromiso de la compañía tanto con el éxito del negocio a largo plazo, como con la necesidad de mejorar los resultados a corto plazo. Estos principios son su pilar para la creación de valor compartido y contemplan su visión de responsabilidad social corporativa. Vinculan la ambición de satisfacer las necesidades de consumidores y accionistas con el compromiso de respetar a las personas y el medio ambiente. Sirven como punto de referencia esencial para todos los empleados de Nestlé y exigen una concienciación constante de la evolución de las expectativas de la sociedad.

Estos principios son los principios de gerencia y liderazgo de Nestlé y los principios corporativos empresariales, que tienen como eje central la creación de valor para accionistas y consumidores, empleados y socios comerciales, y para las comunidades locales y las economías nacionales en las que opera Nestlé. Dentro de los principios corporativos se incluyen los siguientes:

- Satisfacer las necesidades de nutrición, disfrute y calidad de los consumidores.
- Cumplir todas las leyes locales y buscar orientación adicional en los principios empresariales voluntarios cuando los estándares locales sean insuficientes.

Por otro lado, los principios corporativos de Nestlé abordan los principales impactos que tienen las actividades de la cadena de valor de Nestlé, y cubren aspectos como las relaciones con los proveedores y los socios comerciales, suministro de materias primas agrícolas, garantías de sanidad para el consumidor, competencia y relaciones externas, cumplimiento y directrices para las contribuciones, entre otros.

Por último, Nestlé cuenta con principios corporativos de gobierno, que cubren cuatro áreas básicas: los derechos y las responsabilidades de los accionistas, el tratamiento imparcial de los mismos, los deberes y responsabilidades del Consejo de Administración, y la divulgación y transparencia.

⁹ <<http://www.nestle.com>>.

Productos Nestlé

Nestlé clasifica a sus productos en siete categorías:

- Lácteos: como la crema de leche, leche evaporada, leche en polvo, leche condensada y el manjarblanco.
- Productos culinarios: aquí podemos encontrar las bases Maggi, caldos Maggi, cremas Maggi, pasta de tomate, puré, salsas, sazónador, sopas, tuco, ketchup y mostaza.
- Bebidas instantáneas: destacan los cafés, los "achocolatados" como Milo, y otras bebidas como Ecco.
- Cereales para el desayuno: como Chocapic, Fitness, Zucosos, Estrellitas, Gold, entre otros.
- Golosinas: chocolates compactos, chocolates para taza, chocolates rellenos, galletas dulces, galletas saladas, galletas integrales, panetones y *wafers*. Dentro de ellos, destacan marcas como Sublime, Lentejas y Morochas. Asimismo, cabe destacar que Sublime concentra más de la mitad de las ventas en esta categoría.
- Helados: en conos, copas, empaquetados, palitos de agua, palitos de crema, take home bula, take home desserts y take home multipack.
- *Food services*: productos como caldos o café, en una presentación de mayor volumen para establecimientos alimenticios.

Cabe destacar que la preferencia de los consumidores por los productos Nestlé no solo se da a partir de la confianza que se tiene en el grupo y su prestigio, sino a partir de la calidad de los mismos productos, pues si no se contara con esta, su éxito no estaría garantizado.

3. El producto Sublime

Orígenes y características

Peso: 30 gramos. Ingredientes: azúcar, maní, leche entera, masa de cacao, grasa vegetal, suero de leche y dos compuestos (lecitina de soya y poliglicerol poliricinelato).

Sublime apareció en 1926 y ha tenido tal éxito que en el Perú se consumen tres Sublimes por segundo. Está presente en los Estados Unidos, Europa y Asia.

Variedades y presentaciones

A lo largo de toda su historia, este chocolate ha variado en forma, tamaño y color, pero ha seguido manteniendo el sabor que lo caracteriza. Estos cambios se han dado a partir de que Sublime, después de quince años de existencia, ya se encontraba en el período de maduración dentro del ciclo de vida que todo producto tiene. Así, se vio en la necesidad de innovar para no perder la lealtad de sus consumidores y no dejar de ser el chocolate con mayor consumo en el Perú.

Sublime apuesta por una constante renovación e innovación, y es esta la que lo ha llevado a mantenerse en el mercado como una marca más actual, dinámica y vigorosa. Así, Nestlé afirma: "Las extensiones de línea no solo proporcionan un vehículo para la renovación de una imagen de marca, sino también un potente instrumento generador de volumen y rentabilidad"¹².

Algunas variedades han sido transitorias, como es el caso de Sublime Boca Loca, al igual que presentaciones como el Sublime Gold en tableta. Sin embargo, muchas se han mantenido con el paso de los años y otras han surgido hace menos de un año, como es el caso de Sublime Stick y Sublime Bombón¹⁰.

En la actualidad, existen cuatro presentaciones de chocolate Sublime y tres variedades del mismo. Dentro de las presentaciones encontramos: el Sublime clásico, de tableta de 30 gramos; Sublime Bombón, de 9 gramos; Sublime Extremo (tableta de 72 gramos); y Sublime Stick (barra de 18 gramos). Dentro de las variedades se encuentran¹¹:

- Sublime Blanco: tableta de 22 gramos de chocolate blanco con maní. Dentro de sus ingredientes están: azúcar, leche entera, manteca de cacao, maní, suero de leche, grasa vegetal, emulsionantes, saborizantes y sal.
- Sublime con Galleta: tableta de 20 gramos de chocolate con maní y galleta de vainilla. Los ingredientes que lo componen son: azúcar, harina de trigo, manteca de cacao, maní, leche entera, masa de cacao, grasa vegetal hidrogenada, suero de leche, leche descremada, emulsionante (lecitina de soya y poliglicerol poliricinoleato), leudantes (bicarbonato de sodio, bicarbonato de amonio y fosfato monocálcico), sal, saborizante, acidulante (ácido cítrico) y colorantes (tartrazina y amarillo ocazo).
- Sublime Gold: bolsa de 24 gramos de almendras bañadas con chocolate de leche. Ingredientes: azúcar, almendras, manteca de cacao, leche entera, masa de cacao, suero de leche, grasa vegetal hidrogenada, emulsionantes (lecitina de soya, poliglicerol poliricinoleato), glaceante (goma laca), espesante (goma arábica), sal y saborizante.

Mercado objetivo y competencia

Sublime ha segmentado su mercado principalmente por edades, y su principal grupo objetivo son los jóvenes de 18 a 25 años, por lo que ha concentrado en ellos todas sus estrategias de marketing, con el propósito de seguir manteniéndose en el *top of mind*.

Sublime es un producto tradicional que se dirige básicamente al mercado del consumidor y al mercado internacional. Por el lado del mercado internacional, este se ha visto potenciado por la globalización, lo que ha permitido que Sublime llegue a países como Suiza.

Dentro del mercado del consumidor, Sublime se caracteriza por ser un producto no duradero y de conveniencia; es decir, un producto que se agota conforme se incrementa su consumo,

¹⁰ Véase el anexo 5.

¹¹ <<http://www.nestle.com.pe>>.

¹² *Ibid.*

de bajo desembolso y compra frecuente. Su consumo parte básicamente de un impulso primario inherente al ser humano: el hambre. Este consumo se ve influenciado por los grupos de referencia de la persona, así como por la cultura nacionalista en la que vivimos; la cual, hoy en día, valora mucho más el producto peruano que el producto extranjero, entendiéndose como peruano todo lo que se produce dentro del país.

El comprador de Sublime se puede describir como un comprador "leal", entendiéndose como este a aquella persona que si no encuentra un Sublime en una tienda (lo que es muy poco probable), no compra nada o va a buscar el producto a otro local. Esto queda demostrado con el Informe Gerencial de Márketing de Apoyo Opinión y Mercado, el cual afirma que Sublime es la marca más consumida, con el 58%; seguido por Winter's, con el 10%; y Princesa, con el 5%¹³. Por otro lado, el 69% de las personas escoge la marca del producto que consumirá antes de ir a comprarlo¹⁴, y el 46% muestra lealtad hacia la marca¹⁵.

4. Estrategia de precios

Según el Informe de Apoyo Opinión y Mercado, dentro del 48% de personas que suelen consumir habitualmente golosinas, el 19% de las mismas opinan que el factor más importante que toman en cuenta en la elección de alguna golosina es la calidad del producto, seguido por el sabor, con un 18%; y el precio, con un 13%¹⁶. Esto demuestra que los productos baratos pero de mala calidad no son comprados, lo que lleva a un reto aun mayor para las empresas: lograr buenos productos y a precios accesibles, ya que tampoco se puede ignorar la situación económica del país.

Es así que, teniendo en cuenta la importancia de las limitaciones de los bolsillos de los consumidores, Nestlé ha estado muy activa lanzando diversas presentaciones, más pequeñas, y nuevos formatos de sus diversas marcas; una de ellas es Sublime Bombón, una opción para estratos socioeconómicos más bajos, ya que cuenta con un precio accesible de treinta céntimos.

Para llegar a esta estrategia de precios en el 2005, se pasó por varios procesos. En primer lugar, la estrategia inicial planteada en el 2003 fue romper el esquema de la famosa "moneda Sublime", equivalente a cincuenta céntimos de sol, tal como se comentó en los primeros puntos de este trabajo. Se tomó esta decisión porque existía una gran dependencia de los volúmenes de ventas de un mismo formato con precio único. Posteriormente, en el año 2004, se empezaron a desarrollar alternativas de gramaje y se realizaron estudios exploratorios, así como análisis de sensibilidad de precios; producto de estos estudios surgieron Sublime por 12 gramos a cuarenta céntimos, y Sublime por 30 gramos a ochenta céntimos. Luego de esta propuesta, fue en el 2005 que los nuevos formatos (Sublime Stick, Sublime Bombón) y Sublime por 30 gramos lograron los resultados esperados.

13 Véase el anexo 6.

14 Véase el anexo 7.

15 Véase el anexo 8.

16 Véase el anexo 10.

5. Estrategia de plaza

Por ser un producto de conveniencia y un producto en el que es difícil lograr una gran fidelidad, Sublime debe prestar especial atención a su plaza; es decir, a los lugares donde es distribuido. Para ello, trata de estar presente en todos los canales, para que el público objetivo pueda acceder al producto.

Los ejes básicos de la estrategia de plaza son la visibilidad y la disponibilidad, teniendo en cuenta que el 70% del consumo de chocolate se realiza de manera no planificada. Teniendo ello en cuenta, su principal canal de acción son las bodegas, para luego continuar con los quioscos, los autoservicios y los puestos de mercado. Cabe destacar que los “grifos” y los mayoristas también están entre sus canales, aunque con menor prioridad.

6. Estrategia de promoción

Sublime pretende lograr una profunda conexión con el consumidor, buscando mantenerlo sorprendido, entretenido, satisfecho y “enganchado”. Asimismo, pretende que el consumidor se sienta completamente identificado y sienta al producto siempre cerca de él, manteniendo una imagen de marca joven y moderna.

La idea central que “vende” sublime es la siguiente: “La vida es demasiado corta, vívela al máximo con Sublime”.

Para cumplir con estos objetivos, Sublime, en primer lugar, busca crear una predisposición de consumo, así como una identificación del consumidor con la marca. Los mecanismos de promoción para impulsar una predisposición de consumo son los paneles en la vía pública, eventos y actividades, campañas de televisión, paneles, centros y galerías comerciales, autobuses y unidades de reparto. Para la identificación con el consumidor, se utilizan portaafiches, tachos y *stickers* de piso en autoservicios.

Después de haber creado una predisposición de consumo y una identificación con el producto, se procede a una fuerte campaña de persuasión, la cual llevará al cierre de la venta. Los elementos persuasivos son los colgantes, las cabeceras y los separadores de fajas en autoservicios. Por último, el cierre de la venta se impulsa por medio de exhibidores y vitrinas.

7. Preguntas de discusión

- a. ¿Cuál es la situación general del mercado de chocolates?
- b. ¿Cuántas variedades y presentaciones tiene Sublime?
- c. ¿Cuál es el mercado objetivo de Sublime?
- d. ¿Está de acuerdo con la estrategia de precios de Sublime?
- e. ¿Qué estrategia de promoción le parece más interesante?

8. Anexos

Anexo 1
Cuadro de ventas de las diez principales empresas mundiales
productoras de chocolate
(Miles de millones de US\$)

Empresas	2002
Mars INC.	7,5
Nestlé	7,2
Hershey Foods	4,5
Cadbury Schweppes	4,4
Ferrero	3,9
Kraft Foods	2,8
Meiji Seika Kaisha Ltd.	1,9
Barry Callebaut	1,8
Lindt & Sprungli	1,1
Lotte Confectionery Co.	0,9

Fuente: Top 100 Global Confectionery Companies.

Anexo 2
Cuadro de producción y ventas de los derivados del cacao

Período : enero-abril 2005-2006 (toneladas)						
Productos	Producción			Ventas		
	Enero-abril			Enero-abril		
	2005	2006	Var. %	2005	2006	Var. %
Derivados del cacao						
Pasta de cacao	—	—	—	—	—	—
Polvo de cacao	147	214	45.8	138	301	118,6
Manteca de cacao	1.176	1.292	9.9	1.197	1.264	5,6
Cocoa	1.582	2.049	29.5	1.384	1.817	31,3
Torta de cacao	720	761	5.7	1.279	1.108	-13,4
Licor de cacao	268	241	-10.1	300	235	-21,8
Chocolates y cober.	101	129	28.0	115	120	4,8

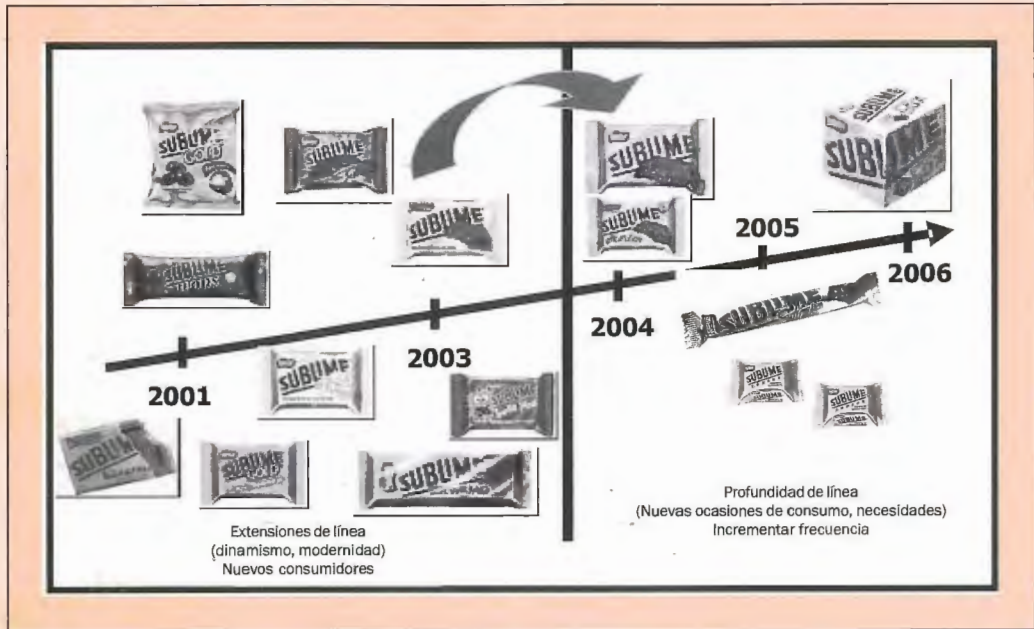
Fuente: Minag - DGIA.

Anexo 3
Preferencia de lugar de compra de chocolates (%)

	Total
Bodega	10
Ambulante/paradita	14
Supermercado/autoservicio	10
Mercado (puestos)	3
Otros	3

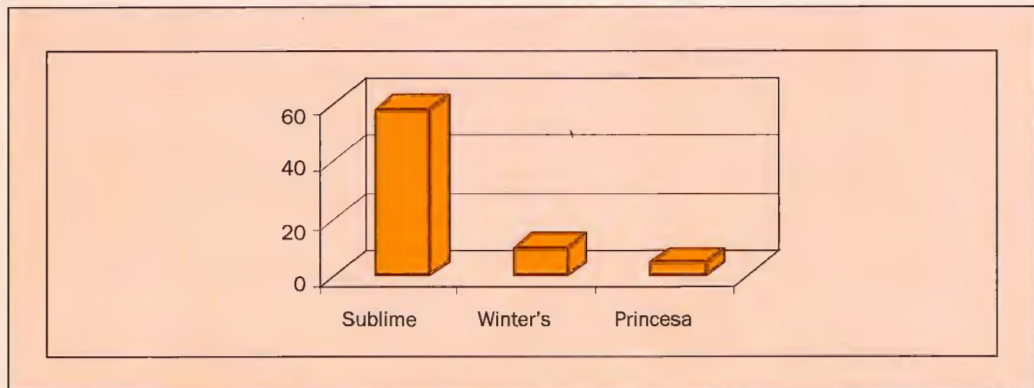
Fuente: Apoyo Opinión y Mercado.
Elaboración: propia.

Anexo 4
Evolución de la marca Sublime: innovación y renovación



Fuente: Exposición casos Effie. Universidad del Pacífico. Noviembre del 2006.

Anexo 5
Marca más consumida de chocolate (%)



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado.
 Elaboración: propia.

Anexo 6
Momento de elección de la marca

	Total	A	B	C	D	E
Lealtad a la marca	69	59	67	68	80	64
Compra otra marca	29	39	33	32	20	27
No precisa	2	2	0	0	0	9

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado
Elaboración: propia.

Anexo 7
Lealtad a la marca

	Total	A	B	C	D	E
Elige la marca antes de ir	46	41	32	47	68	41
Elige la marca en el punto de venta	52	55	68	53	32	50
No precisa	2	4	0	0	0	9

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado.
Elaboración: propia.

Anexo 8
Principales atributos por considerar al momento de la compra

Lo que importa			
Si bien los atributos que buscan los consumidores al momento de comprar un producto varían de acuerdo con la clase de producto en cuestión, el patrón común es que siempre se prefiere la calidad al precio.			
Principales atributos al momento de la compra (en porcentajes)			
Abarrotes		Bebidas gaseosas	
Calidad	63	Sabor	33
Precio	32	Calidad	29
Frescura/conservación	25	Precio	27
No compra habitualmente	0	No compra habitualmente	26
Carne de pollo o res		Golosinas	
Frescura/conservación	60	Calidad	19
Calidad	43	Sabor	18
Precio	26	Precio	13
No compra habitualmente	1	No compra habitualmente	52
Menestras		Lácteos	
Calidad	45	Calidad	48
Nutrición	32	Frescura/conservación	38
Precio	30	Precio	24
No compra habitualmente	2	No compra habitualmente	4
Embutidos		Limpieza del hogar	
Calidad	35	Calidad	52
Frescura/conservación	29	Precio	42
Precio	18	Higiene	21
No compra habitualmente	32	No compra habitualmente	1
Productos de aseo personal		Cosméticos	
Calidad	54	Calidad	18
Precio	38	Precio	7
Higiene	21	Apariencia/presentación	4
No compra habitualmente	1	No compra habitualmente	73

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. IGM. Perfil del ama de casa 2005.
 Elaboración: Apoyo Publicaciones.

9. Bibliografía

Diario *Gestión*.

Diario *El Comercio*.

Libro *Premios Effie Perú 2005*.

Páginas web

Apoyo

<http://www.apoyo.com>

Ministerio de Agricultura

<http://www.minag.com>

Nestlé

<http://www.nestle.com>

Nestlé

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

Región San Martín

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

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA
Correo e.: tareagrafica@terra.com.pe
TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582
MAYO 2007 LIMA - PERÚ



Banco de Crédito
> BCP >

Telefonica

PRIMA AFP

ISBN: 978-9972-57-114-5



9 789972 571145