

David Mayorga
María Matilde Schwalb
Patricia Araujo

49

APUNTES DE ESTUDIO

Casos ganadores de los Premios Effie 2001



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

alicorp®

Casos ganadores de los Premios Effie 2001

Serie: Apuntes de Estudio n° 49

David Mayorga
María Matilde Schwalb
Patricia Araujo

Casos ganadores de los Premios Effie 2001



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

àlicorp®

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Casos ganadores de los Premios Effie 2001

David Mayorga

María Matilde Schwalb

Patricia Araujo

1ª edición: septiembre 2002

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 9972-603-97-0

Hecho el depósito legal: 1501052002-4159

Esta publicación fue posible gracias al generoso aporte de Alicorp.

BUP – CENDI

Mayorga Gutiérrez David

Casos ganadores de los Premios Effie 2001/ David Mayorga, María Matilde Schwalb y Patricia Araujo. --Lima: Universidad del Pacífico, 2002.-- (Apuntes de Estudio; 49)

/ MERCADEO / CREATIVIDAD / PUBLICIDAD / COMPETITIVIDAD /
ESTRATEGIA EMPRESARIAL / MARCAS REGISTRADAS / PREMIOS /
EMPRESAS / 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	15
Los Premios Effie Perú	17
El Proyecto Grandes Marcas	24
Pautas para el desarrollo de casos	27
I. Caso: Sello de Oro	31
1. El sector de margarinas / mantequillas	31
2. Alicorp	33
2.1 Historia	33
2.2 Análisis interno	34
3. Margarina Sello de Oro	36
3.1 La campaña promocional	37
3.2 Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	37
3.3 Resultados obtenidos	38
4. Competencia	39
Bibliografía	48
II. Caso: Cuenta de Ahorro	50
1. El sector bancario	50
2. El Grupo Romero	51
3. El Banco de Crédito del Perú	51

	3.1	Historia	51
	3.2	Análisis interno	52
4.		Cuenta de ahorro	53
	4.1	Escenario	53
	4.2	El producto	54
	4.3	La campaña promocional	55
	4.4	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	55
	4.5	La publicidad de la campaña	56
	4.6	Resultados obtenidos	56
	4.7	Proyecciones	56
Bibliografía		66
III.		Caso: <i>Tarjeta víaBCP</i>	67
	1.	Internet	67
	1.1	Ventajas y desventajas	68
	2.	El sector de compras en Internet	70
	2.1	Medios de pago	70
	2.1.1	La tarjeta de crédito	70
	2.1.2	La tarjeta de débito	71
	2.1.3	La tarjeta de compras por Internet	71
	3.	El Banco de Crédito del Perú	72
	4.	La tarjeta VíaBCP	72
	4.1	Escenario	72
	4.2	El producto	73
	4.3	La campaña promocional	74
	4.4	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	74
	4.5	Resultados obtenidos	75
	4.6	Proyecciones	75
Bibliografía		78
IV.		Caso: <i>Ducal</i>	79
	1.	El tabaco y el mercado de cigarrillos	79
	2.	La competencia en el sector	80
	3.	El Grupo Fierro	81
	4.	Tabacalera Nacional	82
	5.	Cigarrillo Ducal	83
	5.1	El escenario	83
	5.2	El producto y el proceso de producción	84
	5.3	La campaña promocional	85
	5.4	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	85

5.5	La audiencia objetivo	86
5.6	Resultados obtenidos	86
5.7	Proyecciones	87
Bibliografía	91
V.	Caso: <i>Colecta Pública Anual</i>	93
1.	Antecedentes	93
2.	Cruz Roja Internacional	94
2.1	Misión	95
2.2	Principios básicos	96
3.	Cruz Roja del Perú	96
3.1	La organización de la Cruz Roja	97
3.2	Los programas de la Cruz Roja Peruana	97
3.3	Las actividades de la Cruz Roja del Perú	98
4.	La colecta pública anual	98
4.1	La campaña promocional	98
4.2	Objetivos y estrategias de <i>marketing</i>	98
4.3	La publicidad de la campaña	99
4.4	La audiencia objetivo	99
4.5	Estrategia de medios	99
4.6	Resultados obtenidos	99
Bibliografía	104
VI.	Caso: <i>Cristal</i>	105
1.	El sector de cerveza	105
2.	La Corporación Backus	109
2.1	Historia	109
2.2	Los negocios de la Corporación Backus	110
2.3	Misión y valores	110
2.4	La responsabilidad social	112
2.5	Inversiones	113
2.6	Las marcas de cerveza de Backus	113
3.	Cerveza Cristal	114
3.1	El producto	114
3.2	La distribución	115
3.3	El precio	115
3.4	La promoción	115
4.	Proyecciones	116
Bibliografía	127

VII. Caso: <i>Bembos</i>	131
1. Análisis del sector	131
2. La empresa Bembos	133
2.1 Producto	134
2.2 Distribución	135
2.3 Precio	136
2.4 Promoción	136
3. Proyecciones de la empresa	137
Bibliografía	145

Índice de cuadros

1	Información del formulario de participación	20
2	Ganadores de los Premios Effie según categorías (1998-2001) .	21
3	Marcas nominadas (2001)	25
I. Caso: <i>Sello de Oro</i>		
1.1	Frecuencia de consumo	41
1.2	Marcas y presentación de margarinas / mantequillas	42
1.3	Margarinas: participación de mercado	43
1.4	Lugar de compra de margarinas / mantequillas	44
1.5	Principales líneas de productos y marcas de Alicorp	44
1.6	Participación de Alicorp S.A.A. según mercados	45
1.7	Recordación espontánea de marcas de margarinas	46
1.8	Marca preferida de margarina / mantequilla	46
II. Caso: <i>Cuenta de Ahorro</i>		
2.1	Banca múltiple: colocaciones y depósitos (miles de nuevos soles) .	58
2.2	<i>Ranking</i> de créditos, depósitos y patrimonio al 31 de marzo de 2002 (miles de nuevos soles)	60
2.3	Principales empresas del Grupo Romero	61
2.4	Banca múltiple: oficinas en todo el país al 31 de diciembre de 2000	62
2.5	Planes de ahorro: tasas y tarifas	64
2.6	<i>Ranking</i> de los depósitos del público al 31 de diciembre de 2000 (miles de nuevos soles)	65
III. Caso: <i>Tarjeta víaBCP</i>		
3.1	Usuarios de Internet en el mundo (millones)	76
3.2	Lugares desde los cuales se conectan los jóvenes a Internet	77

IV. Caso: <i>Ducal</i>	
4.1	Lugar de compra de cigarrillos 88
4.2	Marcas de cigarrillos 88
4.3	Lealtad a la marca 89
4.4	Principales empresas del Grupo Fierro – Perú 89
4.5	Empresas proveedoras de TANASA 90
V. Caso: <i>Colecta Pública Anual</i>	
5.1	Principios fundamentales
5.2	Diferencias entre la CICR y la CRP
5.3	Requisitos para ser miembro de la Cruz Roja
5.4	Actividades operacionales: Perú (2001)
VI. Caso: <i>Cristal</i>	
6.1	Consumo de cerveza en litros <i>per capita</i> por país (1996-2001) 117
6.2	Latinoamérica: principales empresas cerveceras y participación de mercado (2000) 117
6.3	Modificaciones del ISC a la cerveza 118
6.4	Aplicación de impuestos a la cerveza (botella de 620 ml) 120
6.5	Cronograma de principales actividades 121
6.6	Empresas de la corporación Backus 122
6.7	Capacidad de producción del Grupo Backus 123
6.8	Participación de mercado (2001) 123
6.9	Marca preferida de cerveza 124
6.10	Lugar de compra de la cerveza 125
6.11	Marcas y precios de la cerveza 126
VII. Caso: <i>Bembos</i>	
7.1	Sector de empresas de hamburguesa: ejemplos de competencia directa e indirecta 139
7.2	Inversión publicitaria (miles de dólares) 140
7.3	Ventas del sector de <i>fast food</i> de hamburguesas (millones de dólares) 140
7.4	Número de locales en Lima 141
7.5	Ejemplos de algunos proveedores 141
7.6	Relación de locales 142
7.7	Lista de precios (corresponden al tamaño tradicional) 143
7.8	Preferencia de restaurante de comida rápida o <i>fast food</i> 144

Índice de figuras

I. Caso: <i>Sello de Oro</i>	
1.1 Marca preferida de margarina / mantequilla	47
II. Caso: <i>Cuenta de Ahorro</i>	
2.1 Subsidiarias de Credicorp (diciembre 2001)	61
2.2 Banca múltiple: estructura de los depósitos	63
VI. Caso: <i>Cristal</i>	
6.1 Evolución de la producción de cerveza	118
6.2 Recaudación ISC cervezas (miles de soles)	119
6.3 Cerveza: participación de mercado	124

Introducción

La empresa en el Perú se distingue por la creatividad e innovación en sus acciones, la cuales se aprecian tanto en sus estrategias de negocios, como en el desarrollo de campañas de *marketing* innovadoras en un mercado caracterizado por ser cada vez más competitivo y exigente. En este sentido, es importante reconocer el esfuerzo que realizan nuestras empresas de éxito y promover la difusión de sus campañas de *marketing* y sus estrategias exitosas, para que sirvan de ejemplo a estudiantes, gerentes, empresarios y personas interesadas en hacer empresa y promover el desarrollo de nuestro país.

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

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

El presente texto forma parte de la serie “Apuntes de Estudio” que edita la Universidad del Pacífico. La primera edición de la colección Effie, que se publicó en marzo del año 2000, reúne los casos premiados en las categorías productos, servicios, lanzamientos, promociones y fines no comerciales. Las siguientes ediciones incorporan, además, los reconocimientos a las marcas clásicas y modernas. Esta publicación persigue, entre otros fines, la difusión en el ámbito empresarial de iniciativas empresariales valiosas con el propósito de que sirvan de ejemplo y estimulen más prácticas exitosas que contribuyan al bien del país. Asimismo, se pretende proporcionar información complementaria como material didáctico para la discusión en el desarrollo de los cursos de *Marketing* que se imparten en las distintas universidades y centros educativos en el nivel nacional.

La presente publicación se ocupa de los casos ganadores de los Premios Effie Oro del año 2001 que fueron otorgados a las siguientes campañas publicitarias: Sello de Oro (Alicorp / Pragma de Publicidad), Cuenta de Ahorro (Banco de Crédito del Perú / Properú Ammirati), Tarjeta de Compras por Internet (Banco de Crédito del Perú / Publicis Asociados), El cigarrillo de la suerte (Tabacalera Nacional / Publicis Asociados), y Colecta Pública Anual (Cruz Roja Peruana / Young & Rubicam). Asimismo, se otorgó el premio Grandes Marcas a Cristal, en la categoría “Gran Marca Clásica,” y a Bombos, en la categoría “Gran Marca Moderna.”

Para la elaboración de los casos se trabajó con la información que las empresas y las agencias publicitarias ganadoras entregaron a la Organización Effie Perú. Además, también se consultó la información de otras fuentes, como por ejemplo los diarios, las revistas y los *homepages* de las empresas en Internet.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento al Comité Organizador del Premio Effie 2001 que nos brindó el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a Alicorp, por auspiciar la edición de esta publicación; al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas en el desarrollo del proyecto; al asistente del curso de Mercadotecnia, Juan Manuel Palacios, por la labor de recopilación de datos; y a nuestra secretaria, la Sra. Patricia Sabroso, por la impresión del documento final.

Los autores

Los Premios Effie Perú

Antecedentes

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

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

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

Los Premios Effie Perú

Los Premios Effie Perú constituyen la única instancia profesional de evaluación del *marketing* y la publicidad que se aplica en nuestro medio y que busca desta-

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

Organizadores, patrocinadores y auspiciadores

El concurso es organizado por Conep Perú, empresa constituida por Apoyo Opinión y Mercado y Conep de Chile, que opera bajo una licencia otorgada por la American Marketing Association New York Inc. para su marca registrada Effie.

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

Además, el concurso cuenta con un grupo de auspiciadores interesados en contribuir con el desarrollo y difusión de las actividades que premian los éxitos alcanzados por las gestiones de *marketing* y publicidad que aplican anunciantes y agencias. El año 2001, los auspiciadores fueron El Comercio, Radioprogramas del Perú, Canal N y la Universidad del Pacífico.

Categorías

El “Concurso de efectividad de *marketing* y publicidad” considera las siguientes categorías:

- **Productos:** de cualquier tipo, de consumo masivo, bienes durables, productos industriales, etc.
- **Servicios:** de cualquier tipo, servicios financieros, establecimientos comerciales, etc.
- **Lanzamientos:** de nuevos productos o servicios que se introducen por primera vez al mercado
- **Promociones:** se refieren a aquellas situaciones en que la oferta del producto o servicio que se brinda al mercado va a estar acompañada por un beneficio adicional específico

- **Fines no comerciales:** aquellos de utilidad pública, de los que se excluyen las campañas políticas

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

Los participantes

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

De esta manera, los participantes contribuyen con los siguientes objetivos:

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

A continuación, el primer cuadro muestra el formulario de suscripción que deben llenar los participantes en el concurso y el segundo cuadro presenta la relación de ganadores en el período correspondiente a los años 1998-2001.

INFORMACIÓN DEL FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN

Identificación de los participantes (anunciante y agencia)

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

Equipos (anunciante y agencia)

Descripción de la campaña:

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

Nota: Los participantes deben enviar este formulario debidamente llenado y firmado, además de una serie de piezas publicitarias (audiovisuales, radiales o gráficas) y un cheque por el pago de derechos de participación, cuyo monto ascendió a 200 dólares el año 1999 .

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

GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE SEGÚN CATEGORÍAS (1998-2001)

Categorías	1998	1999	2000	2001
Productos Effie Oro	Cía. Transcontinental del Perú / Publicitas IMAA Arroz Costeño (*)	Vitamínica / J. Walter Thompson Ciruelax	Bebidas La Concordia Properú La Gran Diferencia	Alicorp Pragma de Publicidad Sello de Oro (*)
Effie Plata	Procter & Gamble / Publicidad Causa Vick Vitapyrena	Bristol Myers / Mayo FCB Clairol	Alicorp Centro Euro Lavaggi te quiere con fuerza	Coca Cola McCann Erickson Fanta
Servicios Effie Oro	Banco de Crédito / Properú Publicidad Comunica-t	Banco de Crédito / Properú Credimás	Banco de Crédito del Perú / Properú Lowe, Lintas & Partners Comunica-T	Banco de Crédito del Perú Properú Ammirati Cuenta de Ahorro
Effie Plata		Cable Mágico / J. Walter Thompson TV por cable	Banco de Crédito del Perú / Properú Lowe, Lintas & Partners Credimás	Banco Santander Central GCG Perú Depósitos a Plazo
Promociones Effie Oro		Empresa Periodística Nacional / Quorum Diccionario de inglés (*)	Nabisco Perú S.A. / Mayo FCB Publicidad Mení a 1 sol/ Soda Field	Tabacalera Nacional Publicis Asociados El cigarrillo de la suerte
Effie Plata	Carsa / J. Walter Thompson Promoción de Navidad Financiera Solución / Properú Publicidad Minicuota de Solución	Banco Financiero / Borobio & Asociados La beca del Financiero	Banco del Nuevo Mundo / Cuarzo Publicidad El futbol también es solidaridad	TIM Perú Mayo FCB Publicidad El Celular del mes.

(*) Ganadores del Gran Effie.

Fuente: elaboración propia.

**GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE SEGÚN CATEGORÍAS
(1998-2001)**

Categorías	1998	1999	2000	2001
Lanzamientos Effie Oro	Loyalty / J. Walter Thompson Tarjeta Bonus	Integra / Publicistas Asociados Integra independiente	Alicorp S.A. / Leo Burnett del Perú S.A. AlaCena	Banco de Crédito del Perú Publicis Asociados Tarjeta de Compras por Internet
Effie Plata	Corporación Inca Kola / Creativity Publicidad Bimbo Break		FirstCom S.A. / Leo Burnett del Perú S.A. FirstCom Larga Distancia	Aventis Pharma GCG Perú Medicamento para la Osteoporosis TIM Perú Mayo FCB Publicidad Lanzamiento Valores/ Tim Pack
Fines no comerciales Effie Oro	Ministerio de Salud / Bozzel-Borobio Seguro escolar gratuito			Cruz Roja Peruana Young & Rubicam Colecta Pública Anual
Effie Plata		Pro Bienestar y Desarrollo / J. Walter Thompson Crear para crear		Bolsa de Valores de Lima Duna Euro Simulación de Inversiones de Acciones
Grandes Marcas Gran Marca Clásica		Inca Kola	El Comercio	Cristal
Gran Marca Moderna		E. Wong	La Tinka	Bembos

(*) Ganadores del Gran Effie.

Fuente: elaboración propia.

El proceso de evaluación

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

- **Estrategias planteadas:** la calidad y consistencia de las estrategias de *marketing* y de comunicaciones (tanto entre sí mismas como en relación con los objetivos que se persiguen)
- **Creatividad desplegada:** está estratégicamente orientado al logro de los objetivos comunicacionales planteados
- **Resultados logrados:** la relevancia de los resultados atribuidos a la campaña y la calidad de la evidencia con que se demuestran

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

El Proyecto Grandes Marcas

Antecedentes

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

En Latinoamérica, el proyecto que involucra las dos categorías recibe el nombre de “grandes marcas” y está bajo la licencia de AMA/NY. En el caso del Perú, el proyecto grandes marcas, establecido desde el año 1999, forma parte de los Premios Effie y tiene como propósito reconocer el valor y la trayectoria de marcas importantes en el desarrollo del *marketing* en nuestro medio. Para su ejecución se tiene como referencia el Marketing Hall of Fame instaurado por AMA/NY.

Categorías

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

- Gran marca clásica: la marca que ha gozado de un éxito de *marketing* sostenido por más de 20 años.
- Gran marca moderna: la marca que ha gozado de éxito por lo menos durante 5 años.

El cuadro 3 a continuación muestra las empresas participantes en las categorías de marca clásica y marca moderna el año 2001.

MARCAS NOMINADAS 2001

Clásicas	Banco de Crédito, Cristal (*), Volvo, Caretas, Helados D'Onofrio, Royal, Leche Gloria, Nescafé, RPP, Sublime
Modernas	Bembos (*), Cable Mágico, Ebel, Metro, Saga Falabella, San Fernando, Telefónica del Perú, Santa Isabel, Pacífico Vida.

(*) Son las empresas que se hicieron acreedoras a los premios correspondientes al año 2001.

Requisitos de participación

Para poder participar en estas categorías, se requiere (a) que las actividades de *marketing* realizadas por la marca hayan logrado un éxito duradero y sostenido en el mercado y (b) que las actividades de *marketing* realizadas por la marca hayan contribuido significativamente a la disciplina del *marketing* y hayan cambiado o la forma de pensar del público consumidor o una categoría de mercado, o hayan sido pioneras en la aplicación de nuevos métodos de *marketing*.

Integrantes del comité de elección

- Miembros de la Junta Directiva y el Consejo Consultivo de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA)
- Representantes de las agencias miembros de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP)
- Miembros de la Junta Directiva de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)

- Personal docente del área de mercadotecnia de la Universidad del Pacífico
- Miembros de los jurados de las últimas cuatro versiones de los Premios Effie.

Pautas para el desarrollo de casos

El “desarrollo de casos” es una metodología que se viene aplicando con éxito en las asignaturas que conforman la carrera de Administración de Empresas en diversas universidades, y la necesidad de aplicar esta metodología a los diversos cursos que integran la carrera parece cada vez mayor. Este es el caso del curso de Mercadotecnia.

La presente publicación comprende una colección de siete casos referidos a empresas de nuestro medio que han desarrollado estrategias exitosas, las mismas que las han hecho merecedoras de los premios Effie en sus distintas categorías (producto, servicio, promociones, lanzamiento, fines no comerciales, y grandes marcas —clásica y moderna—). Por esta razón, creemos que la presente publicación representa un material pedagógico valioso para la discusión en clase; porque permite enfrentar al alumno a una realidad concreta.

En el análisis de los casos se requiere que el alumno vaya más allá de la información brindada en cada uno de ellos, y que la complemente con la obtención de nueva información, la cual puede ser extraída de diversas fuentes: periódicos —El Comercio, Gestión, Síntesis, La República, etc.—, revistas —Marketing Estratégico, Medio Empresarial, Empresa Privada, Millonario, Reporte, etc.—, documentos, libros, entre otras. Dichas fuentes se encuentran disponibles en las bibliotecas de los distintos centros de estudio universitarios o tecnológicos; otras pueden hallarse a través de Internet. En la medida de lo posible, se espera que el alumno complemente la información secundaria con el desarrollo de entrevistas cuando así lo considere conveniente. Se debe tener en cuenta que cada alumno debe actualizar los casos, y

conseguir la mayor información posible —sobre la empresa, la competencia, el entorno, etc.— para la fecha cuando el caso es abordado.

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

A. Esquema 1:

1. **Determinación del problema principal:**
Se define el problema central que debía enfrentar la empresa y que la llevó a la selección de una estrategia de *marketing* y publicidad. Para ello es necesario llevar a cabo un análisis de la empresa en su entorno, a la fecha de aplicación de la estrategia. Se hace lo mismo para la situación actual.
2. **Determinación de problemas secundarios:**
Se hace un planteamiento de los problemas considerados de segunda importancia a los que la empresa debe hacer frente, y al hacerlo se consideran dos momentos: el pasado y el actual.
3. **Planteamiento de alternativas de solución y selección de la alternativa:**
Se hace una evaluación de la estrategia adoptada y se plantean nuevas estrategias; al hacerlo se consideran dos momentos: el pasado y el actual. La selección de la alternativa concierne solo al momento actual y debe ser plenamente justificada.
4. **Implementación de la alternativa:**
Se señalan las acciones por tomar para la implementación de la alternativa elegida.

B. Esquema 2:

1. **Definición del objetivo de la empresa:**
Se determinan las principales razones para el desarrollo de la campaña y los resultados obtenidos, en contrastación con los que esperaba la empresa. Para ello, es necesario tener en cuenta el contexto donde la campaña fue aplicada y hacer una evaluación de sus fortalezas y debilidades.
2. **Determinación y evaluación de las alternativas:**
Se hace un análisis de la alternativa aplicada y se plantean nuevas alter-

nativas que permitan alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Para ello, es necesario tener en cuenta el contexto actual (el momento cuando el caso es abordado).

3. Selección de la alternativa:
Se hace una selección de la alternativa más adecuada, y al hacerlo se justifican los motivos por los que no se decide optar por la estrategia anterior (en caso de no haber optado por la misma estrategia).
4. Aspectos de implementación:
Se señalan las acciones por ejecutar para la implementación de la alternativa elegida.

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

I

Caso: Sello de Oro

Premio Gran Effie 2001
Categoría: Productos
Premio Effie Oro 2001

Anunciante: Alicorp
Agencia: Pragma de Publicidad

1. El sector de margarinas / mantequillas

La mantequilla es una manteca elaborada sobre la base de leche de vaca. La margarina, por otra parte, es elaborada sobre la base de una mezcla de aceites, grasas comestibles y mantecas. El mercado peruano factura alrededor de 42 millones de soles, de los cuales el 93% corresponde a las margarinas y el resto a mantequillas¹.

En cuanto a la presentación del producto, las margarinas se ofrecen a granel, en barra y en *soft*, pote o *taper*. Sin embargo, se ha producido una serie de cambios en las preferencias de los consumidores, quienes valoran cada vez más los beneficios de contar con un producto envasado, y por esta razón se ha permitido su traslado de los productos a granel a los productos envasados. El año 1998 las margarinas sueltas manejaban el 37% del mercado, pero continuaban cedien-

1 "UNILEVER-Industrias Pacocha aún no percibe recuperación de la demanda," en: <http://www.gestion.com.pe/html/www/archivo/2001/set/05/6nego.htm> (tomado el 06.08.02)

do terreno². El año 1999 continuaron perdiendo participación (35%). Mientras tanto, las margarinas envasadas manejaban el 65% del mercado³. Ya para el año 2000, las margarinas a granel cubrían el 18% del mercado limeño. Además, el 84% del volumen del consumo de margarinas correspondía al producto de origen nacional y el 16% restante a marcas importadas como Swiss y Mavesa⁴.

La margarina y la mantequilla tienen varios usos. Se las utiliza con el pan, en el desayuno, en la elaboración de diversos platos, en la elaboración de postres, entre otros.

La margarina y la mantequilla son productos que se consumen con mayor frecuencia por parte de los hogares peruanos (ver el cuadro 1.1 al final de este capítulo). El 83% de las amas de casa opinan que en sus hogares las consumen por lo menos una vez al mes.

En el caso de la margarina, su penetración en el nivel nacional es del 90%, con énfasis en la población de niveles socioeconómicos medios y bajos. Su consumo se sustenta en una serie de factores, a saber: por una parte, en su sabor agradable, su buena apariencia, su mejor presentación; y, por otra parte, debido a que es un complemento perfecto para el pan, debido a que es un producto sano (por su menor cantidad de grasa), y debido a que su precio es económico.

El sector de margarinas y mantequillas es bastante competitivo y cuenta, entre otros, con dos importantes participantes: Alicorp y Unilever. Además, cada uno de estos productos cuenta con variadas marcas y presentaciones (ver cuadro 1.2). Alicorp tiene las marcas Sello de Oro y Fina, mientras que Unilever tiene las marcas La Danesa y Dorina. El cuadro 1.3 muestra las participaciones alcanzadas por estos productos en 1998 y 1999, así como las de las otras marcas existentes.

Según datos de junio de 1998, los sitios donde solían ser vendidas las mantequillas y margarinas eran las bodegas y las panaderías, que movían el 83,2% de la venta minorista en Lima y los puestos de mercado comercializaban el 16,8%

2 Mercadeo Latino S.A., "Margarinas: mercado decrece mientras competencia se agudiza," *Punto de venta*, Año VI, N° 70, noviembre de 1998, p. 32.

3 Mercadeo Latino S.A., "Mercado de margarinas: Alicorp reduce la brecha que lo separa de Lever," *Punto de venta*, Año VII, No. 77, diciembre de 1999, p. 7.

4 <http://www.gestion.com.pe> (tomado el 3.5.2002)

5 CCR, "Margarinas y mantequillas: un suave despertar," *Reporte*, Año I, No. 14, octubre de 1998, p. 1.

restante⁵. Según datos de junio de 2001, los principales lugares de compra de estos productos son el mercado, las bodegas y los autoservicios / supermercados, en este orden de prioridad. Aquellos últimos son los lugares donde la población de los niveles socioeconómicos A y B tiende a adquirir los productos (ver cuadro 1.4).

En su afán por ganar mercado, las empresas del sector han ido ofreciendo productos de calidad y garantía a un precio cada vez menor con significativas ventajas para el consumidor; por ejemplo, entre estas, el que no necesiten refrigeración, el que lleven menor contenido de sal, el que cuenten con presentaciones *light* y empaques diferentes.

2. Alicorp

2.1 Historia

Alicorp tiene sus orígenes en la empresa Anderson Clayton & Company, que se creó el año 1956. Esta empresa se dedicó principalmente a la producción de aceites, jabón de lavar y grasas comestibles.

El año 1971, el grupo Romero adquirió esta empresa y cambió su denominación por la de Compañía Industrial del Perú Pacífico S.A. (CIPPSA).

El año 1993, CIPPSA absorbió dos empresas: Calixto Romero –ubicada en Piura– y Compañía Oleaginosa Pisco –ubicada en Ica. La primera se dedicaba a la producción de aceites vegetales y molienda de algodón, y la segunda a la producción de aceites comestibles y jabón de lavar.

El año 1995, CIPPSA absorbió a La Fabril, del grupo argentino Bunge & Born, y creó el Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico (CFP). Cabe destacar que La Fabril –dedicada a la elaboración y comercialización de aceites y grasas comestibles, jabón de lavar, harina, fideos y galletas–, por su parte, se había fusionado el año 1993 con las empresas Copsa, Molinera Santa Rosa y SidSur.

De esta manera, a fines de 1996, luego de un proceso de varias fusiones y absorciones, CFP adquirió a la empresa Molinera del Perú S.A. y Nicolini Hermanos, empresas productoras de harinas, cereales y pastas. A principios del año siguiente, la empresa cambia su denominación por la de Alicorp S.A., la misma que el año 2002 se convierte en sociedad anónima abierta.

En la actualidad, Alicorp S.A.A. es una empresa orientada a la fabricación y distribución de aceites y grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, jabón para lavar y alimentos balanceados para consumo animal, así como a la distribución de arroz, café y otros productos fabricados por terceros.

La empresa no solo abastece al mercado local, sino que también ha incursionado en los mercados de Bolivia, Colombia, Chile y Ecuador. Alicorp ofrece margarina, fideos, galletas y jabones para lavar al mercado boliviano, y fideos al mercado chileno.

En el mercado de margarinas, Alicorp fue la segunda empresa a fines de 1999 (con 24% de participación)⁶. Su marca más importante fue Sello de Oro. A diciembre del año 2000, la empresa captaba el 28,6% de dicho mercado, porcentaje que se incrementó el año siguiente, cuando alcanzó la cifra de 32,7%⁷.

2.2 Análisis interno

Alicorp es una reconocida empresa del sector alimentos. Cuenta con diversas marcas reconocidas por su calidad, las mismas que se agrupan en 15 líneas de productos: aceites domésticos, acuicultura, arroz, cereales, crianza terrestre, fideos, galletas, grasas industriales, harinas domésticas, harinas industriales, jabones, margarinas domésticas, productos industriales, salsas y sémolas (ver cuadro 1.5).

El cuadro 1.6 muestra la participación que tiene esta empresa en los principales mercados donde ella participa en los años 2000 y 2001. Cabe anotar que en el mercado de alimentos balanceados las marcas que comercializa Alicorp son Nicovita y Nutre Vida.

La visión y misión de Alicorp son las siguientes:

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.”

6 Mercadeo Latino S.A., “Mercado de margarinas: Alicorp reduce la brecha que lo separa de Lever,” *Punto de venta*, Año VII, No. 77, diciembre de 1999, p. 8.

7 Apoyo & Asociados Fitch, “Alicorp S.A.A.,” en: <http://www.aai.com.pe> (tomado en abril del año 2002).

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.”⁸

Asimismo, la empresa considera seis principios básicos:

1. **“Orientación al mercado.** Nuestros clientes y el mercado son la fuerza que guía todo lo que hacemos. Buscamos satisfacer sus necesidades e impresionarlos, les hacemos fácil trabajar con nosotros, y les entregamos los productos y servicios que desean y desarrollamos una excelente relación con nuestros proveedores.
2. **Compromiso con la calidad.** Somos una organización que cree que el éxito se alcanza trabajando con responsabilidad por la tarea bien hecha y con un profundo compromiso por mejorar constantemente la calidad y el valor de los bienes y servicios que producimos.
3. **Trabajo con eficiencia.** Operamos con puntualidad, disciplina y orden; mejoramos continuamente la efectividad y la eficiencia, y eliminamos errores, reprocesos y pérdidas de tiempo. Pensamos y actuamos con impaciencia constructiva y con sentido de urgencia.
4. **Compromiso con nuestros accionistas.** Estamos orientados hacia los resultados. Medimos nuestro éxito en la satisfacción de nuestros clientes y en el valor que le retribuimos a nuestros accionistas.
5. **Desarrollo del recurso humano.** Promovemos un ambiente de trabajo desafiante y productivo. Reconocemos logros y estimulamos la participación y el trabajo en equipo. Fomentamos la capacitación y el desarrollo del recurso humano y alentamos a la gente a trabajar con alegría.
6. **Compromiso con la comunidad y la ética.** Trabajamos por la salud y la naturaleza. Mantenemos un alto estándar de integridad y conducta ética

8 <http://www.alicorp.com.pe/nosotros/vision/vision.htm> (tomado el 25.7.2002)

y un buen comportamiento como ciudadanos de las comunidades donde operamos. Queremos ser un activo de la comunidad.”⁹

3. Margarina Sello de Oro

A fines de 1998, Alicorp había lanzado su presentación en pote, por lo cual pasó a contar con tres presentaciones: granel de 15 kilos, barra de 110 gramos y pote de 225 gramos. Las características del producto de reciente lanzamiento permitían apreciar que se había puesto especial cuidado, no solo en el producto en sí, sino también en el envase, pues éste era práctico, de alta calidad, podía ser reusado, contaba con sello de seguridad, con tapa transparente que permitía ver el contenido, el cual se caracterizaba por no necesitar refrigeración y por poseer 6 vitaminas. También había decidido relanzar la marca, cambiarle el diseño y hacerla más moderna.

Este año, el mercado de margarinas se caracterizaba por ser bastante competitivo y estar dominado por la empresa Unilever, con sus marcas La Danesa, con un 35%, y Dorina, con un 20% de participación del mercado.

Para ese entonces, la margarina Sello de Oro, que ocupaba el tercer lugar en el *ranking* de participación, tenía solo el 14% del mercado. Ante esta situación, Alicorp se propone mejorar la participación de mercado de este producto, para lo cual desarrolla una estrategia de *marketing* en un entorno afectado por la crisis económica que golpea a las familias peruanas.

Según información de Samimp, Sello de Oro contaba con una participación de 28% en Lima y 36,7% en provincias en enero-febrero de 2001¹⁰. En mayo del mismo año alcanzó el 29,9% de participación en Lima y 35,8% en provincias¹¹. Este es un crecimiento notable si se considera que en 1999 tenía el 16,1% en el mercado limeño y 18,1% en provincias¹².

9 <http://www.alicorp.com.pe/nosotros/principios/principios.htm> (tomado el 25.7.2002)

10 Samimp, “Sello de Oro: liderazgo absoluto,” en: <http://www.alicorp.com.pe/noticias/> (tomado el 3.5.200)

11 Samimp, “Sello de Oro lanza su nueva barra repostera,” en: <http://www.alicorp.com.pe/noticias/> (tomado el 3.5.2002).

12 Editorial Sintesis, “Sello de Oro lidera mercado de margarinas,” *Síntesis*, 25.4.2001, p. 24.

Alicorp se ha caracterizado por el lanzamiento de nuevas presentaciones de margarina, cuyo objetivo es otorgar mayor valor agregado a estos productos, y beneficiar a los consumidores. En agosto del año 2000, luego de invertir en tecnología de punta, Alicorp introdujo la “practibarra” de dos kilos de la marca Sello de Oro para sustituir al producto de 10 kilos, el cual se había impuesto por muchas décadas en el mercado de margarinas a granel. En junio del año 2001, lanzó la barra repostera de 225 gramos “La medida exacta para un keke,” que ofrece a las amas de casa, especialmente a las consumidoras de granel para que tengan la posibilidad de acceder a una nueva forma de producto envasado a un precio económico. También ha introducido el paquete de 50 gramos, que responde a los requerimientos actuales del mercado, que tiende a la compra de presentaciones de menor precio y a una presentación en pote, el cual hace más fácil el untado. Todos estos lanzamientos fueron complementados por campañas publicitarias dirigidas a consolidar el valor de la marca.

3.1 La campaña promocional

Alicorp desarrolló una campaña promocional para su producto Sello de Oro que incluía el lema “Todo adoro con mi Sello de Oro.”

3.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

Entre los objetivos que se propuso la margarina Sello de Oro se pueden mencionar los siguientes:

- ser líder en el mercado de margarinas,
- obtener por lo menos el 30% de participación de mercado en dos años, de julio de 1999 a junio de 2001,
- mantener sin variación los precios de las margarinas en el mercado.

Para lograr esto, Alicorp desarrolló las siguientes estrategias de *marketing*:

- Estrategia de comunicación. La empresa desarrolló una serie de avisos comerciales atractivos donde se mostraba a una madre de familia que elaboraba alimentos con la receta de la abuela, pero añadía un “secreto” para que los “kekes” y alimentos fueran más deliciosos. Ese “secreto,” que lo sabían la mamá y la hija, y que no lograba conocer la abuela, era la manteca “Sello de Oro.” Los comerciales permitieron posicionar a Sello de Oro como la margarina que es “Rica en toda ocasión.”

- Estrategia de desarrollo de producto. Alicorp lanzó al mercado una variedad de tamaños y empaques que buscaban satisfacer las necesidades de los consumidores y los negocios. Así, por ejemplo, en su presentación de 225 gramos, se destaca que es “exacta para un keke,” lo que facilita las labores culinarias del ama de casa. El público objetivo de la margarina Sello de Oro son las amas de casa en general, y ha adaptado una línea completa de tamaños y empaques de acuerdo a las necesidades del consumidor y del comercio.
- Estrategia de *merchandising* activo. La empresa llevó a cabo una serie de acciones en el punto de venta que favorecían la compra del producto por parte de los consumidores. Para esto elaboró una serie de afiches y herramientas de apoyo que se utilizan en los comercios y que, con el apoyo de los intermediarios, favorecen la oferta de la margarina Sello de Oro.
- Estrategia de precios. Alicorp evitó el desarrollo de una guerra de precios en el sector. Para esto, su política de precios fue que Sello de Oro mantuviera el nivel de precios de la marca líder de entonces, La Danesa.

3.3 Resultados obtenidos

La margarina Sello de Oro logró el liderazgo de su categoría. Esta obtuvo el 30,8% de la participación del mercado en el nivel nacional en noviembre/diciembre de 2000, seis meses antes de lo previsto¹³.

A diciembre del año 2000, la recordación espontánea de la marca Sello de Oro fue de 46% (ver cuadro 1.7).

El sector de margarinas es bastante competitivo. A junio del año 2001, según un estudio realizado por Apoyo Opinión y Mercado (ver cuadro 1.8), el 20% de los encuestados tiene como marca preferida de margarina/mantequilla la marca Sello de Oro, y su presencia destaca en los sectores C, D y E. Dicha preferencia del mercado, desde junio de 1998, muestra una tendencia ascendente, según se puede apreciar en la figura 1.1.

¹³ Conep, “Sello de Oro”, en: “Sexto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2001. Casos participantes,” Documento no publicado, 2001, p. 5.

El sistema de distribución utilizado por la empresa, le ha significado a Sello de Oro alcanzar un 84% de distribución en el nivel nacional, según la medición de enero-febrero del año 2001.

4. Competencia

Industrias Pacocha (Lever)

En diciembre de 1999, la empresa mantiene el 57,3% de participación en el mercado de margarinas¹⁴. Entre las marcas de margarina que mantiene esta empresa se encuentran Dorina y La Danesa.

En sus inicios, La Danesa se introdujo solo en la presentación de granel, para competir con los envasados, pero luego, a pesar de los esfuerzos que se realizaron al presentarla en potes y en barras, ha sido una de las marcas que ha “sentido” en Lima el decrecimiento del granel y el ingreso de las marcas importadas. Como parte de sus continuas promociones y lanzamientos, en septiembre de 1998 introdujo la margarina en pote de menor tamaño para la marca La Danesa.

Industrias Pacocha ha desarrollado una serie de promociones para su producto de la marca Dorina. Como parte de ellas, en 1998 lanzó Dorina Country, con el fin de impulsar el crecimiento de la marca, y en septiembre de 1999 recurrió a los *tapers* promocionales de 225 gramos y 454 gramos.

Laive

La marca Swiss de Laive es una marca importada de Chile, que aparece en paquetes de 112 gramos y 225 gramos. En diciembre de 1999 las marcas importadas capturaban el 15,5% del mercado limeño.

Mavesa

Mavesa es la empresa que elabora este producto y tiene la misión corporativa de producir y comercializar en forma competitiva los productos elaborados según

14 Mercadeo Latino S.A., “Mercado de margarinas: Alicor reduce la brecha que lo separa de Lever,” *Punto de venta*, Año VII, No. 77, diciembre de 1999, p. 8.

parámetros globales de eficiencia y calidad, para que satisfagan las exigencias del consumidor en los mercados internacionales. En este sentido, mantiene una estrategia de expansión basada en el establecimiento de alianzas con socios locales que cuenten con el conocimiento del mercado y la compatibilidad gerencial y valorativa.

La empresa ofrece una variedad de productos y, en el área de alimentos, cuenta con las siguientes líneas: margarinas, mayonesas, quesos procesados, *ketchup* y derivados del tomate. Asimismo, tiene un área de artículos de limpieza y un área agroindustrial (exporta la palma aceitera, los camarones, los productos de huevo y el ajonjolí).

La margarina Mavesa es un producto de origen venezolano que ingresó al Perú el año 1993, y es importada por la empresa Richard O. Custer S.A., que es una distribuidora local que cubre alrededor de ocho mil comercios.

En el mercado peruano, la empresa ha desarrollado una serie de actividades orientadas a incrementar su participación en el mercado de margarinas. Con este objetivo, introdujo la versión Mavesa Ligera, que tiene como principales atributos el no requerir refrigeración y el poseer 30% menos de calorías, además de un buen sabor. Este producto está orientado al público que se preocupa por cuidar su salud, pero sin descuidar el sabor. Este producto fue introducido bajo la presentación de un pote de 250 gramos.

También ha introducido Mavesito, una presentación de menor tamaño (pote de 100 gramos), que fue lanzada a fines de 1998 para hacer frente a las margarinas de granel y a las barras. Cuando este producto fue introducido al mercado, sus principales canales de distribución eran las bodegas, los puestos de mercado, las panaderías y los mayoristas, no así los autoservicios; esto, por considerar que, al contar con mayor poder adquisitivo, el público de estos centros puede adquirir envases más grandes.

La empresa ha desempeñado un papel innovador, pues ha sido la primera en introducir el concepto de no refrigeración, el tamaño económico del envase y un nuevo tipo de margarina —la *light*.

Preguntas

- Identifique las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por la empresa Alicorp para su producto Sello de Oro.
- Explique las características principales que presenta el comportamiento del consumidor peruano.
- ¿Cuál es el posicionamiento en el mercado de la margarina Sello de Oro?
- ¿Cuál es la estrategia que le ha permitido a margarina Sello de Oro consolidarse en el mercado?
- Analice la factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales.

Cuadro 1.1

FRECUENCIA DE CONSUMO

Producto	Consumo habitual (%) *
Arroz	100
Verduras y legumbres	99
Aceite comestible	99
Menestras	99
Fruta	98
Carne de pollo	97
Huevos	97
Fideos	96
Leche	94
Carne de pescado	91
Queso	87
Avena	83
Margarina / Mantequilla	83
Carne de res	83

(*) Consumo habitual: consumo de al menos una vez al mes.

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Liderazgo de productos alimenticios*. Informe gerencial de marketing, junio p. 6.

Cuadro 1.2

MARCAS Y PRESENTACIÓN DE MARGARINAS/ MANTEQUILLAS

Marca	Presentación (gramos)	Precio (nuevos soles)
La Preferida	100	0,90
Danesa	100	1,10
Sello de Oro	110	1,05
Dorina	110	1,55
Astra	112	1,10
Swiss Laive	112	1,55
Swiss Laive	225	2,90
La Danesa	225	2,90
Sello de Oro	225	2,90
Swiss Laive	225	3,60
Mavesa Ligera	250	3,60
Mavesa	250	3,70
Swiss Laive	450	6,60
Swiss Laive	450	6,60
Spread Best Yet	16 oz / (453 gramos)	5,60
Mavesa	500	7,70
Spread Best Yet	48 oz / (1360 gramos)	14,60

Fuente: <http://www.ewong.com.pe> (tomado el 14.7.2002).

Cuadro 1.3

MARGARINAS: PARTICIPACIÓN DE MERCADO
(%)

	Nov. 1998	Nov. 1999
Ind. Pacocha sin granel	35,1	33,7
Ind. Pacocha con granel	62,7	57,3
Dorina	28,3	25,2
Astra	3,4	2,2
La Danesa	3,4	5,4
La Danesa granel	27,6	23,6
Becel	0,0	0,6
Alicorp sin granel	12,4	15,6
Alicorp con granel	20,9	23,7
Crema de Oro	3,1	1,0
Sello de Oro	5,3	11,0
Sello de Oro granel	6,8	7,2
Primavera	0,5	0,7
Primavera granel	1,7	0,9
Fina	3,5	2,9
Importadas	12,5	15,5
Laive Swiss	5,4	9,4
Mavesa	4,6	3,8
Mazola Suave	0,0	1,8
Otras importadas	2,6	0,5

Fuente: Mercadeo Latino S.A. (1999). "Mercado de margarinas: Alicorp reduce la brecha que lo separa de Lever," *Punto de venta*, Año VII, No. 77, diciembre, pp. 7, 8 y 10.

Cuadro 1.4

LUGAR DE COMPRA DE MARGARINAS/MANTEQUILLAS

Respuestas	Total (%)	Nivel socio económico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Mercado (puestos)	31	9	10	28	42
Bodega	30	9	17	31	35
Supermercado / autoservicio	27	73	69	29	6
Panadería	8	0	2	8	11
Otros	2	0	0	2	4
No precisa	2	9	2	1	3
Base real	261	34	71	92	64
Distribución ponderada	100%	4,0%	15,8%	33,5%	46,7%

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado (2001). *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de marketing, junio, p. 30.

Cuadro 1.5

PRINCIPALES LÍNEAS DE PRODUCTOS Y MARCAS DE ALICORP

Línea	Marcas
Aceites domésticos	Capri, Cil, Cocinero, Crisol, Friol, Primor
Acuicultura	Nicovita
Arroz	Paisana, Tropical
Cereales	Crujis
Crianza terrestre	Nicovita
Fideos	Alianza, Don Vitorio, Lavaggi, Nicolini, Victoria
Galletas	Fénix, Victoria
Grasas industriales	Capri industrial, manteca Famosa, manteca Gordito, manteca Nieve, Primavera industrial
Harinas domésticas	Blanca Flor, Favorita, Nicolini
Harinas industriales	Experta
Jabones	Bolivar, Jumbo, Trome.
Margarinas domésticas	Sello de Oro, Fina Suave
Productos industriales	COPSACID, COPSARINE
Salsas	Alacena
Sémolas	Nicolini Sémola

Fuente: <http://www.alicorp.com.pe/productos/productos.htm> (tomado el 25.07.02).

Cuadro 1.6

PARTICIPACIÓN DE ALICORP S.A.A. SEGÚN MERCADOS

Mercados	2000 (%)	2001 (%)
De aceites y grasas comestibles^{1/}	65,1	62,5
Mercado de aceites	28,6	32,7
Mercado de margarinas	55,0	60,8
Mercado de mantecas		
De jabón para lavar	78,7	81,6
De harinas y fideos^{2/}		
Mercado de harinas	43,5	46,0
Mercado de fideos	38,9	40,7
De galletas dulces y saladas	25,5	23,3
De mayonesas^{3/}	39,6	71,9

Notas:

1/ Otras empresas que participan en el sector son Industrias Pacocha, Ucisa, Oleoficio, Cinolsa, Industrias Alpamayo S.A. y Unicel.

2/ Otras empresas del sector son Luccheti, Molitalia, Cogorno y Molinera Inca.

3/ Alicorp mantiene la marca AlaCena, que compete con Hellman's, de Industrias Pacocha S.A., y Maggi de Nestlé Perú.

Fuente: Apoyo & Asociados Fitch (2002). "Alicorp S.A.A.," en: <http://www.aai.com.pe> (tomado en mayo).

Cuadro 1.7

RECORDACIÓN ESPONTÁNEA DE MARCAS DE MARGARINAS (*)

Marca	%
Dorina	47
Sello de Oro	46
La Danesa	39
Swiss	26
Mavesa	23
Fina	21
Crema de Oro	19
Astra	18
Primavera	11
Otras	6

(*) Diciembre 2000 – Lima

Fuente: M&O

<http://gestion.com.pe/html/www/archivo/2001/may/18/2pagi.htm> (tomado el 06.02.2002).

Cuadro 1.8

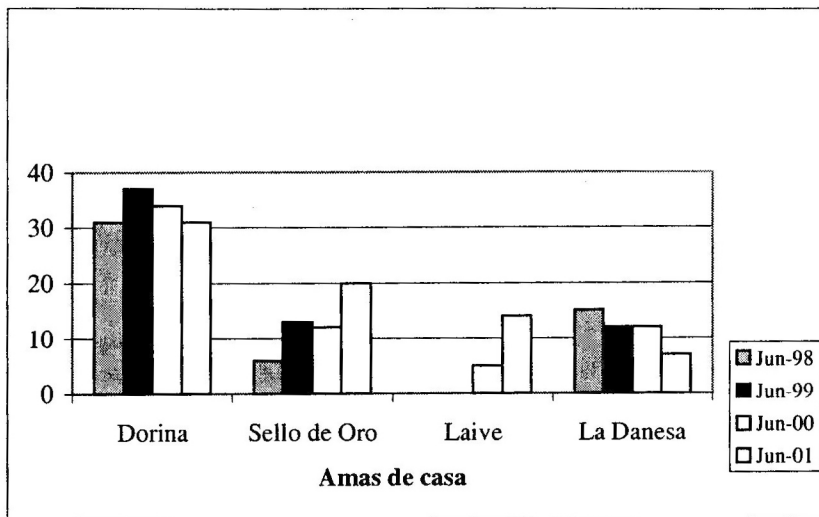
MARCA PREFERIDA DE MARGARINA / MANTEQUILLA

Respuestas	Total (%)	Nivel socio económico			
		A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Dorina	31	53	36	34	23
Sello de Oro	20	0	4	22	27
Laive	14	13	20	14	12
La Danesa	7	7	4	7	8
Swiss	5	7	5	6	5
Astra	4	0	4	4	4
Crema de Oro	2	0	4	3	1
Mavesa	2	0	0	1	3
Otros	6	13	13	4	4
A granel	1	0	4	0	1
No precisa	9	7	9	6	12
Base real	261	34	71	92	64
Distribución ponderada	100%	4,0%	15,8%	33,5%	46,7%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Liderazgo en productos alimenticios*. Informe gerencial de *marketing*, junio, p. 30.

Figura 1.1

MARCA PREFERIDA DE MARGARINA/MANTEQUILLA



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de marketing, junio, p. 30.

Bibliografía

- Apoyo Opinión y Mercado. (2001) *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de *marketing*, junio.
- Caser. (2001) "Se recupera producción de Margarinas," *Riesgo de mercados*, julio, pp. 50-55.
- CCR. (1998) "Margarinas y mantequillas: ¿hacia dónde se dirige el mercado?," *Reporte*, Año I, No. 8, abril, pp. 1-2.
- CCR. (1998) "Margarinas y mantequillas: un suave despertar," *Reporte*, Año I, No. 14, octubre, pp. 1-2.
- Conep. (2001) "Sello de Oro," en: "Sexto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2001. Casos Participantes," Documento no publicado, p. 5.
- Conep. (2001) "Sello de Oro," en: "Premios Effie Perú 2001. Resumen de los Casos Participantes," Documento no publicado.
- Editorial Síntesis. (2001) "Alicorp prevé 3 por ciento más de participación en segmento envasado," *Síntesis*, Lima, 4 de julio, p. 24.
- Editorial Síntesis. (2001) "Sello de Oro lidera mercado de margarinas," *Síntesis*, Lima, 25 de abril, p. 24.
- Editorial Síntesis. (2000) "Alicorp revoluciona mercado a granel," *Síntesis*, Lima, 13 de julio, p. 16.
- Mercadeo Latino S.A. (1999) "Mavesa quiere tener el 40% en margarinas light," *Punto de venta*, Año VII, No. 76, p. 25.
- Mercadeo Latino S.A. (1998), "Margarinas: mercado decrece mientras competencia se agudiza," *Punto de venta*, Año VI, No. 70, noviembre, pp. 32-33.
- Mercadeo Latino S.A. (1998) "Sello de Oro ahora también en pote," *Punto de venta*, Año VI, No. 70, noviembre, p. 7.

-
- Mercadeo Latino S.A. (1998) "Alicorp relanza Sello de Oro," *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 191, 15 de noviembre, p. 10.
 - Mercadeo Latino S.A. (1999) "Mercado de margarinas: Alicorp reduce la brecha que lo separa de Lever," *Punto de venta*, Año VII, No. 77, diciembre, pp. 7, 8 y 10.
 - Perú Top Publications S.A.C. (2002) *Peru: The Top 10,000 companies*, Lima, pp. 945-960.

Páginas web

- <http://www.aai.com.pe>
- <http://www.alicorp.com.pe/>
- <http://www.alicorp.com.pe/noticias>
- http://www.apoyo.com/quienes_somos/oym/ganadores.html
- <http://www.dinero.com.ve/radiografias/mavesa.html>
- <http://www.ewong.com.pe>
- <http://www.gestion.com.pe>

II

Caso: Cuenta de Ahorro

Categoría: Servicios

Premio Effie: Oro 2001

Anunciante: Banco de Crédito del Perú

Agencia: Properú Ammirati Puris Lintas

1. El sector bancario

En los últimos años, el sector bancario se ha visto afectado por una serie de factores: la crisis económica, la dificultad de pago de las empresas y la reducción de la capacidad adquisitiva del mercado. Esto ha ocasionado una competencia cada vez más agresiva por parte de las empresas bancarias para mantenerse y, en algunos casos, sobrevivir en el sector.

Y esta situación también ha ocasionado que varios bancos tengan que salir del mercado. Así, mientras que el año 1998 funcionaban 25 bancos, el año 2000 quedaban solo 16¹. Esto se puede observar en el cuadro 2.1, donde se muestra el monto de depósitos y colocaciones de los bancos y cómo algunos de ellos salieron del mercado. El cuadro 2.2 muestra los créditos directos, depósitos y patrimonio de 15 empresas bancaria que existían en marzo del año 2002.

1 Bolsa de Valores de Lima. *Vademecum bursátil 2001*, p. 91.

2. El Grupo Romero

El grupo Romero surge en Piura a fines del siglo XIX. Calixto Romero y Hernández, inmigrante español, estableció una tienda de sombreros de paja. Luego, el grupo se diversificó hacia otros negocios, como el de producción y comercialización de algodón, industria y banca.

Bajo el liderazgo de Dionisio Romero, que pertenece a la cuarta generación de la familia, el grupo Romero es uno de los más importantes del país y cuenta con empresas en diversos sectores (tales como alimentos, agroindustria, comercio, industria textil, logística, servicios portuarios, seguridad, transporte). Entre las empresas destacan el Banco de Crédito del Perú, La Cía. de Seguros y Reaseguros Pacífico Peruano Suiza, Alicorp, Universal Textil, entre otras (ver cuadro 2.3). Los activos totales del grupo ascienden a 8.500 millones de dólares².

3. El Banco de Crédito del Perú

3.1 Historia

El Banco de Crédito tiene sus orígenes en el Banco Italiano que se creó el año 1889. El Banco pertenecía y era controlado por capitales extranjeros. El año 1941, cambió su nombre por el de Banco de Crédito del Perú.

El año 1979, el grupo Romero, asociado con los grupos Verme-Pinasco, Ghio, Raffo, Brescia y Nicolini, tomaron el control de la dirección del Banco³.

En 1988, la Red Nacional de Tele Proceso que había establecido el Banco le permitió conectar casi todas sus oficinas del país con el computador Central de Lima. Asimismo, el Banco creó la Cuenta Corriente y la Libreta de Ahorro Nacional, e instaló una extensa red de cajeros automáticos.

Como parte de su estrategia de crecimiento, el Banco decidió adquirir el Banco Popular de Bolivia (luego Banco de Crédito de Bolivia) el año 1993. Anteriormente, había establecido dos sucursales en el extranjero.

2 Molina, Carlos. "Romero vs. Romero," *América economía* (México D.F.), No. 233, 14-27 de junio de 2002, pp. 34-35.

3 Vásquez Huamán, Enrique. *Estrategias del poder: grupos económicos en el Perú*, Lima: CIUP, p. 129.

A partir de 1994, con la finalidad de brindar una atención más especializada a sus clientes, creó la empresa Credifondo –dedicada a la promoción de fondos mutuos– y luego Credileasing –dedicada a la promoción del arrendamiento.

El año 1995 se establece Credicorp como una empresa *holding* en las Bermudas. Sus principales actividades son las siguientes: banca comercial, mercado de capitales y seguros. Es la principal empresa *holding* de servicios financieros del Perú. Sus principales subsidiarias son el Banco de Crédito del Perú, el Banco Tequendama de Colombia, La Compañía de Seguros Pacífico Peruano Suiza y el Atlantic Security Holding Corporation (ver figura 2.1).

3.2 Análisis interno

A diciembre del año 2000, el Banco de Crédito del Perú contaba con 6.172 empleados, 400 cajeros automáticos y 200 oficinas en todo el país (ver cuadro 2.4). Asimismo, tenía sucursales en Nueva York y Nassau, y bancos corresponsales en diversos países.

El Banco de Crédito ofrece varios servicios que se agrupan en tres unidades de negocios, tales como la banca corporativa, la mediana empresa y la banca minorista⁴.

La banca corporativa ofrece servicios a las corporaciones y grandes empresas.

La banca de empresa ofrece servicios a las medianas empresas.

La banca minorista ofrece servicios a personas naturales y pequeñas empresas. Entre los servicios que ofrece están los de inversión y crédito. En inversión se encuentran los de depósitos de cuentas de ahorro, corriente, plazos y compensación por tiempo de servicio (CTS). En los de crédito se encuentran los créditos de consumo, los créditos hipotecarios, las tarjetas de crédito, entre otros.

La visión que mantiene el Banco de Crédito es la siguiente:

“Mantener el liderazgo local y ritmo de crecimiento internacional en el negocio financiero, a través de la oferta de productos y servicios innovadores y rentables que nos permitan alcanzar estándares internacionales de calidad de servicio, rentabilidad, tecnología, solidez institucional y contribución social.”⁵

4 Banco de Crédito del Perú. *Memoria del año*, 2000, p. 51.

5 <http://www.viabcp.com/BancodeCredito/b32.html> (tomado el 08.5.2002)

Por su parte, la misión de la empresa se centra en el siguiente objetivo:

”Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes a través de nuestro personal y con la oferta competitiva de productos y servicios financieros de máxima calidad, contribuyendo así al desarrollo económico y social del Perú.”⁶

Los valores del banco se basan en la ética, el cliente, la gente y la innovación:

- “La ética: Somos una institución con integridad, conformada por personas honestas, responsables y leales que respetan las leyes y el derecho natural.
- El cliente: Nuestra razón de ser. Nos debemos a nuestros clientes para conseguir su preferencia, fidelidad y permanencia.
- Nuestra gente: Tenemos los mejores profesionales. Incentivamos su desarrollo personal y profesional, así como su potencial emprendedor, en concordancia con los objetivos de nuestra institución.
- La Innovación: Innovamos continuamente en respuesta a los requerimientos del mercado, estimulamos la creatividad individual y en equipo, y respaldamos las iniciativas que nos permitan ser más eficientes y competitivos, con el máximo de calidad y excelencia.”⁷

4. Cuenta de ahorro

4.1 Escenario

La crisis económica por la que atraviesa el país ha afectado la posición del sector bancario. Esta situación hizo que el mercado de depósitos de ahorro se redujera en 1% de diciembre del año 2000 a mayo de 2001⁸. Asimismo, la participación de mercado del Banco de Crédito se redujo a 39,3% durante el primer trimestre del año 2000.

Esta situación hizo necesario el desarrollo de una estrategia para evitar una mayor reducción y mejorar su posición de mercado. Cabe destacar que el ahorro es un elemento importante de la estructura de los depósitos del sistema. Así, en

6 Ibíd.

7 Ibíd.

8 Conep, “Cuenta de Ahorros,” en: “Sexto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2001. Casos participantes,” Documento no publicado, 2001, p. 6.

la figura 2.2 se aprecia que en enero del año 2000, los ahorros representaban el 27,34% del total del sistema.

4.2 El producto

Para fortalecer su posición en el mercado, el Banco de Crédito desarrolló las cuentas o planes de ahorro que constituían una alternativa innovadora de ahorro. Se presentaron tres productos: la cuenta costo cero, la cuenta móvil y la cuenta clásica. Cada uno de ellos se dirigía a satisfacer las necesidades de un tipo de cliente específico.

La cuenta costo cero estuvo dirigida al segmento de mercado que busca ahorrar sin hacer los correspondientes pagos de mantenimiento. Se trataba de cuentas que podían efectuarse en soles o en dólares y que permitían la ejecución de transacciones libres, dependiendo del saldo promedio que el cliente mantuviese en la cuenta.

La cuenta móvil se dirigió al segmento de mercado que utilizaba de manera frecuente el cajero automático e Internet en sus transacciones. Para esto se estableció que la operaciones monetarias en soles o en dólares que se hacían por ambas vías serían gratuitas. Además, el cliente recibiría mensualmente su estado de cuenta sin que esto representara costo alguno.

La cuenta clásica se dirigía al segmento que había venido utilizando la cuenta de ahorro de manera tradicional. Como se promocionaba en el comercial, su cuenta era “su cuenta de siempre.” Con ella se obtenía una atractiva tasa de interés, operaciones libres al mes y el servicio necesario para efectuar las operaciones. Esta cuenta permitía hasta cuatro transacciones libres en ventanilla y hasta 8 en cajero automático, dependiendo del saldo promedio que el cliente mantuviese en su cuenta.

Estas cuentas tenían tarifas diferenciadas según el segmento de mercado al que se dirigían. La cuenta costo cero no tenía costo de mantenimiento. La cuenta móvil tenía un costo de mantenimiento de 10 soles o 3 dólares. Y la cuenta clásica tenía tarifas diferenciadas de mantenimiento (ver cuadro 2.5).

Estos tres productos eran innovadores, por lo que se diferenciaban de los que existían en el mercado. Además, estaban diseñados a la medida y necesidad de cada cliente. Por otro lado, permitían el acceso a la tarjeta Credimás, que era la

tarjeta de débito Visa Electrón, con la que se podían pagar todos los consumos en establecimientos sin efectivo. Además, permitían el acceso a todos los servicios de banca electrónica (tales como Saldomático, Comunica-T y víaBCP).

4.3 La campaña promocional

La estrategia de *marketing* se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo lema era “Tú eres diferente... Ahorra diferente.”

4.4 Objetivos y estrategias de *marketing*

Entre los objetivos establecidos para la cuenta de ahorros se pueden mencionar los siguientes:

- “Reforzar la imagen de liderazgo y de innovación del Banco de Crédito del Perú.
- Promover ahorros bajo el paraguas del BCP.
- Dar a conocer que el BCP es el único que ofrece distintas maneras de ahorro que se adecuan a las necesidades del cliente.
- Mantener una participación mínima de 38,5%, incrementar en 10% la apertura de cuentas y crecer en 15% en montos de aperturas.”⁹

Para lograr esto, el BCP desarrolló las siguientes estrategias de *marketing*:

- Estrategia de desarrollo de producto. La empresa realizó estudios del mercado que permitieron identificar tres segmentos con diferentes comportamientos en el uso de sus cuentas de ahorro. De esta manera, se establecieron 3 cuentas de ahorro (costo cero, móvil y clásica) que estaban dirigidas a determinados segmentos de mercado.
- Estrategia de comunicación. La empresa desarrolló una serie de folletos, afiches y avisos comerciales. En ellos se destacaba el hecho de que las personas eran diferentes y, por tanto, ahorran de manera diferente. Los comerciales mostraban a amas de casa, comerciantes, jóvenes profesionales que reconocían su diferencia de otras personas. A continuación se presentaban los tres planes de ahorro con su característica distintiva: con

9 Ibid.

la cuenta costo cero no se paga mantenimiento, con la cuenta móvil los movimientos son gratis y la cuenta clásica es la de siempre.

- Estrategia de capacitación. Se capacitó al personal de las sucursales y agencias con el fin de ofrecer un buen servicio y promover las ventas de las cuentas de ahorro.

4.5 La publicidad de la campaña

El *spot* publicitario destaca las diferencias que distinguen a las personas. Así se difunde en el comercial “El Banco de Crédito es el único banco que entendió que somos diferentes y que actuamos diferente.”

Cabe destacar que no se descuidaba la relación con el Banco de Crédito y su lema “Banco de Crédito, siempre contigo.”

4.6 Resultados obtenidos

Se logró una participación de 40,2% del mercado. Cabe mencionar que este sector es bastante competitivo y que cada punto adicional de participación en el mercado representa 31 millones de dólares.

Asimismo, las cuentas al mes se incrementaron de 32 mil a 40 mil. Los saldos promedios de apertura de cuentas en soles y dólares se incrementaron en 10 y 25%, respectivamente, lo que representa un 17,5% de incremento en los saldos.

4.7 Proyecciones

El Banco de Crédito continúa desarrollando actividades para seguir siendo el líder en su sector. El Banco es el líder en el *ranking* de depósitos de ahorro del público, y al cierre del ejercicio 2000, tiene el 41,20% del total (ver cuadro 2.6).

Preguntas

- a. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Banco de Crédito del Perú para su producto *Cuenta de Ahorro*.

- b. Comente la importancia estratégica del Banco de Crédito para el Grupo Romero.
- c. ¿Cuáles son los principales atributos de la *Cuenta de Ahorro*?
- d. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña *Cuenta de Ahorro*?
- e. Analice la factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales.

Cuadro 2.1
BANCA MÚLTIPLE: COLOCACIONES Y DEPÓSITOS
(miles de nuevos soles)

Bancos	Colocaciones			Depósitos				
	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000
Crédito	8.542.767	10.250.483	10.498.985	9.973.097	10.517.953	11.825.529	13.351.647	1.3521.603
Wiese Sudameris	6.848.082	7.452.872	7.446.178	8.208.276	6.842.917	6.814.088	9.307.702	9.054.565
Continental ^{1/}	4.915.126	5.933.787	5.558.532	5.744.967	6.074.835	7.067.522	7.774.097	8.871.600
Santander Central Hispano ^{2/}	1.479.817	1.848.740	4.080.155	3.426.315	1.150.286	1.238.554	3.137.924	2.695.396
Interbank ^{3/}	2.753.475	3.256.455	3.328.437	2.955.145	2.436.549	2.910.396	3.005.336	2.735.559
Nuevo Mundo	889.533	1.118.154	1.716.421	1.735.889	845.258	907.455	998.832	941.603
Citibank	549.597	1.452.263	1.620.368	1.678.026	352.803	842.052	1.440.793	1.423.562
Sudamericano	865.197	1.100.334	1.566.078	1.628.429	514.505	756.213	830.887	1.106.719
NBK Bank	470.065	663.764	1.277.919	1.334.982	433.654	506.867	751.334	838.964
Latino	1.597.589	1.661.639	1.073.285	967.138	1.749.317	1.230.378	822.048	856.814
Interamericano de Finanzas	342.787	681.584	902.061	925.808	220.502	253.433	380.087	392.707
Financiero	463.515	681.584	860.299	723.287	367.504	396.501	508.255	423.945
De Comercio ^{4/}	278.972	356.384	618.079	644.759	316.053	359.712	680.620	589.060
Bank of Boston	97.058	178.192	267.277	603.428	14.700	32.701	296.114	415.020
Del Trabajo	326.054	329.655	288.156	318.246	301.353	282.047	216.561	290.067
Standard Chartered ^{5/}	-	423.206	329.920	289.315	-	290.222	397.765	428.407
Mi Banco ^{6/}	-	40.093	66.819	132.258	-	24.526	17.678	31.238
BNP Paribas - Andes	-	-	-	41.331	-	-	8.839	8.925
Del Progreso	584.104	735.041	-	-	260.928	294.310	-	-
Orión	397.064	418.751	208.810	-	341.778	351.537	207.722	-
Bancostar ^{7/}	1.756.554	2.347.677	-	-	1.106.186	1.479.724	-	-
Lima	1.580.727	2.263.036	-	-	1.455.314	1.974.328	-	-
República	387.206	663.764	-	-	389.554	445.552	-	-

Cuadro 2.1
BANCA MÚLTIPLE: COLOCACIONES Y DEPÓSITOS
(miles de nuevos soles)

Bancos	Colocaciones			Depósitos				
	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000
Banex	351.788	436.570	-	-	385.879	331.098	-	-
Serbanco	148.437	124.734	54.291	-	113.926	106.279	61.875	-
País	45.704	106.915	-	-	44.100	65.402	-	-
Solventa	223.727	22.274	-	-	216.827	89.928	-	-
Extebandes	354.976	-	-	-	297.678	-	-	-
Total	36.750.360	40.876.354	44.196.118	44.625.754	36.249.923	44.547.950	41.762.074	41.330.697

Nota: A partir de diciembre de 1996, en concordancia con la Nueva Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, los bancos pasaron a determinarse Empresas Bancarias.

A partir de 1993 las cifras son ajustadas por inflación según Decreto Legislativo No. 627.

Continental fue privatizada el 18 de abril de 1995.

1/ Incluye cifras del ex-banco Mercantil, absorbido por medio de fusión por el Banco Santander en enero de 1996.

2/ Interbank fue privatizada el 20 de julio de 1994.

3/ De Comercio fue privatizada el 5 de junio de 1992.

4/ Cambio de denominación social de Extebandes por Standard Chartered en febrero de 1998.

5/ Se apertura, según Resolución S.B.S. No. 368-98 del 13 de abril de 1998.

6/ Modificación estatutaria, de Sur del Perú por Bancosur, según Resolución S.B.S. 012-97 del 9 de enero de 1997.

7/ Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.

Cuadro 2.2
RANKING DE CRÉDITOS, DEPÓSITOS Y PATRIMONIO
al 31 de marzo de 2002
(miles de nuevos soles)

Bancos	Créditos directos		Depósitos totales		Patrimonio	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
De Crédito del Perú	9.267.285	25,60	13.206.754	30,58	1.795.098	29,08
Wiese Sudameris	7.757.506	21,43	8.472.470	19,62	1.256.367	20,35
Continental	5.549.411	15,33	9.177.012	21,25	973.210	15,77
Santander Central Hispano	3.176.751	8,78	2.365.805	5,48	458.151	7,42
Interbank	2.822.232	7,80	3.214.599	7,44	352.604	5,71
Citibank	1.883.303	5,20	1.410.451	3,27	408.778	6,62
Sudamericano	1.626.686	4,49	1.397.231	3,24	184.691	2,99
Financiero	904.725	2,50	1.039.689	2,41	221.792	3,59
Interamericano de Finanzas	881.682	2,44	725.149	1,68	97.978	1,59
Bank of Boston	847.041	2,34	906.013	2,10	100.170	1,62
De Comercio	552.530	1,53	497.596	1,15	63.917	1,04
Del Trabajo	431.766	1,19	359.232	0,83	59.826	0,97
Standard Chartered	228.986	0,63	304.031	0,70	98.626	1,60
Mi Banco	225.557	0,62	93.213	0,22	67.969	1,10
BNP Paribas Andes	42.601	0,12	20.066	0,05	33.893	0,55

Fuente: Información obtenida del balance general de cada uno de los bancos. Superintendencia de Banca y Seguros.

Cuadro 2.3

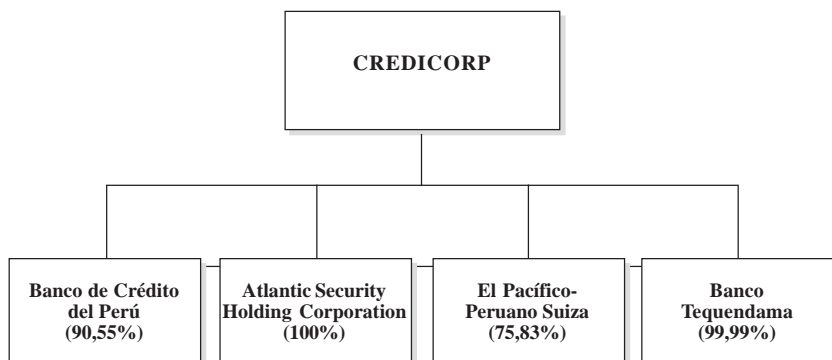
PRINCIPALES EMPRESAS DEL GRUPO ROMERO

Empresas	Sector
Alicorp	Alimentos
Consortio Naviero	Transporte
Credicorp	Finanzas
El Pacífico Vida	Seguros
Pacífico Peruano Suiza Cía. de Seguros y Reaseguros	Seguros
Mc Autos	Comercio
Minka	Bienes raíces
Orus S.A.	Servicio de seguridad
Palmas e Industrias del Espino	Industria
Ransa	Comercio
Romero Trading	Comercio
Textil Piura	Industria textil
Tramarsa	Servicio marítimo
Universal Textil	Industria textil

Fuente: Perú Top Publications (2002). *Peru: The Top 10.000 companies*, Lima, p. 960.

Figura 2.1

SUBSIDIARIAS DE CREDICORP
(diciembre 2001)



Fuente:

http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=BAP&script=2100&layout=8 (tomado el 08.08.02).

Cuadro 2.4

**BANCA MÚLTIPLE: OFICINAS EN TODO EL PAÍS
al 31 de diciembre del 2000**

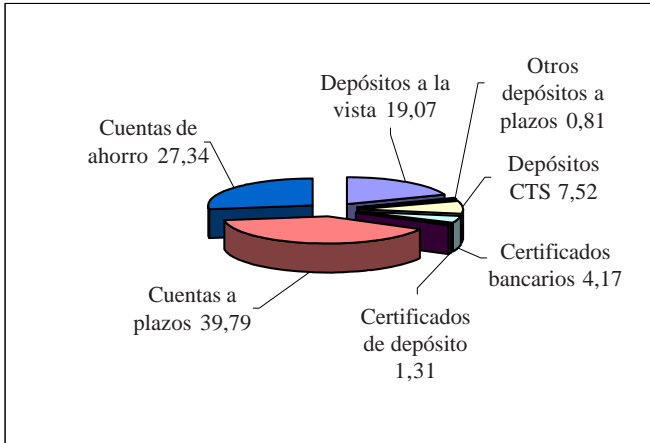
Banco	No. Oficinas
Continental	173
Interbank	83
De Crédito	200
Wiese Sudameris	118
Latino ^{1/}	47
Nbk Bank ^{2/}	16
Financiero	21
De Comercio	15
Sudamericano	23
Del Trabajo	53
Citibank	15
Standard Chartered	3
Santander Central Hispano	27
Interamericano de Finanzas	7
Nuevo Mundo ^{2/}	22
Bankboston	1
Mibanco	25
Bnp Paribas-Andes	1
TOTAL	850

1/ Información al 30.09.2000.

2/ Información al 30.11.2000.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2000). *Información financiera mensual, al cierre del ejercicio 2000*, p. 97.

Figura 2.2

**BANCA MÚLTIPLE:
ESTRUCTURA DE LOS DEPÓSITOS**

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2000). *Información financiera mensual*, al 31 de enero de 2000, p. 124.

Cuadro 2.5

PLANES DE AHORRO: TASAS Y TARIFAS

<p>Cuenta Costo Cero</p> <p>Tasa de interés</p> <p>M.N. (*) 1,500%</p> <p>M.E.</p> <p>De US\$ 220 a 5.000 0,125%</p> <p>De US\$ 5.001 a 10.000 0,250%</p> <p>De US\$ 10.001 a 25.000 0,625%</p> <p>Más de US\$ 25.000 0,875%</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Hasta S/. 1.000 ó US\$ 300 S/. 6,00 ó US\$ 2,00</p> <p>Más de S/. 1.000 ó US\$ 300 Libre de mantenimiento</p>	
<p>Cuenta Móvil</p> <p>Tasa de interés</p> <p>M.N. (*) 0,125%</p> <p>M.E.</p> <p>De US\$ 0 a 5.000 0,000%</p> <p>De US\$ 5.001 a 10.000 0,000%</p> <p>De US\$ 10.001 a 25.000 0,125%</p> <p>Más de US\$ 25.000 0,250%</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Para todos los saldos S/. 10,00 ó US\$ 3,00</p>	
<p>Cuenta Clásica</p> <p>Tasa de interés</p> <p>M.N. (*) 2,250%</p> <p>M.E.</p> <p>De US\$ 220 a 5.000 0,625%</p> <p>De US\$ 5.001 a 10.000 0,750%</p> <p>De US\$ 10.001 a 25.000 1,125%</p> <p>Más de US\$ 25.000 1,375%</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Hasta S/. 1.500 o \$ 500 S/. 6,00 ó US\$ 2,00</p> <p>De S/. 1.501 a 4.500 ó US\$ 500 a \$1.500 S/. 4,50 ó US\$ 1,50</p> <p>De S/. 4.501 a 15.000 ó US\$ 1.501 S/. 3,00 ó US\$ 1,00</p> <p>Más de S/ 15.000 ó US\$ 5.000 S/. 2,00 ó US\$ 0,50</p>	

(*) No se pagan intereses por los primeros S/. 500.

Fuente: <http://www.viabcp.com/BancodeCredito/>

Per_12.asp?id_producto=1&id_categoria=15&id_item=18 (tomado el 25.06.02).

Cuadro 2.6

RANKING DE LOS DEPÓSITOS DEL PÚBLICO
al 31 de diciembre de 2000
(miles de nuevos soles)

Banco	S/.	%	No. Orden
De Crédito	4.781.174	41,20	1
Wiese Sudameris	2.392.103	20,61	2
Continental	1.707.675	14,71	3
Interbank	747.092	6,44	4
Santander Central Hispano	616.009	5,31	5
Citibank	304.695	2,63	6
Latino ^{1/}	270.608	2,33	7
Sudamericano	225.110	1,94	8
Nbk Bank ^{2/}	155.471	1,34	9
Nuevo Mundo	103.355	0,89	10
De Comercio	94.957	0,82	11
Financiero	94.609	0,82	12
Standard Chartered	46.247	0,40	13
Del Trabajo	36.557	0,32	14
Interamericano Finanzas	24.421	0,21	15
Mibanco	4.937	0,04	16
Bnp Paribas –Andes	-	-	
Bankboston	-	-	
TOTAL	11.605.020	100,00	

1/ Información al 30.09.2000.

2/ Información al 30.11.2000.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2000). *Información financiera mensual, al cierre del ejercicio 2000*, p. 128.

Bibliografía

- Banco de Crédito del Perú. (2000) *Memoria anual 2000*, Lima.
- Bolsa de Valores de Lima. (2001) *Vademecun bursátil 2001*, Lima: Unión Gráfica.
- Caser. (2001) “Banco de Crédito del Perú,” *Empresa de la semana* (Lima), Maximixe, junio.
- Conep. (2001) “Cuenta de Ahorros”, en: “Sexto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2001. Casos participantes,” Documento no publicado, p. 6.
- Conep. (2001) “Cuenta de Ahorros,” en: “Premios Effie Perú 2001. Resumen de los casos participantes,” Documento no publicado.
- Molina, Carlos. (2002) “Romero vs. Romero,” *América economía*, (México D.F.) No. 233, 14-27 de junio, pp. 34-35.
- Perú Top Publications S.A.C. (2002) *Peru: The Top 10,000 companies*, Lima, pp. 945-960.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2000) *Información financiera mensual, al cierre del ejercicio 2000*, Lima.
- Superintendencia de Banca y Seguros (2000). *Información financiera mensual, al 31 de enero del 2000*, Lima.
- Vásquez Huamán, Enrique. (2000) *Estrategias del poder: grupos económicos en el Perú*, Lima: CIUP.

Páginas web

- http://www.apoyo.com/quienes_somos/oym/ganadores.html
- http://www.corporate_ir.net/
- <http://www.credicorpnet.com/contenido/corpo/index3.html>
- <http://www.viabcp.com/BancodeCredito/index.html>



Caso: Tarjeta víaBCP

Categoría: Lanzamiento
Premio Effie: Oro 2001

Anunciante: Banco de Crédito del Perú
Agencia: Publicis Asociados

1. Internet

Internet es la red mundial de computadoras que hace posible la transmisión de datos. Esta incluye el *world web wide* (WWW), el *e-mail* y otros mecanismos de transmisión de información.

En la década del 60, para fines militares se desarrolló en los Estados Unidos un sistema de conexión entre computadoras que permitiera el acceso a información de diversos lugares del país. Algunas universidades estuvieron relacionadas con el proyecto.

El año 1969, investigadores de las universidades de Stanford, UCLA, UTA y UC Santa Bárbara realizaron la conexión a ARPANET¹.

¹ Acrónimo de Advanced Research Project Agency (Agencia del Proyecto de Investigación Avanzada).

El ARPANET se convierte luego en Internet, una vez que se adoptó un protocolo común, el TCP/IP².

El año 1991 aparece el *world wide web* (WWW). Este permite utilizar textos, sonidos e imágenes. El desarrollo del WWW se vio favorecido por la aparición de Navegadores como el Netscape Navigator, que aparece el año 1994, y el Explorer, que aparece el año 1998.

1.1 Ventajas y desventajas

Entre las ventajas que ofrece Internet se pueden mencionar las siguientes:

- La disponibilidad del servicio durante las 24 horas del día. A través de Internet es posible lograr una comunicación en cualquier momento del día.
- La rapidez. La comunicación es virtual, es decir, se da en el mismo momento. La persona que se comunica vía Internet obtiene información casi en forma inmediata.
- La desintermediación. Internet abre la posibilidad de comunicación directa entre los individuos y entre las empresas y los clientes, sin la necesidad de intermediarios.
- El acceso global. A través de Internet tenemos acceso prácticamente a todos los lugares del mundo, lo cual implica que es posible obtener información diversa.
- La etapa de crecimiento. Internet aún se encuentra en una etapa de desarrollo y la posibilidad de ampliación de su mercado es lo que permite que se presenten interesantes oportunidades de negocio.
- Los menores costos de comunicación. Está demostrado que los costos de comunicación por Internet son inferiores a los que demanda el teléfono o el correo, que son otras formas alternativas de comunicación.

2 Transmission Control Protocol / Internet Protocol.

Entre las principales limitaciones de Internet se pueden mencionar las siguientes:

- La seguridad. Sobre todo para las transacciones en Internet, el consumidor tiene temor sobre qué tan segura pueda ser la transmisión de las mismas a través de este medio.
- La confidencialidad. La información que el cliente proporciona en Internet puede correr el riesgo de ser mal utilizada. Esto sucede, por ejemplo, con la información que el cliente considera personal o confidencial, y que desea permanezca bajo esta modalidad.
- El mercado es todavía limitado. A pesar de sus altas tasas de crecimiento en los últimos años, el mercado todavía es limitado en el Perú. Sin embargo, una creación peruana, las “cabinas de Internet,” ha favorecido que esta herramienta de comunicación no solo esté al alcance de las clases urbanas y de mayores recursos económicos, sino también de la población de niveles socioeconómicos bajos y en lugares apartados del país.
- La reserva mostrada por los potenciales usuarios. Hay muchos clientes que no están acostumbrados al uso de la computadora y, por ende, no están dispuestos al uso de Internet.

Para los próximos años se espera que el número de usuarios y de los servicios que brinda Internet aumente de una manera importante. Para el año 2005, se espera tener 750 millones de usuarios de Internet en el mundo (ver cuadro 3.1). Los servicios que se pueden ofrecer en Internet son variados: consultas en bibliotecas, reserva de pasajes, suscripción de revistas, compras virtuales, entre otros.

En el Perú, la Red Científica Peruana creó el modelo de las cabinas públicas de Internet el año 1994. Esta exitosa experiencia ha hecho que los usuarios de los diferentes niveles socioeconómicos tengan acceso a Internet (ver cuadro 3.2). En el Perú, de los más de 800.000 cibernautas, se calcula que 70% utiliza estas cabinas³.

3 Empresa Editorial El Comercio, “Internet,” *Inventos del milenio*, Lima, 2002, p. 8.

2. El sector de compras en Internet

El desarrollo de Internet ha favorecido el aumento de transacciones a través de este medio. Las transacciones se pueden realizar con el uso de diversos medios de pago.

2.1 Medios de pago

Las compras en Internet se pueden realizar a través de varios medios de pago; por ejemplo: la tarjeta de crédito, la tarjeta de débito y la tarjeta de compras por Internet.

2.1.1 La tarjeta de crédito

De acuerdo con su reglamento, “mediante el contrato de tarjeta de crédito, la empresa concede una línea de crédito al titular, por un plazo determinado y expide la correspondiente tarjeta, con la finalidad de que el usuario de dicha tarjeta adquiera bienes o servicios en los establecimientos afiliados que los proveen, o en caso de solicitarlo y así permitirlo la empresa emisora, hacer uso del servicio de disposición de efectivo u otros servicios conexos, dentro de los límites y condiciones pactadas, obligándose a su vez, a pagar a la empresa que expide la correspondiente tarjeta, el importe de los bienes y servicios que haya utilizado y demás cargos, conforme a lo establecido en el respectivo contrato.”⁴

De esta manera, la tarjeta de crédito permite a los clientes adquirir productos que posteriormente serán pagados por el cliente a la institución financiera. Algunas tarjetas de crédito conocidas en el mercado peruano son Visa, Mastercard, American Express, Diners, entre otras.

Esta tarjeta resulta ser un medio comúnmente utilizado entre los usuarios de Internet al momento de realizar sus compras por esta vía, porque es fácil de usar, constituye un medio de pago y porque da seguridad, tanto al vendedor (en la medida en que existe una entidad financiera que respalda al consumidor), como al consumidor (en la medida en que dichas tarjetas suelen estar amparadas por seguros).

4 “Resolución SBS No. 271-2000, Reglamento de tarjetas de crédito,” en: <http://www.sbs.gob.pe/normas/normas/re-0271-2000.htm> (tomado el 26.6.2002).

2.1.2 La tarjeta de débito

Las tarjetas de débito son tarjetas que emiten las instituciones financieras a sus clientes con la finalidad de que puedan realizar cargos a sus cuentas al comprar productos en los diversos establecimientos afiliados al sistema. Por lo tanto, estas tarjetas se encuentran asociadas a cuentas de ahorro, y no generan gastos para el cliente.

Estas tarjetas pueden ser utilizadas en las ventanillas de los bancos, los cajeros automáticos y los autoservicios y tiendas autorizadas.

En los autoservicios y tiendas autorizadas se encuentran los P.O.S. (*points of sale* o “puntos de venta”), que las comunican con la central para realizar los cargos correspondientes.

2.1.3 La tarjeta de compras por Internet

Las tarjetas de compras por Internet son utilizadas para las compras que se realizan por este medio. En el Perú, la tarjeta víaBCP fue la primera en salir al mercado.

A diferencia de las tarjetas de crédito y de débito, la tarjeta de compras por Internet es cargada con la cantidad que el cliente solicita pagar. De este modo, el cliente tiende a considerar que se reduce el riesgo porque en caso de pérdida o hurto lo que se pierde es el importe cargado en la tarjeta.

En enero de 2001 salió al mercado la tarjeta Pagum.com, que le pertenece a una empresa americana del mismo nombre y que opera en el Perú a través de su subsidiaria Pagum.com Perú en asociación con el Banco Wiese Sudameris y Mastercard⁵. Se trata de un sistema de pagos entre personas por *e-mail* y compras en Internet.

5 Empresa Editorial El Comercio, “Pagum.com facilitará ventas en comercio electrónico,” *El Comercio*, enero de 2001 (<http://elcomercioperu.com.pe>).

3. El Banco de Crédito del Perú

El Banco de Crédito, denominado anteriormente Banco Italiano, se creó el año 1889. El año 1941, cambió su nombre por el de Banco de Crédito del Perú.

Esta entidad financiera pertenece al grupo Romero, que a su vez mantiene una serie de unidades de negocio en otros sectores, tales como la industria textil, transportes, agroindustria, comercio, entre otros.

A diciembre del año 2000, el Banco de Crédito del Perú contaba con 6.172 empleados y 200 oficinas en todo el país. Asimismo, tenía sucursales en Nueva York y Nassau y bancos corresponsales en diversos países del mundo.

El Banco es uno de los más importantes del Perú y ofrece una variedad de productos, tanto a las personas naturales, como a las empresas de diversos tamaños.

4. La tarjeta víaBCP

4.1 Escenario

Internet se ha venido desarrollando de manera importante en el mundo. Esto ha generado que se empiece a realizar cada vez un mayor número de transacciones por este medio.

El medio común de pago había sido el uso de tarjetas de crédito. Sin embargo, en comparación con otros países, el Perú aún tenía una baja penetración de las tarjetas de crédito en la población. Esta era de solo 1,73% y era prácticamente nula en el segmento de jóvenes de 16 a 23 años.

Asimismo, en el mercado se aprecia desconfianza e inseguridad en el uso de las tarjetas de crédito para realizar compras por Internet. Esto, debido principalmente al temor de que la clave o información personal fuera obtenida por terceras personas.

Si bien es cierto el acceso a Internet todavía es bajo en promedio entre la población peruana, se espera un importante crecimiento para los próximos años, el cual se estima en alrededor de 15% a 20%. Es más, cada vez es mayor el número de tiendas locales que ofrecen sus productos en Internet.

Esta situación generó la necesidad de desarrollar un producto alternativo al de las tarjetas de crédito que no existía en el mercado: el pago de compras por Internet, a través de una tarjeta específica.

4.2 El producto

El Banco de Crédito, dada la oportunidad que se presentaba en el mercado, desarrolló un nuevo producto: la tarjeta de compras por Internet.

La tarjeta de compras por Internet, denominada tarjeta víaBCP, se constituye en una alternativa de pago de las compras que se realizan por esta vía. Esta tarjeta permite comprar en prácticamente todas las tiendas que se encuentran en línea, en el Perú y en el Mundo.

La tarjeta víaBCP es una tarjeta que se otorga al cliente y le permite cargar montos para ser utilizados en los pagos por Internet. Tiene la característica de ser recargable, y el recargo puede hacerse en Internet, si el usuario mantiene una cuenta de ahorros o una cuenta corriente en el Banco de Crédito, o en las oficinas del Banco de Crédito, si realiza un depósito en ventanilla. También tiene la característica de ser fácil de obtener (puede obtenerse en cualquiera de las agencias del Banco de Crédito), de usar, de consultar (puede saberse el saldo y el detalle de las últimas compras en todo momento), de ser segura (cada usuario decide el monto de dinero que va a destinar a la compra; además, en caso de tomar otra decisión, puede retirarlo a través de los cajeros automáticos Telebanco o de cualquier ventanilla del Banco) y de ser gratis (no implica ningún costo por comisión o mantenimiento).

Para ejecutar la compra por Internet, la tarjeta víaBCP está afiliada a la tarjeta de crédito Visa y a su red internacional. La tarjeta víaBCP se puede adquirir con un mínimo de 15 dólares. Ahora, si bien la tarjeta está en dólares, se puede comprar, retirar y recargar en soles, porque el cambio de moneda se produce en forma automática.

Cabe señalar que víaBCP.com representa el banco en Internet y es donde se accede para realizar las compras por este medio. Este ofrece una variedad de servicios. Por ejemplo, permite la realización de pagos, transferencias y consultas desde la comodidad del hogar, o del lugar donde la persona esté conectada a Internet. También permite obtener información y acceder a la solicitud directa de los distintos productos y servicios que ofrece el banco, como por ejemplo los

créditos personales (crédito efectivo, hipotecasa), las tarjetas de crédito (Credibank Visa y American Express), las cuentas personales (depósitos a plazo o cuenta maestra), seguros, programas *travel*, entre otros.

Además, ofrece una línea de empresas, la misma que, como indica su nombre, se orienta a la organización. Esta línea permite a la empresa llevar a cabo transacciones, transferencias, consultas (sobre pagarés, avales, fianzas), hacer uso del *pagonet* (nombre con el que se conoce al servicio que ofrece un medio de pago seguro, rápido y efectivo a través de Internet), e informarse sobre las características, requisitos y ventajas de los diferentes productos con los que cuenta el banco.

A través de *víaBCP* se puede obtener información diversa sobre la tarjeta y contar con los servicios de *víaBox*, *víaCompras*, *víaPrecios*, *víaViajes*, *víaInversiones*, *víaInmuebles*, *víaPersonal*, *víaEmpresarial*, Internet gratis, entre otros.

4.3 La campaña promocional

La estrategia de *marketing* se basó en el desarrollo de una campaña promocional denominada “Chico electrónico.”

4.4 Objetivos y estrategias de *marketing*

Entre los objetivos establecidos para la tarjeta de compras por Internet se pueden mencionar los siguientes:

- Colocar, en un periodo de 6 meses, 5.000 tarjetas *víaBCP* de compra por Internet
- Lograr consumos por un millón de dólares el primer año
- Aduñarse de la categoría de medio de pago por Internet (esto se favorece por ser pionera de este medio de pago en el país)
- Establecer una relación entre la marca *víaBCP* e Internet.

Para lograr esto, el Banco de Crédito del Perú desarrolló las siguientes estrategias de *marketing*:

- Estrategia de producto: crear un medio de pago reconocido en el nivel internacional. La tarjeta *víaBCP* se caracteriza por ser fácil de adquirir y de usar. Asimismo, es segura y recargable.

- Estrategia de cobertura: se buscó que la tarjeta estuviese al alcance de todos. El cliente solo debía acercarse a una de las 200 sucursales y agencias del BCP en cualquier punto del país.
- Estrategia de comunicación: se realizó una campaña masiva de la tarjeta de compras por Internet. Se utilizaron como medios de difusión la prensa y la televisión. Los comerciales mostraban a un joven internauta ubicado en una cabina de Internet, frente a una pantalla, que no podía acceder a una oferta de discos compactos porque a pesar de tener el dinero en efectivo no contaba con un número de tarjeta de crédito. Finalmente, cuando logra conseguir su tarjeta víaBCP en una de las oficinas del Banco de Crédito y regresar a la cabina pública se da con la sorpresa de que todos y cada uno de los usuarios de la cabina tenían una tarjeta víaBCP, de que ya habían adquirido la oferta del CD y de que la oferta ya se había acabado.

Además de los medios tradicionales, también se emplearon otros medios para difundir el modo de empleo de las tarjetas víaBCP. Entre estos, los siguientes: eventos, charlas, presentación en universidades, etc.

4.5 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos superaron los objetivos establecidos. Se llegaron a colocar 6.800 tarjetas en solo 3 meses y 9.700 en 6 meses.

Luego de la campaña, la meta fijada de 1 millón de dólares de consumo para el primer año pudo ser superada a los 10 meses.

Por otra parte, se logró una importante asociación entre víaBCP e Internet, además de una alta recordación de la campaña (76%).

4.6 Proyecciones

El impresionante desarrollo de Internet en los últimos años representa interesantes oportunidades de negocio para el Banco de Crédito y su tarjeta víaBCP.

En la medida que se amplíe el mercado y haya un mayor número de usuarios de Internet dispuestos a realizar compras por este medio, la tarjeta víaBCP constituye un interesante negocio para el Banco de Crédito.

Preguntas

- a. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Banco de Crédito del Perú para su producto *Tarjeta de compras por Internet*.
- b. Haga un análisis del atractivo del mercado y un pronóstico del desarrollo de Internet en nuestro país.
- c. Analice los principales atributos del producto tarjeta de compras víaBCP.
- d. ¿Qué estrategias de precio y promoción sugiere desarrollar a la gerencia de tarjetas víaBCP?
- e. Analice la factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales.

Cuadro 3.1

**USUARIOS DE INTERNET EN EL MUNDO
(millones)**

Año	Usuarios
1988	0
1989	1
1990	1
1991	3
1992	6
1993	11
1994	20
1995	37
1996	60
1997	100
2000/01	350
2005	750

Fuente: Price Waterhouse 1997, Osiptel, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Vivienda y Construcción (MTC) – Unidad especializada en concesiones, Red Científica Peruana (RCP), Banco Mundial, First Com, ITU/Siemens (octubre 1997)¹.

¹ Tomado de Empresa Editorial El Comercio (2002), "Internet," *Inventos del milenio*, Lima, p. 8.

Cuadro 3.2

**LUGARES DESDE LOS CUALES SE CONECTAN
LOS JÓVENES A INTERNET**

Respuesta	Total (%)	A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Cabinas públicas	84	49	75	88	97
Centro de estudios	17	40	25	13	7
Casa	12	58	25	2	0
Casa de algún familiar	4	1	2	5	3
Trabajo	2	0	2	1	3
Otros	1	4	2	2	0
No precisa	0	0	1	0	
Base real	371	72	172	97	30
Distribución	100%	6,9%	27,5%	37,7%	27,9%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Perfil del adolescente y del joven*, Informe gerencial de *marketing*, p. 36.

Bibliografía

- Apoyo Opinión y Mercado. (2001) *Perfil del adolescente y del joven*, Informe gerencial de *marketing*, Lima.
- Conep. (2001) “Tarjeta de Compras por Internet,” en: “Sexto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2001. Casos participantes,” Documento no publicado, p. 7.
- Conep. (2001) “Tarjeta de Compras por Internet,” en: “Premios Effie Perú 2001. Resumen de los casos participantes,” Documento no publicado.
- Empresa Editorial El Comercio. (2002) “Internet,” en: *Inventos del milenio*, Lima, pp. 5-8.
- Empresa Editorial El Comercio. (2001) “Pagum.com facilitará ventas en comercio electrónico,” *El Comercio*, enero de 2001 (<http://elcomercioperu.com.pe>).
- Folletos varios del Banco de Crédito. (2002) “¿Qué es... víaBCP?,” mayo de 2002, Lima.
- Perú Top Publications. (2002) *Peru: The Top 10,000 companies*, Lima, pp. 945-960.

Páginas web

- http://www.apoyo.com/quienes_somos/oym/ganadores.html
- <http://www.alfa-redi.org/revista/data/42-11.asp>
- <http://www.viabcp.com/>
- <https://www.pagum.com/Spanish/index.asp>
- <http://www.sbs.gob.pe/normas/normas/re-0271-2000.htm>



Caso: Tarjeta víaBCP

Categoría: Lanzamiento
Premio Effie: Oro 2001

Anunciante: Banco de Crédito del Perú
Agencia: Publicis Asociados

1. Internet

Internet es la red mundial de computadoras que hace posible la transmisión de datos. Esta incluye el *world web wide* (WWW), el *e-mail* y otros mecanismos de transmisión de información.

En la década del 60, para fines militares se desarrolló en los Estados Unidos un sistema de conexión entre computadoras que permitiera el acceso a información de diversos lugares del país. Algunas universidades estuvieron relacionadas con el proyecto.

El año 1969, investigadores de las universidades de Stanford, UCLA, UTA y UC Santa Bárbara realizaron la conexión a ARPANET¹.

¹ Acrónimo de Advanced Research Project Agency (Agencia del Proyecto de Investigación Avanzada).

El ARPANET se convierte luego en Internet, una vez que se adoptó un protocolo común, el TCP/IP².

El año 1991 aparece el *world wide web* (WWW). Este permite utilizar textos, sonidos e imágenes. El desarrollo del WWW se vio favorecido por la aparición de Navegadores como el Netscape Navigator, que aparece el año 1994, y el Explorer, que aparece el año 1998.

1.1 Ventajas y desventajas

Entre las ventajas que ofrece Internet se pueden mencionar las siguientes:

- La disponibilidad del servicio durante las 24 horas del día. A través de Internet es posible lograr una comunicación en cualquier momento del día.
- La rapidez. La comunicación es virtual, es decir, se da en el mismo momento. La persona que se comunica vía Internet obtiene información casi en forma inmediata.
- La desintermediación. Internet abre la posibilidad de comunicación directa entre los individuos y entre las empresas y los clientes, sin la necesidad de intermediarios.
- El acceso global. A través de Internet tenemos acceso prácticamente a todos los lugares del mundo, lo cual implica que es posible obtener información diversa.
- La etapa de crecimiento. Internet aún se encuentra en una etapa de desarrollo y la posibilidad de ampliación de su mercado es lo que permite que se presenten interesantes oportunidades de negocio.
- Los menores costos de comunicación. Está demostrado que los costos de comunicación por Internet son inferiores a los que demanda el teléfono o el correo, que son otras formas alternativas de comunicación.

2 Transmission Control Protocol / Internet Protocol.

Entre las principales limitaciones de Internet se pueden mencionar las siguientes:

- La seguridad. Sobre todo para las transacciones en Internet, el consumidor tiene temor sobre qué tan segura pueda ser la transmisión de las mismas a través de este medio.
- La confidencialidad. La información que el cliente proporciona en Internet puede correr el riesgo de ser mal utilizada. Esto sucede, por ejemplo, con la información que el cliente considera personal o confidencial, y que desea permanezca bajo esta modalidad.
- El mercado es todavía limitado. A pesar de sus altas tasas de crecimiento en los últimos años, el mercado todavía es limitado en el Perú. Sin embargo, una creación peruana, las “cabinas de Internet,” ha favorecido que esta herramienta de comunicación no solo esté al alcance de las clases urbanas y de mayores recursos económicos, sino también de la población de niveles socioeconómicos bajos y en lugares apartados del país.
- La reserva mostrada por los potenciales usuarios. Hay muchos clientes que no están acostumbrados al uso de la computadora y, por ende, no están dispuestos al uso de Internet.

Para los próximos años se espera que el número de usuarios y de los servicios que brinda Internet aumente de una manera importante. Para el año 2005, se espera tener 750 millones de usuarios de Internet en el mundo (ver cuadro 3.1). Los servicios que se pueden ofrecer en Internet son variados: consultas en bibliotecas, reserva de pasajes, suscripción de revistas, compras virtuales, entre otros.

En el Perú, la Red Científica Peruana creó el modelo de las cabinas públicas de Internet el año 1994. Esta exitosa experiencia ha hecho que los usuarios de los diferentes niveles socioeconómicos tengan acceso a Internet (ver cuadro 3.2). En el Perú, de los más de 800.000 cibernautas, se calcula que 70% utiliza estas cabinas³.

3 Empresa Editorial El Comercio, “Internet,” *Inventos del milenio*, Lima, 2002, p. 8.

2. El sector de compras en Internet

El desarrollo de Internet ha favorecido el aumento de transacciones a través de este medio. Las transacciones se pueden realizar con el uso de diversos medios de pago.

2.1 Medios de pago

Las compras en Internet se pueden realizar a través de varios medios de pago; por ejemplo: la tarjeta de crédito, la tarjeta de débito y la tarjeta de compras por Internet.

2.1.1 La tarjeta de crédito

De acuerdo con su reglamento, “mediante el contrato de tarjeta de crédito, la empresa concede una línea de crédito al titular, por un plazo determinado y expide la correspondiente tarjeta, con la finalidad de que el usuario de dicha tarjeta adquiera bienes o servicios en los establecimientos afiliados que los proveen, o en caso de solicitarlo y así permitirlo la empresa emisora, hacer uso del servicio de disposición de efectivo u otros servicios conexos, dentro de los límites y condiciones pactadas, obligándose a su vez, a pagar a la empresa que expide la correspondiente tarjeta, el importe de los bienes y servicios que haya utilizado y demás cargos, conforme a lo establecido en el respectivo contrato.”⁴

De esta manera, la tarjeta de crédito permite a los clientes adquirir productos que posteriormente serán pagados por el cliente a la institución financiera. Algunas tarjetas de crédito conocidas en el mercado peruano son Visa, Mastercard, American Express, Diners, entre otras.

Esta tarjeta resulta ser un medio comúnmente utilizado entre los usuarios de Internet al momento de realizar sus compras por esta vía, porque es fácil de usar, constituye un medio de pago y porque da seguridad, tanto al vendedor (en la medida en que existe una entidad financiera que respalda al consumidor), como al consumidor (en la medida en que dichas tarjetas suelen estar amparadas por seguros).

4 “Resolución SBS No. 271-2000, Reglamento de tarjetas de crédito,” en: <http://www.sbs.gob.pe/normas/normas/re-0271-2000.htm> (tomado el 26.6.2002).

2.1.2 La tarjeta de débito

Las tarjetas de débito son tarjetas que emiten las instituciones financieras a sus clientes con la finalidad de que puedan realizar cargos a sus cuentas al comprar productos en los diversos establecimientos afiliados al sistema. Por lo tanto, estas tarjetas se encuentran asociadas a cuentas de ahorro, y no generan gastos para el cliente.

Estas tarjetas pueden ser utilizadas en las ventanillas de los bancos, los cajeros automáticos y los autoservicios y tiendas autorizadas.

En los autoservicios y tiendas autorizadas se encuentran los P.O.S. (*points of sale* o “puntos de venta”), que las comunican con la central para realizar los cargos correspondientes.

2.1.3 La tarjeta de compras por Internet

Las tarjetas de compras por Internet son utilizadas para las compras que se realizan por este medio. En el Perú, la tarjeta víaBCP fue la primera en salir al mercado.

A diferencia de las tarjetas de crédito y de débito, la tarjeta de compras por Internet es cargada con la cantidad que el cliente solicita pagar. De este modo, el cliente tiende a considerar que se reduce el riesgo porque en caso de pérdida o hurto lo que se pierde es el importe cargado en la tarjeta.

En enero de 2001 salió al mercado la tarjeta Pagum.com, que le pertenece a una empresa americana del mismo nombre y que opera en el Perú a través de su subsidiaria Pagum.com Perú en asociación con el Banco Wiese Sudameris y Mastercard⁵. Se trata de un sistema de pagos entre personas por *e-mail* y compras en Internet.

5 Empresa Editorial El Comercio, “Pagum.com facilitará ventas en comercio electrónico,” *El Comercio*, enero de 2001 (<http://elcomercioperu.com.pe>).

3. El Banco de Crédito del Perú

El Banco de Crédito, denominado anteriormente Banco Italiano, se creó el año 1889. El año 1941, cambió su nombre por el de Banco de Crédito del Perú.

Esta entidad financiera pertenece al grupo Romero, que a su vez mantiene una serie de unidades de negocio en otros sectores, tales como la industria textil, transportes, agroindustria, comercio, entre otros.

A diciembre del año 2000, el Banco de Crédito del Perú contaba con 6.172 empleados y 200 oficinas en todo el país. Asimismo, tenía sucursales en Nueva York y Nassau y bancos corresponsales en diversos países del mundo.

El Banco es uno de los más importantes del Perú y ofrece una variedad de productos, tanto a las personas naturales, como a las empresas de diversos tamaños.

4. La tarjeta víaBCP

4.1 Escenario

Internet se ha venido desarrollando de manera importante en el mundo. Esto ha generado que se empiece a realizar cada vez un mayor número de transacciones por este medio.

El medio común de pago había sido el uso de tarjetas de crédito. Sin embargo, en comparación con otros países, el Perú aún tenía una baja penetración de las tarjetas de crédito en la población. Esta era de solo 1,73% y era prácticamente nula en el segmento de jóvenes de 16 a 23 años.

Asimismo, en el mercado se aprecia desconfianza e inseguridad en el uso de las tarjetas de crédito para realizar compras por Internet. Esto, debido principalmente al temor de que la clave o información personal fuera obtenida por terceras personas.

Si bien es cierto el acceso a Internet todavía es bajo en promedio entre la población peruana, se espera un importante crecimiento para los próximos años, el cual se estima en alrededor de 15% a 20%. Es más, cada vez es mayor el número de tiendas locales que ofrecen sus productos en Internet.

Esta situación generó la necesidad de desarrollar un producto alternativo al de las tarjetas de crédito que no existía en el mercado: el pago de compras por Internet, a través de una tarjeta específica.

4.2 El producto

El Banco de Crédito, dada la oportunidad que se presentaba en el mercado, desarrolló un nuevo producto: la tarjeta de compras por Internet.

La tarjeta de compras por Internet, denominada tarjeta víaBCP, se constituye en una alternativa de pago de las compras que se realizan por esta vía. Esta tarjeta permite comprar en prácticamente todas las tiendas que se encuentran en línea, en el Perú y en el Mundo.

La tarjeta víaBCP es una tarjeta que se otorga al cliente y le permite cargar montos para ser utilizados en los pagos por Internet. Tiene la característica de ser recargable, y el recargo puede hacerse en Internet, si el usuario mantiene una cuenta de ahorros o una cuenta corriente en el Banco de Crédito, o en las oficinas del Banco de Crédito, si realiza un depósito en ventanilla. También tiene la característica de ser fácil de obtener (puede obtenerse en cualquiera de las agencias del Banco de Crédito), de usar, de consultar (puede saberse el saldo y el detalle de las últimas compras en todo momento), de ser segura (cada usuario decide el monto de dinero que va a destinar a la compra; además, en caso de tomar otra decisión, puede retirarlo a través de los cajeros automáticos Telebanco o de cualquier ventanilla del Banco) y de ser gratis (no implica ningún costo por comisión o mantenimiento).

Para ejecutar la compra por Internet, la tarjeta víaBCP está afiliada a la tarjeta de crédito Visa y a su red internacional. La tarjeta víaBCP se puede adquirir con un mínimo de 15 dólares. Ahora, si bien la tarjeta está en dólares, se puede comprar, retirar y recargar en soles, porque el cambio de moneda se produce en forma automática.

Cabe señalar que víaBCP.com representa el banco en Internet y es donde se accede para realizar las compras por este medio. Este ofrece una variedad de servicios. Por ejemplo, permite la realización de pagos, transferencias y consultas desde la comodidad del hogar, o del lugar donde la persona esté conectada a Internet. También permite obtener información y acceder a la solicitud directa de los distintos productos y servicios que ofrece el banco, como por ejemplo los

créditos personales (crédito efectivo, hipotecasa), las tarjetas de crédito (Credibank Visa y American Express), las cuentas personales (depósitos a plazo o cuenta maestra), seguros, programas *travel*, entre otros.

Además, ofrece una línea de empresas, la misma que, como indica su nombre, se orienta a la organización. Esta línea permite a la empresa llevar a cabo transacciones, transferencias, consultas (sobre pagarés, avales, fianzas), hacer uso del *pagonet* (nombre con el que se conoce al servicio que ofrece un medio de pago seguro, rápido y efectivo a través de Internet), e informarse sobre las características, requisitos y ventajas de los diferentes productos con los que cuenta el banco.

A través de *víaBCP* se puede obtener información diversa sobre la tarjeta y contar con los servicios de *víaBox*, *víaCompras*, *víaPrecios*, *víaViajes*, *víaInversiones*, *víaInmuebles*, *víaPersonal*, *víaEmpresarial*, Internet gratis, entre otros.

4.3 La campaña promocional

La estrategia de *marketing* se basó en el desarrollo de una campaña promocional denominada “Chico electrónico.”

4.4 Objetivos y estrategias de *marketing*

Entre los objetivos establecidos para la tarjeta de compras por Internet se pueden mencionar los siguientes:

- Colocar, en un periodo de 6 meses, 5.000 tarjetas *víaBCP* de compra por Internet
- Lograr consumos por un millón de dólares el primer año
- Aduenarse de la categoría de medio de pago por Internet (esto se favorece por ser pionera de este medio de pago en el país)
- Establecer una relación entre la marca *víaBCP* e Internet.

Para lograr esto, el Banco de Crédito del Perú desarrolló las siguientes estrategias de *marketing*:

- Estrategia de producto: crear un medio de pago reconocido en el nivel internacional. La tarjeta *víaBCP* se caracteriza por ser fácil de adquirir y de usar. Asimismo, es segura y recargable.

- Estrategia de cobertura: se buscó que la tarjeta estuviese al alcance de todos. El cliente solo debía acercarse a una de las 200 sucursales y agencias del BCP en cualquier punto del país.
- Estrategia de comunicación: se realizó una campaña masiva de la tarjeta de compras por Internet. Se utilizaron como medios de difusión la prensa y la televisión. Los comerciales mostraban a un joven internauta ubicado en una cabina de Internet, frente a una pantalla, que no podía acceder a una oferta de discos compactos porque a pesar de tener el dinero en efectivo no contaba con un número de tarjeta de crédito. Finalmente, cuando logra conseguir su tarjeta víaBCP en una de las oficinas del Banco de Crédito y regresar a la cabina pública se da con la sorpresa de que todos y cada uno de los usuarios de la cabina tenían una tarjeta víaBCP, de que ya habían adquirido la oferta del CD y de que la oferta ya se había acabado.

Además de los medios tradicionales, también se emplearon otros medios para difundir el modo de empleo de las tarjetas víaBCP. Entre estos, los siguientes: eventos, charlas, presentación en universidades, etc.

4.5 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos superaron los objetivos establecidos. Se llegaron a colocar 6.800 tarjetas en solo 3 meses y 9.700 en 6 meses.

Luego de la campaña, la meta fijada de 1 millón de dólares de consumo para el primer año pudo ser superada a los 10 meses.

Por otra parte, se logró una importante asociación entre víaBCP e Internet, además de una alta recordación de la campaña (76%).

4.6 Proyecciones

El impresionante desarrollo de Internet en los últimos años representa interesantes oportunidades de negocio para el Banco de Crédito y su tarjeta víaBCP.

En la medida que se amplíe el mercado y haya un mayor número de usuarios de Internet dispuestos a realizar compras por este medio, la tarjeta víaBCP constituye un interesante negocio para el Banco de Crédito.

Preguntas

- a. Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Banco de Crédito del Perú para su producto *Tarjeta de compras por Internet*.
- b. Haga un análisis del atractivo del mercado y un pronóstico del desarrollo de Internet en nuestro país.
- c. Analice los principales atributos del producto tarjeta de compras víaBCP.
- d. ¿Qué estrategias de precio y promoción sugiere desarrollar a la gerencia de tarjetas víaBCP?
- e. Analice la factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales.

Cuadro 3.1

**USUARIOS DE INTERNET EN EL MUNDO
(millones)**

Año	Usuarios
1988	0
1989	1
1990	1
1991	3
1992	6
1993	11
1994	20
1995	37
1996	60
1997	100
2000/01	350
2005	750

Fuente: Price Waterhouse 1997, Osiptel, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Vivienda y Construcción (MTC) – Unidad especializada en concesiones, Red Científica Peruana (RCP), Banco Mundial, First Com, ITU/Siemens (octubre 1997)¹.

¹ Tomado de Empresa Editorial El Comercio (2002), "Internet," *Inventos del milenio*, Lima, p. 8.

Cuadro 3.2

**LUGARES DESDE LOS CUALES SE CONECTAN
LOS JÓVENES A INTERNET**

Respuesta	Total (%)	A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Cabinas públicas	84	49	75	88	97
Centro de estudios	17	40	25	13	7
Casa	12	58	25	2	0
Casa de algún familiar	4	1	2	5	3
Trabajo	2	0	2	1	3
Otros	1	4	2	2	0
No precisa	0	0	1	0	
Base real	371	72	172	97	30
Distribución	100%	6,9%	27,5%	37,7%	27,9%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Perfil del adolescente y del joven*, Informe gerencial de *marketing*, p. 36.

Bibliografía

- Apoyo Opinión y Mercado. (2001) *Perfil del adolescente y del joven*, Informe gerencial de *marketing*, Lima.
- Conep. (2001) “Tarjeta de Compras por Internet,” en: “Sexto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2001. Casos participantes,” Documento no publicado, p. 7.
- Conep. (2001) “Tarjeta de Compras por Internet,” en: “Premios Effie Perú 2001. Resumen de los casos participantes,” Documento no publicado.
- Empresa Editorial El Comercio. (2002) “Internet,” en: *Inventos del milenio*, Lima, pp. 5-8.
- Empresa Editorial El Comercio. (2001) “Pagum.com facilitará ventas en comercio electrónico,” *El Comercio*, enero de 2001 (<http://elcomerciope.com.pe>).
- Folletos varios del Banco de Crédito. (2002) “¿Qué es... víaBCP?,” mayo de 2002, Lima.
- Perú Top Publications. (2002) *Peru: The Top 10,000 companies*, Lima, pp. 945-960.

Páginas web

- http://www.apoyo.com/quienes_somos/oym/ganadores.html
- <http://www.alfa-redi.org/revista/data/42-11.asp>
- <http://www.viabcp.com/>
- <https://www.pagum.com/Spanish/index.asp>
- <http://www.sbs.gob.pe/normas/normas/re-0271-2000.htm>

IV

Caso: Ducal

**Categoría: Promociones
Premio Effie: Oro 2001**

**Anunciante: Tabacalera Nacional
Agencia: Publicis Asociados**

1. El tabaco y el mercado de cigarrillos

El tabaco es una planta originaria de América. Fue descubierto en Cuba, por los españoles Rodrigo de Jerez y Luis de Torres, el año 1492. De allí fue exportado a España, desde donde se expandió al resto de los países de Europa¹.

Entre los principales países productores de tabaco se encuentran China, la India, Brasil y los Estados Unidos.

En el Perú, el mercado de cigarrillos representa 220 millones de cajetillas anuales que equivalen a 220 millones de dólares. La industria nacional tiene una participación de 63,6%, los cigarrillos importados representan el 14% y el contrabando de 22% restante².

1 <http://www.lagaleracigar.com/Pages/historia.html> (tomado el 20.5.2002)

2 Perú Top Publications, *Peru: The Top 10,000 Companies*, 2002, Lima, p. 871.

Según un estudio realizado por la empresa Apoyo Opinión y Mercado, el 75% de los entrevistados que son clientes o consumidores de cigarrillos, suele adquirirlos en las bodegas³. Este es el lugar de compra preferido por la población de todos los niveles socioeconómicos. Asimismo, el 20% de los consumidores del segmento socioeconómico A adquiere este producto en supermercados y autoservicios (ver cuadro 4.1).

Otro aspecto que hay que destacar es el marco tributario, que afecta la estructura de precios de los cigarrillos. El año 1999 se establecieron modificaciones al impuesto selectivo al consumo (ISC) y se dieron tres categorías de pago según la categoría de producción, nacional o importada, del cigarrillo. Esta norma se modificó en julio del año 2001, cuando se estableció un ISC de 100% para todas las marcas. En noviembre del año 2001, la tasa del ISC se volvió a incrementar a 125%.

Otros impuestos que pagan las empresas de tabaco son el impuesto general a las ventas (IGV) por el 18% del valor de ventas y el arancel que es de 12% para las importaciones. El sector de cigarrillos es un importante contribuyente del fisco peruano.

2. La competencia en el sector

En el Perú, los dos principales competidores en el sector son Tabacalera Nacional (TANASA) y British American Tobacco (BAT).

TANASA es la empresa líder del sector y cuenta con las siguientes marcas: Ducal, Golden Beach, Hamilton (su producto Hamilton Lights cuenta con más del 60% del total del mercado y el 87% entre los productos de su segmento⁴), Marlboro, Premier, entre otros. Por su parte, BAT, reconocida empresa multinacional, cuenta con Lucky Strike, Kent, Montana, Popular, Winston, Salem (ver cuadro 4.2).

3 Apoyo Opinión y Mercado, *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de marketing, junio 2001, p. 54.

4 Sociedad Nacional de Industrias, "Tabacalera Nacional S.A.A.," *Industria peruana* (Lima), No. 748, (Sección "Tecnología y RR.HH. Clave del éxito en Tabacalera"), Suplemento especial de aniversario, junio de 2001, p. 4.

TANASA es una empresa relacionada con el grupo Fierro, que ha desarrollado una serie de estrategias de *marketing* para cada uno de sus productos. Por su parte, la empresa BAT fue creada el año 1902. Esta empresa es la segunda productora de cigarrillos del mundo que inició sus operaciones de distribución en el Perú el año 1992. Luego, el año 1995, abrió una sucursal en el país⁵.

En el sector tabacalero, existe una fuerte competencia entre ambas empresas. A esta fuerte competencia se suma la de los cigarrillos de contrabando, que ingresan principalmente por las fronteras de Ecuador, Bolivia y Chile, y acaban por afectar a las empresas formales por la competencia desleal sobre la que se basan. El contrabando pasó de 15% en la década del 80 a 30% en la de los 90 y a 35% el año 2000⁶.

En los últimos años, el contrabando y la situación económica por la que atraviesa el país han afectado el mercado nacional de cigarrillos, y han incidido en la disminución que este experimentó.

En las estrategias desarrolladas por las empresas, el adecuado manejo de la marca es un elemento clave. Se ha mostrado que la marca es un importante factor en la decisión de compra de los consumidores de cigarrillos. Según un estudio de Apoyo Opinión y Mercado, el 83% de los encuestados elige la marca de cigarrillos antes de ir a la tienda⁷. Asimismo, el 68% de los entrevistados muestra lealtad hacia la marca que compra, pues si no la encuentra deja de comprar el cigarrillo o va, en su búsqueda, a otro lugar (ver cuadro 4.3)⁸.

3. El Grupo Fierro

El Grupo Fierro, que surgió en el siglo XIX, es uno de los más importantes grupos económicos españoles. Este grupo fue constituido por el empresario Ildelfonso González-Fierro Ordóñez e inició sus actividades en su país de origen

5 <http://BAT.com> (tomado el 02.8.2002)

6 Sociedad Nacional de Industrias, "Tabacalera Nacional S.A.A.," *Industria peruana* (Lima), No. 748, (Sección "Tabacalera también es industria de exportación"), Suplemento especial, junio de 2001, p. 10.

7 Apoyo Opinión y Mercado. *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de *marketing*, junio de 2001, p. 13.

8 El cliente leal es aquel que, al no encontrar la marca de cigarrillos en la tienda, o no compra ninguna otra marca o va a buscar esta marca a otro lugar.

con el comercio de carbón, para luego diversificarse hacia otras actividades como el tabaco, los fósforos, el gas, la banca, entre otras.

La segunda generación del grupo, liderada por sus tres hijos, Alfonso, Arturo e Ignacio Fierro Viña, expandió las actividades del grupo hacia otros países y regiones como Marruecos, Portugal y otros países de Latinoamérica. Ignacio Fierro fue quien inició la expansión del grupo hacia Latinoamérica en la década del 50.

El año 1985, los hermanos Fierro decidieron repartirse las empresas del grupo. A Ignacio Fierro Viña le correspondió las empresas en Latinoamérica, y la empresa española Cointra Camping Gas, pero al fallecer en junio del año 2002, el grupo pasó a ser dirigido por su hijo Guillermo Fierro Botín⁹.

El Grupo Fierro inició sus actividades en el Perú el año 1961, con la creación de la fábrica de Fósforos. Cuenta con 18 empresas diversificadas, entre las que destacan la Fosforera Peruana, la Tabacalera Nacional, la Destilería Peruana, el Banco Interamericano de Finanzas, entre otras (ver cuadro 4.4).

4. Tabacalera Nacional

TANASA se creó el 26 de mayo de 1966 y es la empresa líder del sector. La compañía genera empleo para más de 700 trabajadores especializados en la fabricación, distribución y venta de cigarrillos (además, se debe considerar que la empresa crea puestos de trabajo indirecto derivados de la relación que establece con otras empresas, como las de transporte, envases y papel) y también para más de 3.500 familias de zonas agrícolas, a quienes provee de financiamiento para el desarrollo agrícola en amplias zonas, como Bagua, Chongoyape, Jaén, Satipo, Tarapoto y Tumbes. La empresa genera además divisas debido a su creciente actividad exportadora, que tiene como principales mercados a diferentes países en Latinoamérica y los Estados Unidos¹⁰. El año 2000, el 40% de la producción nacional fue destinada al mercado externo¹¹.

9 http://www.elpais.es/articulo.html?anchor=elpepiage&xref=20020619elpepiage_2&type=Tes&date= (tomado el 02.7.2002)

10 Sociedad Nacional de Industrias, "Tabacalera Nacional S.A.A.," *Industria peruana* (Lima), No. 748, (Sección "Complejo industrial: orgullo nacional"), Suplemento especial de aniversario, junio de 2001, p. 1.

11 Sociedad Nacional de Industrias, "Tabacalera Nacional S.A.A.," *Industria peruana*

La empresa ha logrado alcanzar uno de los mejores niveles de productividad del mundo tabacalero, que asciende a 3 mil kilogramos de tabaco por hectárea¹². Esto gracias a la tecnología de punta que utiliza en todo el proceso de producción y a la calidad del trabajo del recurso humano con el que cuenta y que se encuentra en constante capacitación.

El gran número de marcas de cigarrillos que maneja Tabacalera Nacional le ha permitido estar presente en todos los segmentos socioeconómicos. En su mezcla de productos, la marca Hamilton se ha convertido en una megamarca, que no descuida los aspectos de calidad, suavidad, playa, entre otros, en sus piezas publicitarias, lo que le permite mantenerse vigente y adoptar una personalidad definida entre ellas. La marca Manhattan, por su parte, se orienta a los consumidores definidos como conocedores del producto, por lo que busca satisfacer las características organolépticas de sabor, aroma, golpe, entre otras, para lograr atraer a su público objetivo. La marca Premier forma parte del grupo de cigarrillos fuertes, y la versión *light* busca posicionarlo como “el fuerte de los *lights*.” La marca Derby se orienta a los fumadores de cigarrillo de precio, que suelen ser más propensos a comprar las marcas de contrabando. Con respecto a la marca Ducal, esta logró consolidar su posición en el mercado de cigarrillos como resultado de la estrategia de promoción basada en la campaña “el cigarrillo de la suerte.”

5. Cigarrillo *Ducal*

5.1 El escenario

El segundo semestre del año 2000, se produjo la caída de los mercados, lo que también afectó a la categoría de cigarrillos.

En el segmento de precios bajos, la marca de cigarrillos Montana, de la empresa BAT, era la marca líder con 64,9% de participación en el mercado. Ducal, marca de la empresa Tabacalera Nacional, contaba con solo el 35,1% de la participación del mercado.

(Lima), No. 748, (Sección “35 años de liderazgo en el mercado nacional”), Suplemento especial de aniversario, junio de 2001, p. 3.

12 Ibid.

5.2 El producto y el proceso de producción

Ducal es una marca tradicional en el mercado de cigarrillos. Esta marca lideró el mercado hace 25 años. Este producto se elabora a través de un cuidadoso proceso de producción y se presenta en paquetes de 10 y 20 unidades.

La empresa ha adquirido una planta de preparación de tabaco que le permite ser una de las fábricas más modernas de América Latina. Es importante destacar la inversión en tecnología que la empresa ha efectuado mediante la adquisición de máquinas y equipos de alta generación, que cuentan con sistemas computarizados de control de procesos y de calidad, los cuales son manejados en forma eficiente por un personal previamente entrenado y capacitado.

El proceso de producción considera las siguientes etapas: la plantación de tabaco, el curado de tabaco, el desvenado y resecado de tabacos, la preparación y tratamiento de tabacos, la elaboración y envasado¹³.

La plantación de tabaco se da principalmente en la selva central y en la costa norte del país donde se cultiva la variedad del tabaco rubio, mientras que las variedades *burley* y negro se cultivan en la selva nororiental. Esta primera parte del proceso se realiza considerando los estándares internacionales, en cuanto a calidad, sanidad y presentación.

El curado de tabaco se realiza en la misma zona, en los centros de producción de la empresa y consiste en colocar el tabaco en hornos para que se realicen los cambios físico-químicos necesarios que permitan su uso industrial. El curado de las hojas dura aproximadamente 140 horas.

Luego, el tabaco pasa a la planta de desvenado y resecado donde se separa la hoja del tabaco en la lámina y la vena. Asimismo, con la ayuda de una máquina resecadora se reduce la humedad del producto.

En la planta de preparación y tratamiento, se produce la hebra necesaria para la producción de los cigarrillos. Finalmente, la hebra pasa a la planta de elaboración y envasado, donde se produce el cigarrillo, se empaqueta / encelofana y se hace el enfardelado de las cajetillas.

13 Sociedad Nacional de Industrias, “Tabacalera Nacional S.A.A.”, *Industria peruana*, (Lima), No. 748, (Sección “Proceso productivo”), Suplemento especial de aniversario, junio de 2001, pp. 6-8.

Si bien el principal insumo que se utiliza en el proceso productivo del tabaco se obtiene de las plantaciones ubicadas en la costa y en la selva peruana, una parte del tabaco que se utiliza es importado, ya que se necesita hacer una mezcla entre el nacional e importado para obtener el sabor y fortaleza de cada una de las marcas que la empresa fabrica.

Otros de los insumos necesarios son los saborizantes (azúcar, regaliz, cacao, etc.), los preservantes de humedad (glicerina, propilen glicol) y los aromatizantes.

El cuadro 4.5 presenta la relación de empresas que abastecen de distintos productos a Tabacalera Nacional S.A.A., y se nota la presencia de empresas nacionales y extranjeras.

5.3 La campaña promocional

La estrategia de *marketing* se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo lema era “El cigarrillo de la suerte.” Y esta campaña se convirtió en pionera en el sector por su diseño innovador, pues era la primera vez que se utilizaba la cajetilla como un vehículo publi-promocional y un cigarrillo marcado como el elemento que premiaba automáticamente (en una cajetilla de 10 unidades).

5.4 Objetivos y estrategias de *marketing*

Los objetivos propuestos de TANASA fueron los siguientes:

- Ser líder en el segmento de cigarrillos de precio bajo
- Aumentar en 50% las ventas de Ducal
- Lograr un *top of mind* de 10%
- Posicionar a la marca en relación con una personalidad joven, audaz y atrevida.

Para lograr esto, Tabacalera Nacional desarrolló las siguientes estrategias de *marketing*:

- Estrategia de promoción: la empresa desarrolló una campaña innovadora que fue atractiva para el consumidor final y motivadora para los comerciantes. La empresa desarrolló una promoción que consistió en la oferta del producto acompañado de un beneficio adicional. Para esto, la empresa colocó en el mercado cajetillas que contenían cigarrillos marcados y que se distinguían de los otros por ser de otro color. De esta manera

aquellos clientes que compraban y encontraban ese cigarrillo en su cajetilla, podían canjearlo por una cajetilla adicional de 10 cigarrillos.

- Estrategia de producto: como parte de las acciones realizadas por la empresa, se modificó el empaque y este se hizo más atractivo al cliente.
- Estrategia de distribución: la empresa coordinó con los puntos de venta con la finalidad de favorecer el éxito de la campaña.
- Estrategia de medios: a diferencia de otros casos, en esta campaña no se contó con el apoyo de medios audiovisuales. Se decidió hacer solo uso de medios gráficos. Para esto, se colocaron afiches en paneles de la vía pública y avisos en los principales diarios y medios escritos. Los afiches e impresos eran llamativos y presentaban frases como “llévala contigo” o “ponla en tu bolsillo.” La audiencia objetivo estaba representada por personas adultas jóvenes.

5.5 La audiencia objetivo

El público objetivo de la campaña que Tabacalera Nacional desarrolló para su producto Ducal fue la juventud. Se buscó combinar lo que este grupo busca; es decir, una identificación con su estilo de vida y una relación de valor en función del balance producto-precio.

5.6 Resultados obtenidos

Ducal tomó el liderazgo de la categoría de precios bajos y obtuvo el 60% de participación en el segmento de cigarrillos de bajo precio.

Ducal se ubicó en el segundo lugar, luego de haber estado en el sexto, en cuanto a las ventas de cigarrillos. Ducal incrementó sus ventas en 119,8%, lo que representó un aumento de 28,4% en el segmento de precios bajos.

Asimismo, es la segunda marca más recordada en el mercado, con un *top of mind* de 10,5%.

Al ser una marca que cuenta con varios años de presencia en el mercado, la campaña también logró “quitarle años a la marca.”

5.7 Proyecciones

La empresa espera reforzar su posición en el mercado peruano en los próximos años. Esto debido a que la crisis económica afectó el comportamiento de compra del consumidor. Asimismo, la empresa busca incrementar la exportación de sus productos al mercado norteamericano.

Preguntas

- a. Identifique las principales oportunidades y riesgos que presenta Tabacalera Nacional en el mercado peruano.
- b. Identifique las fortalezas y debilidades que presentó la campaña desarrollada por la empresa Tabacalera Nacional para su producto Ducal.
- c. Analice el segmento de mercado al que se orienta la marca Ducal y el posicionamiento que ha logrado.
- d. ¿Qué sugerencias daría a la gerencia de Ducal en cuanto a su estrategia de producto y promoción?
- e. Analice la factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales.

Cuadro 4.1**LUGAR DE COMPRA DE CIGARRILLOS**

Respuestas	Total (%)	NSE A (%)	NSE B (%)	NSE C (%)	NSE D/E (%)
Bodega	75	62	76	92	68
Ambulante / paradita	16	12	0	4	28
Supermercado / autoservicio	5	20	16	4	0
Licorería	3	0	5	0	4
Bar	1	3	3	0	0
Otros	0	3	0	0	0
Base real	121	34	37	25	25
Total	100%	7,5%	17,7%	27,8%	47,0%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de *marketing*, junio, p. 54.

Cuadro 4.2**MARCAS DE CIGARRILLOS**

Marcas	Empresa
Lucky Strike	BAT
Kent	BAT
Montana	BAT
Popular	BAT
Winston	BAT
Salem	BAT
Ducal	Tabacalera Nacional (Grupo Fierro)
Golden Beach	Tabacalera Nacional (Grupo Fierro)
Hamilton	Tabacalera Nacional (Grupo Fierro)
Marlboro	Distribuidora Dinámica (Grupo Fierro)
Premier	Tabacalera Nacional (Grupo Fierro)
Manhattan	Tabacalera Nacional (Grupo Fierro)

Fuente: <http://www.bat.com.pe/quehacemos/nuestrasmarcas1.htm> (tomado el 24.5.2002). Sociedad Nacional de Industrias (2001). "Tabacalera Nacional S.A.A.," *Industria peruana* (Lima), publicación especial de aniversario, junio.

Cuadro 4.3

LEALTAD A LA MARCA

Mayores de 18 años que consumen:	Lealtad a la marca * (%)
Cigarrillos	68
Whisky	58
Cerveza	57
Vino	55
Ron	41
Vodka	28

(*) Lealtad a la marca: si no la encuentra o va a buscarla a otro lugar / o no compra nada.
Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de *marketing*, junio, p. 15.

Cuadro 4.4

PRINCIPALES EMPRESAS DEL GRUPO FIERRO – PERÚ

Empresa	Sector
Aval acciones y valores S.A.	Finanzas
Avalcard (Perú) S.A.	Finanzas
Banco Interamericano de Finanzas	Finanzas
Cía. Nacional de Fósforos La Llama S.A.	Fósforos
Constructores Interamericanos S.A.	Construcción
Destilería Peruana S.A.	Industria
Distribuidora Alpamayo	Comercio
Distribuidora Dinámica S.A.	Comercio
Empresa de Transporte Mar Pacífico S.A.	Transporte
Filtros del Perú S.A.	Industria
Fosforera Peruana S.A.	Industria
Hoja Peruana de Tabacos S.A.	Industria
Peruana de Construcciones S.A.	Construcción
Procesamiento Peruano de Datos S.A.	Servicios
Representaciones Alpamayo S.A.	Comercio
Servicios Agrícolas del Perú S.A.	Comercio
Tabacalera del Sur S.A.	Tabaco
Tabacalera Nacional S.A.	Tabaco
Tabacos del Perú S.A.	Tabaco

Fuente: Perú Top Publications S.A.C. (2002). *Perú: The Top 10,000 Companies*, Lima, p. 874.

Cuadro 4.5

EMPRESAS PROVEEDORAS DE TANASA

Empresas	Productos
Industrias del Envase S.A. Corporación Gráfica Navarrete Repco S.A. H.B. Fuller Perú S.A. Matriservice S.A. Grafipapel S.A. Consorcio Aduanero San Remo S.A.C. Miquel y Costas & Miquel S.A. (España) Tann Paper Limited (Canadá) Filtrona Brasileira Ind e Com. Ltda. (Brasil) Mafco Worldwide Corporation (USA) Dimon International (USA)	Empaques Papel <i>couché</i> y cartulina Adhesivos Impresores tipográficos Impresos y papeles Servicio de aduanas Papeles para cigarrillos de alta calidad Filtros Saborizantes Tabaco

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (2001). "Tabacalera Nacional S.A.A.," *Industria peruana* (Lima), (Sección "Operación logística, acortando el camino"), Publicación especial de aniversario, junio, pp. 16-18.

Bibliografía

- Apoyo Opinión y Mercado. (2001) *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de *marketing*, junio, p. 54.
- Bolsa de Valores de Lima. (2001), *Vademecun bursátil 2001*, Lima: Unión Gráfica.
- Caser. (2002) “Cigarrillos, menor demanda y cambios tributarios afectan al mercado,” *Riesgos de mercado*, marzo, pp. 103-114.
- Caser. (2000) “Cigarrillos: mirando al exterior,” *Riesgos de mercado*, junio, pp. 61-68.
- Caser. (2000) “Empresas: Tabacalera Nacional,” *Riesgos de mercado*, marzo, pp. 21-24.
- Caser. (2000) “Cigarrillos: importaciones de cigarrillos siguieron aumentando en 1999,” *Riesgos de mercado*, enero, pp. 43-50.
- Conep. (2001) “Ducal,” en: “Sexto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2001. Casos participantes,” Documento no publicado, p. 8.
- Conep. (2001) “Ducal,” en: “Premios Effie Perú 2001. Resumen de los casos participantes,” Documento no publicado.
- Editora Nacional. (2001), “Producción de cigarrillos disminuye 2.6% en el 2000,” *Expreso*, 1 de enero, p. 8.
- Editorial Síntesis. (1999) “Mercado de cigarrillos: marcas y contramarcas,” en: *Síntesis*, Lima, 5 de julio de 1999, p. 24.
- Merino, Alberto y Vanesa Piaggio. (2001) *Movidas estratégicas*, Lima: Delvi.
- Perú Top Publications S.A.C. (2002) *Peru: The Top 10,000 companies*, Lima, pp. 868-874.

- Sociedad Nacional de Industrias (2001), *Tabacalera Nacional S.A.A.*, Publicación especial de aniversario, Lima: Centro Editorial, junio, secciones:
 - Complejo Industrial: orgullo nacional, p. 1.
 - 35 Años de liderazgo en el mercado nacional, pp. 2-3.
 - Tecnología y RR.HH., pp. 4-5.
 - Proceso productivo, pp. 6-8.
 - Tabacalera también es industria de exportación, pp. 10-11.
 - Un paso adelante en el mercado, pp. 12-13.
 - Tabacalera también es trabajo, pp. 14-15.
 - Operación logística, acortando el camino, pp. 16-18.
 - Tenemos mercado seguro para nuestro tabaco, pp. 19-20.

Páginas web

- http://www.apoyo.com/quienes_somos/oym/ganadores.html
- <http://www.batperu.com/>
- <http://www.elpais.es/>
- <http://www.lagaleracigar.com/Pages/historia.html>



Caso: Colecta Pública Anual

Categoría: Fines No Comerciales
Premio Effie: Oro 2001

Anunciante: Cruz Roja Peruana
Agencia: Young & Rubicam

1. Antecedentes

En junio de 1859, Henry Dunant, ciudadano de Ginebra, visitó el norte de Italia, cuando se realizaba la batalla de Solferino entre los ejércitos franco-sardos y austriacos. Los cuerpos médicos no podían darse abasto para atender a todos los heridos, por lo que Dunant y otras personas socorristas decidieron apoyar. Esta experiencia le dejó una huella que hizo que en noviembre de 1862 publicara su obra *Un recuerdo de Solferino*. En esta obra Dunant no solo narró los episodios dramáticos que vio en la guerra, sino que, además, propuso acciones para dar solución a la terrible situación descrita, por medio del establecimiento de sociedades de socorro en todos los países y logró así conmover la conciencia del mundo de la época. Las ideas de Dunant serían las bases para el establecimiento de la Convención de Ginebra y la Cruz Roja¹.

¹ Por su contribución a la humanidad, Dunant recibió el Premio Nóbel de la Paz el año 1901.

El impacto de la obra hizo que en febrero de 1863 se creara una comisión en la Sociedad Ginebrina de Utilidad Pública, con el fin de evaluar las propuestas de Dunant. Esta comisión de cinco miembros fue la base sobre la que se desarrolló el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), que fue creado ese mismo año, y fue este comité el fundador del movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

En octubre de 1863 se llevó a cabo en Ginebra una Conferencia Internacional que reunió a 16 naciones y permitió la creación del acta de nacimiento de la Cruz Roja. Entre las resoluciones adoptadas en la Conferencia se encuentran las siguientes:

- La creación de un Comité de Socorros en cada país, el mismo que en tiempos de guerra prestaría ayuda al servicio de sanidad del ejército.
- La formación de un equipo de enfermeras voluntarias en tiempos de paz.
- La neutralización de las ambulancias, de los hospitales militares y del personal sanitario.
- La adopción de un brazalete blanco con una Cruz Roja como signo distintivo uniforme².

El año 1919, se creó la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la misma que apoya a las Sociedades Nacionales y coordina la ayuda internacional.

2. Cruz Roja Internacional

La Cruz Roja es sinónimo de organización de socorro que abarca numerosos campos de acción y agrupa millones de buenas voluntades en todos los continentes y en la mayor parte de las naciones del mundo. Esto, sin importar si se trata de tiempos de guerra o de tiempos de paz.

La Cruz Roja Internacional comprende el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), la Federación de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja y todas las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja reconocidas internacionalmente.

² En 1876, el Imperio Otomano utilizó la “media luna roja” en lugar de la “cruz roja” como símbolo, el mismo que fue reconocido en junio de 1929.

El CICR fue fundado en 1863 y se encarga de dirigir y coordinar las actividades internacionales de socorro. Se trata de un órgano independiente, de carácter privado, que difunde el derecho humanitario y vela porque se observen los principios de la Cruz Roja. También es el promotor de los Convenios de Ginebra³.

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna fue creada el año 1919. Su principal objetivo es inspirar, estimular, facilitar, fomentar y ampliar la acción humanitaria. También busca coordinar las actividades de las sociedades nacionales y fomentar la creación de nuevas sociedades⁴.

Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja se establecen en diversos países y desarrollan actividades de socorro y de apoyo en los desastres naturales. Además, su trabajo se relaciona con

- La Cruz Roja de la Juventud
- La información y difusión de los principios básicos de la Cruz Roja
- Los servicios de salud y enfermería, trabajo social y programas de sangre.

Por otro lado, se cuenta con la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y con la Comisión Permanente de la Cruz Roja Internacional. La primera constituye la más alta autoridad deliberante, que reúne a los representantes de las organizaciones de la Cruz Roja y de los gobiernos que son parte en los Convenios de Ginebra. La segunda tiene a su cargo la preparación de las Conferencias Internacionales y la coordinación de las labores de los diferentes órganos de la Cruz Roja Internacional en el período de duración de la conferencia.

2.1 Misión

La Cruz Roja

“tiene la misión exclusivamente humanitaria de proteger la vida y la dignidad de las víctimas de la guerra y de la violencia interna, así como de prestarles asisten-

3 Los convenios de Ginebra consagran el respeto de la persona humana en tiempos de conflicto armado, para proteger a aquellos que se hallen fuera de combate por enfermedad, herida, cautiverio, y para socorrer y cuidar a los que sufren en las hostilidades.

4 Entre los programas que mantiene está el de transfusión de sangre, que incluye seminarios, cursos de formación, concesión de becas, provisión de materiales, construcción de centros de transfusión y ayuda técnica, entre otros.

cia. En las situaciones de conflicto, dirige y coordina las actividades internacionales de socorro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Procura, asimismo, prevenir el sufrimiento mediante la promoción y el fortalecimiento del derecho y de los principios humanitarios universales.”⁵

2.2 Principios básicos

La Cruz Roja cuenta con siete principios básicos: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, carácter voluntario, unidad, y universalidad (ver cuadro 5.1).

3. Cruz Roja del Perú

La Cruz Roja Peruana tiene sus orígenes el año 1879, cuando se dio inicio a la guerra con Chile. Fue entonces cuando los miembros de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, elaboraron un proyecto para la creación de la Junta Central de Ambulancias Civiles, el cual fue aprobado por el gobierno peruano. Ese mismo año, el Perú se incorporó en el Convenio de Ginebra y la Sociedad Peruana de la Cruz Roja fue reconocida por el Comité Internacional de la Cruz Roja el 8 de mayo de 1880, por lo cual resulta ser la más antigua del continente americano.

La Cruz Roja Peruana es una entidad autónoma de derecho público interno y de servicio civil voluntario que ejerce sus actividades de acuerdo con los principios que rigen a la institución internacional. Trabaja en forma coordinada con la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en las situaciones de gran emergencia como los desastres naturales. Si bien es cierto que su tarea inicial fue la atención de los soldados heridos, con el tiempo, esta ha ido cambiando por las necesidades que se han venido dando y los diferentes contextos de los países.

El cuadro 5.2 muestra algunas diferencias entre la Cruz Roja Peruana y el Comité Internacional de la Cruz Roja.

Para ser miembro de la Cruz Roja Peruana, las personas deben cumplir algunos requisitos, los cuales se presentan en el cuadro 5.3.

5 Fuente: <http://www.icrc.org/HOME.NSF/060a34982cae624ec12566fe00326312/8b8b90a08361b20dc1256ae300476983?OpenDocument> (tomado el 21.06.02).

3.1 La organización de la Cruz Roja

La Cruz Roja Peruana está conformada por los siguientes órganos:

- La Asamblea Nacional, que es el órgano supremo, integrado por la totalidad de sus miembros activos, que se reúne una vez al año
- El Consejo Nacional, que es el órgano responsable de la política de desarrollo y administración, que está conformado por 14 miembros
- El Comité Ejecutivo, que se reúne cada 15 días
- Los Consejos Provinciales, además de los departamentales, distritales y Unidades Básicas.

3.2 Los programas de la Cruz Roja Peruana

Algunos de los programas que efectúa la Cruz Roja son:

- *Voluntariado*. Cuenta con el apoyo de cuatro grupo de voluntarios (Juventud⁶, Auxiliares Voluntarios, Socorros y Servicios de Salud).
- *Prevención y capacitación*. Es pionera en educación no formal en temas como primeros auxilios, prevención y manejo de emergencia. También brinda capacitación en áreas específicas para optimizar el desempeño profesional.
- *Salud*. Participa en campañas de prevención de enfermedades, a través de charlas, folletos y afiches. Ante los desastres locales y nacionales, brinda apoyo financiero, técnico y operativo cuando así se requiere.
- *Comunicación y docencia*. A través de las campañas educativas de primeros auxilios, busca prevenir el sufrimiento humano causado por enfermedades o desastres. Asimismo, pretende fortalecer su imagen institucional y proteger su emblema.
- *Difusión*. Busca que el espíritu humanitario que la anima sea conocido y respetado por todos. Esto, por medio de la difusión de sus principios fundamentales y la promoción de sus actividades.

6 La Cruz Roja reconoce la importancia de la educación humanitaria y social de los niños y los jóvenes, por lo cual busca despertar en ellos la conciencia social y responsabilidad para con sus semejantes, además de ayudarlos a ampliar su conocimiento sobre el mundo donde viven y de traducir su acción en preocupación por el bienestar del prójimo.

3.3 Las actividades de la Cruz Roja del Perú

Las principales actividades que lleva a cabo la Cruz Roja pretenden prevenir el sufrimiento humano en todas las circunstancias, proteger la vida y la salud de las personas y favorecer la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y la paz duradera. De esta manera, ayuda a las personas a prepararse para evitar o disminuir los efectos de terremotos, inundaciones, incendios, huaycos y otros desastres que amenazan a los individuos y comunidades, así como de ayudarlos a recuperarse de las consecuencias de los desastres.

El cuadro 5.4 muestra las actividades efectuadas por la Cruz Roja del Perú durante el año 1991.

La mayor fuente de financiamiento de la Cruz Roja proviene de la colecta pública que se realiza anualmente. Además, también capta recursos de los cursos que efectúa, de las donaciones que recibe, así como del aporte de sus socios.

4. La colecta pública anual

4.1 La campaña promocional

El contexto donde se desarrolló la campaña se caracterizó por la presencia de un bajo nivel de donaciones de dinero. Ello se debía, básicamente, a la recesión por la que atravesaba el país, que hacía que las necesidades en el mercado fueran grandes.

Sin embargo, se encontró la oportunidad de desarrollar dicha campaña por medio de la apelación a la sensibilidad del público objetivo, al deseo de ayudar a los demás.

4.2 Objetivos y estrategias de *marketing*

La campaña publicitaria efectuada para la realización de la colecta anual de la Cruz Roja tuvo los siguientes objetivos:

- Lograr un incremento de 25% en el monto recolectado el año anterior, lo cual significaba pasar de 50 mil soles a 62 mil quinientos soles.
- Incrementar la sensibilidad del mercado, para que este se viera motivado a efectuar donaciones de dinero.

4.3 La publicidad de la campaña

La campaña publicitaria que realizó la Cruz Roja para llevar a cabo su colecta pública se denominó “Mendigo”. El nombre que recibió la campaña se debió a la intervención de un mendigo en el *spot* publicitario, el mismo que en lugar de recibir, donaba una moneda a la Cruz Roja, apelaba así a la sensibilidad del público y dejaba entrever la importancia de colaborar.

En el *spot* publicitario se utilizó el siguiente mensaje: “nada alimenta más al alma que dar.” La exhibición de la campaña se centró en un día: el 4 de julio, y se enfatizó el siguiente mensaje: “este 4 de julio ayúdame... ayúdate.”

4.4 La audiencia objetivo

El público objetivo de la campaña publicitaria efectuada por la Cruz Roja para recaudar fondos estuvo conformado por el público en general. Por tal razón, se buscaba apelar a la sensibilidad del total de la población.

4.5 Estrategia de medios

Para el desarrollo de la campaña publicitaria de la colecta pública, la Cruz Roja no contó con recursos económicos propios de la institución. Como resultado, en las conversaciones entre la agencia publicitaria y la Cruz Roja se trató el tema del presupuesto, y se dejó claro que esta última no disponía de fondos, ni para los avisos, ni para la producción de los mismos.

La agencia Young & Rubicam asumió el reto de elaborar una campaña sin contar con presupuesto económico. Asimismo, se consiguió que otras personas e instituciones apoyaran esta labor. Es el caso de la productora cinematográfica, de la empresa de audio, de la empresa de impresos, de los modelos, de los canales de televisión 2, 7, 11 y 13, de los diarios El Comercio, El Trome, Ojo, Gestión y Síntesis y de las radios RPP, Radio Z, Radio A, Panamericana y Corporación Radial. Estas empresas, junto con el personal de Young & Rubicam, participaron de manera desinteresada en la campaña e hicieron que la misma llegara a tener éxito.

4.6 Resultados obtenidos

Luego de realizar la campaña publicitaria, se logró superar el monto estimado de recaudación. El monto que se esperaba recaudar ascendía a 62 mil quinientos

nuevos soles. Sin embargo se alcanzó la cifra de 650 mil nuevos soles. Es decir, 940% más de lo que se recibió en la campaña del año 2000. Esta ha sido la mayor recaudación obtenida en los 122 años de la Cruz Roja en el Perú.

Preguntas

- a. ¿Por qué es importante la presencia de la Cruz Roja en nuestra sociedad?
- b. ¿Cuáles son las características distintivas que presenta el *marketing* de organizaciones no lucrativas?
- c. Identifique las oportunidades y riesgos que se presentaron en el desarrollo de la campaña de la Cruz Roja.
- d. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de la Cruz Roja?
- e. Analice la factibilidad de desarrollar la misma campaña en las condiciones actuales.

Cuadro 5.1**PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

Principios	Descripción
Humanidad	La Cruz Roja, a la que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.
Imparcialidad	La Cruz Roja no hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social, ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, y a remediar sus necesidades y dar prioridad a las más urgentes.
Neutralidad	Con el fin de conservar la confianza de todos, se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso y filosófico.
Independencia	La Cruz Roja es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios de la Cruz Roja.
Carácter voluntario	La Cruz Roja es una institución de socorro voluntario y desinteresada.
Unidad	En cada país solo puede existir una sola Sociedad de la Cruz Roja, debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.
Universalidad	La Cruz Roja es una institución universal, en cuyo seno todas la Sociedades tiene los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente.

Fuente: Cruz Roja Peruana (2002). *Conozcamos la Cruz Roja*, 2^{da} ed., Lima: Editora ABC, pp. 4-5.

Cuadro 5.2**DIFERENCIAS ENTRE LA CICR Y LA CRP**

	CICR	Cruz Roja Peruana
Actividad	Presta asistencia a las víctimas de los conflictos armados	Brinda asistencia en lugares donde hay desastres naturales. Capacita voluntarios en socorrismo
Miembros	Profesionales remunerados a tiempo completo	Voluntarios que trabajan a tiempo parcial. No son remunerados
Ámbito de acción	Los países que tengan conflictos armados	El Perú

Fuente: Cruz Roja Peruana (2002). *Conozcamos la Cruz Roja*, 2^{da} ed., Lima: Editora ABC, p. 9.

Cuadro 5.3**REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DE LA CRUZ ROJA**

<ul style="list-style-type: none"> - Haber cumplido los 18 años de edad - Demostrar ocupación o actividad definida - Haber cursado educación secundaria completa - No tener antecedentes penales - Cumplir las normas de inscripción dadas por la Escuela Nacional de Capacitación y las Direcciones Nacionales de Voluntariado - Cumplir con el examen médico de ingreso realizado por el personal médico de la institución o por profesionales designados por la Cruz Roja - Aprobar el curso de formación de voluntarios
--

Fuente: Cruz Roja Peruana (2002). *Conozcamos la Cruz Roja*, 2^{da} ed., Lima: Editora ABC, p. 4.

Cuadro 5.4**ACTIVIDADES OPERACIONALES: PERÚ
(2001)**

Fechas	Acciones
31 de diciembre de 2001	Perú. Niños víctimas de minas antipersonal
10 de diciembre de 2001	El CICR en el Perú. Contexto y perspectivas para 2002.
2 de diciembre de 2001	Perú. Formación en DIH y DDHH para instructores de la Policía Nacional
19 de noviembre de 2001	Perú. Ponencia en Seminario Internacional "Al fin de la batalla"
16 de noviembre de 2001	Perú. Difusión del DIH. Consultor del CICR realiza varias conferencias
27 de octubre de 2001	Perú. Programa de difusión de derecho internacional humanitario
26 de septiembre de 2001	Perú. Cruzada para salvar vidas
20 de septiembre de 2001	Primer curso de actualización en derechos humanos y derecho internacional humanitario
13 de septiembre de 2001	Perú. Destrucción de todas las minas AP de los arsenales peruanos
13 de septiembre de 2001	Perú destruye todo su arsenal de minas antipersonal – Nota de prensa del CICR
7 de septiembre de 2001	Perú. El CICR organiza un seminario de capacitación en el Instituto Nacional Penitenciario
29 de agosto de 2001	Perú. Destrucción de más de 80.000 minas antipersonales
23 de agosto de 2001	Perú. CICR participa como observador en acción de destrucción de minas
16 de agosto de 2001	Perú. La Policía Nacional del Perú y el CICR firman convenio
10 de agosto de 2001	Experto del CICR realiza conferencia sobre derecho internacional humanitario y armas
31 de mayo de 2001	Perú. Comisión interministerial sobre derecho internacional humanitario
8 de mayo de 2001	El CICR en Lima abre sus puertas...
1 de mayo de 2001	Difusión e implementación del DIH por las fuerzas armadas y la policía nacional del Perú
1 de enero de 2001	Direcciones de las oficinas del CICR en el Perú
1 de enero de 2001	Aplicación del Derecho Internacional Humanitario en América. Informes por país

Fuente: <http://www.icrc.org/icrcspa.nsf/CountryDetails?Readform&Country=Peru> (tomado el 21.06.02).

Bibliografía

- Cruz Roja Peruana. (2002) *Conozcamos la Cruz Roja*, 2^{da} ed., Lima: ABC.
- Conep. (2001) “Cruz Roja Peruana,” en: “Sexto concurso de efectividad de marketing y publicidad. Premios Effie Perú 2001. Casos participantes,” Documento de trabajo, p. 9.
- Conep. (2001) “Colecta Pública Anual,” en: “Premios Effie Perú 2001. Resumen de los casos participantes,” Documento no publicado.

Páginas web

- <http://www.icrc.org/>
- http://www.apoyo.com/quienes_somos/oym/ganadores.html

VI

Caso: Cristal

Categoría: Marca

Premio: Marca Clásica 2001

1. El sector de cerveza

La cultura de la cerveza se encuentra bastante difundida en muchos lugares del mundo, donde representa un importante elemento para la sociedad y las relaciones interpersonales. Se trata de un producto de consumo masivo, cuyo nivel de consumo se ve afectado por los periodos de recesión.

América Latina se caracteriza por su preferencia por el consumo de cerveza (ver cuadro 6.1). Según un informe de la Asociación Latinoamericana de Fabricantes de Cerveza, el consumo anual de cerveza por habitante en el caso del Perú ha ido disminuyendo: pasó de 29,56 litros en 1996 a 19,85 litros en 2001. En este último año, el nivel alcanzado colocó al Perú en el décimo tercer lugar entre 17 países latinoamericanos (exceptuado Brasil), muy por debajo de los niveles alcanzados por Venezuela, México y Panamá, que ascendieron a 82,51, 50,67 y 44,46 litros, respectivamente.

La industria cervecera peruana tiene más de 100 años de existencia. Los primeros fabricantes de cerveza, en orden cronológico, fueron la Cervecería Nacional (que luego se convirtió en la Compañía Nacional de Cerveza), fundada en 1875, Backus & Johnston Brewery (que luego se convirtió en la Corporación Backus), fundada en 1879 y la Sociedad Industrial Ernesto Gunther y Francisco Rehder (que luego adquirió el nombre de Compañía Cervecería del Sur), fundada en 1898.

En la actualidad, la Corporación Backus, después de absorber a las otras dos empresas, ofrece sus productos a casi la totalidad del mercado. Esta característica, sobre la presencia de grupos fuertes en el sector cervecero, es la que también se observa en otros países latinoamericanos (ver cuadro 6.2).

En el Perú, el mercado de cerveza se ha reducido en los últimos años. En la figura 6.1 se aprecia que la producción de cerveza bajó de 781 millones de litros en 1996 a 570 millones el año 2000. Lo mismo ha sucedido con el volumen de ventas de la industria cervecera, que pasó de 103,1 millones de cajas de cerveza el año 1995, a 63,9 millones el año 2001¹.

Entre los factores que influyeron en esta reducción se pueden mencionar la crisis económica por la que atraviesa el país, la competencia informal, el contrabando y la fuerte carga tributaria. Respecto de la crisis económica, esta ha llevado a la disminución del poder adquisitivo de la población, por lo que el precio tiende a ser una variable importante en el momento de tomar la decisión de compra.

En relación con la competencia informal, se estima que 9 de cada 10 litros de alcohol etílico puro que se comercializa en el país provienen de empresas informales, y que muchas veces el producto que estas empresas comercializan ocasiona severos problemas de salud, debido al uso de alcohol industrial o alcohol metílico en la fabricación o venta directa de las bebidas alcohólicas².

El contrabando también es un factor importante que afecta a la industria cervecera nacional, debido a los bajos precios a los que son ofrecidos los productos importados que ingresan bajo esta modalidad. El contrabando se realiza principalmente por Bolivia (a través de Puno) y por Ecuador (a través de Tumbes).

El sector cervecero también ha tenido que soportar una fuerte carga tributaria. El cuadro 6.3 muestra las modificaciones al impuesto selectivo al consumo de la cerveza que se han realizado en el periodo 1997-2001.

Todos estos factores ocasionaron una menor recaudación del fisco por concepto del impuesto selectivo al consumo (ISC) y del impuesto general a las ventas

1 Apoyo & Asociados Fitch, "Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A.," en: www.aai.com.pe (tomado en marzo del año 2002).

2 Medio Empresarial S.A., "Industria cervecera: la pesada carga tributaria," *Medio empresarial*, Año IV, No. 32, enero de 2001, p. 43.

(IGV), que se redujo en 12% entre 1996 y 1998³. La figura 6.2 muestra la evolución de la recaudación tributaria por concepto de ISC para el periodo 1998-2001. Allí se nota una clara tendencia decreciente como resultado de las menores ventas efectuadas por el sector dentro de un entorno recesivo.

Así, se tiene que a mediados del año 2000, el ISC aplicado al precio final de la cerveza permitió al tesoro público recaudar 350 millones de dólares (el 6% de la recaudación total), por lo que ocupó el tercer lugar en cuanto a carga tributaria percibida por este concepto, después de Corea del Sur y de Kenia, lo que le restó competitividad en el mercado internacional⁴.

El cuadro 6.4 muestra los cálculos efectuados por Maximixe sobre la aplicación del impuesto a la cerveza. Según el cuadro, el total de impuestos llegó a representar más del 100% del valor de la cerveza en fábrica, y mostró una clara tendencia decreciente el año 2001, debido principalmente a la reducción del ISC (Estas rebajas fueron trasladadas al público consumidor). La modificación de la tasa del ISC a la cerveza, decretada a fines de noviembre del año 2001, que consistió en una disminución del impuesto de S/. 1,45 a S/. 1,16 por litro, permitió que la carga tributaria del sector cervecero disminuyera hasta representar el 90,9% del precio ex-planta⁵. Sin embargo, esta cifra aún seguía siendo alta, si se la compara con la presión fiscal promedio del sector cervecero latinoamericano, la misma que ascendió a 59%⁶.

La fuerte carga tributaria que debió soportar la industria cervecera ha tendido a recaer sobre el consumidor, el cual es sensible al precio y reacciona trasladando su consumo hacia productos sustitutos. De este modo, la población de los sectores socioeconómicos D y E ha reemplazado su consumo por productos de menor calidad, mientras que la población de los sectores B y C lo ha hecho por el de otros licores con mayor grado alcohólico como el ron, el vodka, el *whisky*, entre otros. De esta manera, se han trasladado hacia los productos provenientes del contrabando o productos de mayor contenido alcohólico que reportan menores precios.

3 Grupo Imagen S.A., "Trago amargo," *Empresa privada* (Lima) Año III, No. 27, noviembre, 2000, p. 21.

4 Empresa Editorial El Comercio, "La empresa peruana resulta ser la más cara de la región," *El Comercio*, 25.7.2000 (<http://www.elcomercioperu.com.pe/index.html>).

5 El Decreto Supremo No. 221-001-EF, del 27 de noviembre, modificó por cuarta vez en el año el ISC aplicado a la cerveza.

6 Caser, "Cerveza, nueva reducción al ISC de la cerveza," *Riesgo de mercado*, noviembre de 2001, p. 71.

A ello hay que añadir, la diferencia que existe entre la carga tributaria de la cerveza y la de las otras bebidas alcohólicas, lo que ha hecho que el consumo de estas últimas se haya incrementado. Este es el caso del ron, que por su menor precio, y por los menores precios de los productos con los que este suele consumirse –como las gaseosas– ha tenido gran acogida, lo que ha permitido un incremento significativo de su consumo (de 330 mil cajas el año 1995 pasó a 935 mil cajas a mediados del año 2000), del que se ha beneficiado el Grupo Fierro, el cual, a través de la Destilería Peruana, controla el 64% de este mercado⁷. Entre las marcas de ron que se comercializan en el mercado peruano están Cartavio (Destilería Peruana), Pomalca (de propiedad del Grupo Montaña, de procedencia boliviano-panameña) y otras de origen importado, como Pampero y El Dorado.

Por citar algunos ejemplos, se tiene que mientras en junio del año 2000, el ISC y el IGV representaron el 107% del valor de la cerveza en fábrica, en el caso de los licores, el porcentaje fue de 41,6%⁸. Asimismo, si solo se considera el ISC, se tiene que mientras que en octubre del año 2000, este se incrementaba para el caso de la cerveza (se fijó una tasa de 75% aplicable a los precios ex-fábrica, por lo cual se constituyó en uno de los impuestos más altos de la región), el correspondiente a las demás bebidas alcohólicas de mayor graduación permanecía en 20%⁹.

En este contexto, las empresas del sector se han visto obligadas a ser más eficientes. Estas han alcanzado niveles comparables con los estándares internacionales, lo que ha permitido una reducción de los costos de venta y los gastos totales en 22% y 21%, respectivamente, entre 1996 y 1998¹⁰.

Mientras que el consumo de cerveza en el mercado nacional disminuía, se presentaba una alternativa por el lado de las exportaciones. Según una encuesta realizada por Apoyo, Opinión y Mercado el año 2000, el 69% de los habituales consumidores de cerveza había disminuido su consumo con respecto al año anterior, el 25% afirmaba que dicho consumo permanecía igual y solo el 6% manifestaba haberlo incrementado. El 65% del 69% que disminuyó su consumo

7 Empresa Editorial El Comercio, “La empresa peruana resulta ser la más cara de la región,” *El Comercio*, 25.7.2000 (<http://www.elcomerciope.com.pe/index.html>).

8 *Ibíd.*

9 Caser, “Cerveza: cambio en el ISC eleva precio y afectará aún más el consumo,” *Riesgo de mercado*, noviembre de 2000, p. 39.

10 Medio Empresarial S.A., “Industria cervecera: la pesada carga tributaria,” *Medio empresarial*, Año IV, No. 32, enero de 2001, p. 44.

dijo que el motivo era el precio elevado, el 33% manifestó que era por problemas económicos y solo el 6% respondió que fue por cambio de hábitos¹¹.

Respecto de las exportaciones de cerveza, en 2001 el principal mercado de las cervezas peruanas fue Chile, que captó 45% de la demanda, seguido por los Estados Unidos, que captaron el 35,7%¹². Las exportaciones al mercado norteamericano experimentaron un crecimiento de 8,4% respecto del año anterior¹³. Las cervezas locales no solo se dirigieron a estos mercados, sino también a los mercados de La Argentina, Australia, Bolivia, Colombia, España, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Suecia. Las marcas que gozaron de mayor preferencia en el mercado exterior fueron Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña y Arequipeña.

El mercado cervecero no solo está conformado por las marcas nacionales (Cristal, Pilsen, Malta Polar, Morena, Pilsen Trujillo, Real, Cusqueña, Arequipeña, entre otras), sino también por marcas importadas, entre las que se encuentran Heineken, Corona Extra, Holsten y Bressler. Los principales países de origen son los Países Bajos, México y Alemania.

2. La Corporación Backus

*Solo innovando continuamente
podremos adelantarnos al futuro.*

Ricardo Bentín Mujica

2.1 Historia

El año 1876, los empresarios Jacobo Backus y Howard Johnston establecieron una fábrica de hielo. Tres años después, la empresa adquirió el nombre de The Backus & Johnston Brewery, Ltda.

El año 1954, la compañía fue adquirida por un grupo de empresarios peruanos, liderados por don Ricardo Bentín Mujica, quienes luego adquirieron y crearon un grupo de empresas relacionadas con el negocio cervecero.

11 Editora Nacional, "Producción de cerveza cayó en 4.3% en el 2000," *Expreso*, 2 de enero de 2001, p. 6.

12 Empresa Editorial El Comercio, "Cerveza peruana es aceptada en EE.UU.," *El Comercio*, <http://www.elcomerciope.com.pe/Noticias/Html/> (tomado el 13.9.2001).

13 Editora La República, "Exportar cerveza," *La República*, 13.2.2002, p. 14.

Los cambios que se produjeron en el mercado de la cerveza en América Latina, donde se observa un crecimiento de las inversiones foráneas en los mercados de Venezuela, La Argentina y Chile, han llevado a las empresas locales de cada uno de los países a buscar la forma de defenderse. En este sentido, la Corporación Backus, optó por las fusiones por absorción con las otras empresas del sector cervecero, y mantuvo una posición monopólica en el mercado, donde su única competencia estaba representada por las cervezas importadas que tienen una participación mínima en el mercado nacional.

El cuadro 6.5 muestra la evolución de la empresa en el sector cervecero, y destaca los principales acontecimientos que marcaron su desarrollo.

2.2 Los negocios de la Corporación Backus

La Corporación Backus comprende 20 empresas diversificadas. Estas corresponden a 4 grupos estratégicos: alimentos y bebidas, cerveza, envases y embalajes, proyección social, servicios y transportes (ver cuadro 6.6).

La Corporación Backus pretende ser el líder del sector cervecero y tener una proyección internacional basada en la calidad de sus productos. En este sector, la empresa brinda más de 2 mil puestos de trabajo directo y más de 300 mil de manera indirecta; y cuenta con 280 mil puntos de venta, además de proveedores y transportistas¹⁴.

2.3 Misión y valores

La misión de la Corporación Backus es la siguiente:

“Producir y comercializar bienes y servicios de óptima calidad prioritariamente dirigidos al sector de bebidas y alimentos, tanto para el mercado local como de exportación.

Buscar la satisfacción de las necesidades reales de los consumidores.

Generar un proceso continuo de cambio, para mantener unidades productivas modernas, eficientes, rentables y competitivas a nivel mundial.

14 Peru Top Publications, *Perú: The Top 10,000 Companies*, Lima, 2002, p. 814.

Contribuir al proceso de desarrollo del país.”¹⁵

En el desarrollo de sus actividades, la corporación cuenta con los siguientes valores:

“Liderazgo. Se forja a través de un proceso de sinceramiento y el desarrollo de virtudes. Es lograr hacer que las personas hagan lo que se debe hacer.

Buen Ejemplo. Practicar lo que se predica. Es la forma como el líder transmite sus valores y principios.

Confianza-Amistad. Condición para lograr el compromiso con la empresa y autonomía para crear. Estimula la eficiencia y evita limitarse a señalar los errores, sino por el contrario, ayuda a corregirlos y superarlos. Es la base para trabajar en equipo.

Trabajo en equipo. Asociación de esfuerzos. Los miembros del equipo comparten los objetivos, planes, estrategias y errores, haciendo que los objetivos del conjunto prevalezcan sobre los objetivos individuales.

Innovación. Implica respaldar la iniciativa y creatividad personal y del equipo, tolerando errores y buscando la acción permanente. Sin este valor no se aprovecharían las oportunidades, ya que estas por definición son inciertas.

Calidad total – Productividad. Producir bien desde el principio, en una cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de los recursos, que son escasos y costosos, buscando lograr ventajas competitivas.

Respeto al medio ambiente. Es actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.

Moralidad de los actos. Es actuar respetando la ley, sin incurrir en actos deshonestos o de dudosa negociación («no al soborno»). Es respetar los derechos de los demás, evitando sacar ventaja de nuestra posición empresarial. Da estabilidad en el largo plazo y es un ejemplo para la moralización de nuestro país.

15 <http://www.backus.com.pe/> (tomado el 25.07.02)

Solidaridad social. Compromiso de la empresa y de las personas que la conforman, en apoyo de la comunidad. Este valor se potencia aún más debido a las diferencias sociales de nuestro país.”¹⁶

2.4 La responsabilidad social

La Corporación Backus desarrolla una serie de actividades de responsabilidad social en las áreas de educación, cultura, salud, social, deporte y ecología. Para esto cuenta con tres organizaciones: la Asociación Civil Asistencia Social Cristal, el Club Sporting Cristal y la Fundación Backus Pro Fauna en vías de extinción.

En educación, la Corporación desarrolló la videoteca Backus que apoya a los estudiantes en sus estudios. Se trata de una serie de 400 videos que se otorgan gratuitamente a los colegios. Dichos videos tratan temas de pedagogía, sicología, educación, orientación profesional, entre otros, que favorecen la formación de los estudiantes. A fines del año 2000, los videos educativos han beneficiado a 3 millones 700 mil estudiantes¹⁷.

En cultura, la Corporación apoyó en las excavaciones e investigaciones del Señor de Sipán en Chiclayo y los trabajos de restauración de las Huacas del Sol y de la Luna en Trujillo.

En salud, estableció un convenio con clínicas para apoyar a los niños azules. En el campo social, apoyó a los damnificados del Fenómeno del Niño.

En deporte, auspició actividades deportivas como el fútbol y el voleibol, entre otras.

En ecología, colaboró con el financiamiento del proyecto para la Reforestación del Bosque de Algarrobo en Olmos.

16 <http://www.backus.com.pe/> (tomado el 25.7.2002)

17 “Videoteca Backus logra importante reconocimiento,” en: http://www.rcp.net.pe/backus/promo/utl_not04.htm (tomado el 11.7.2000)

2.5 Inversiones

Las empresas que pertenecen a la Corporación Backus se caracterizan por su continua inversión en infraestructura y tecnología de punta, lo que le permite garantizar la calidad de sus productos y/o servicios.

A septiembre del año 2001, Backus ha realizado inversiones por más de 11 millones de dólares, que han sido destinados mayormente a la renovación de la flota de ventas y distribución, la adquisición de activos promocionales y el mantenimiento de las instalaciones fabriles.

Sin embargo, la recesión por la que atraviesa el país, ha obligado a la Corporación al cierre de sus plantas del Callao (el año 2001) y del Rímac (el año 1998). Actualmente, se encuentra operando sus plantas de Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Lima (Ate), Pucallpa y Trujillo y utiliza en promedio entre el 40% y el 45% de su capacidad instalada, esto en lo que respecta al sector cervecero (ver cuadro 6.7).

2.6 Las marcas de cerveza de Backus

La Corporación cuenta con tres empresas cerveceras que producen varias marcas. Éstas son la Unión de Cerveceras Peruanas Backus & Johnston, Cervetur y San Juan.

Backus ha seguido una estrategia multimarca, a pesar de los fracasos experimentados con Cristal Light y Bremen. Sus productos se dividen en cervezas blancas y cervezas negras. Entre las primeras se encuentran las marcas Cristal, Pilsen Callao, Bremen, Cerveza Real, Pilsen Trujillo y San Juan. Y entre las segundas, las marcas Maltina, Malta Sansón, Malta Morena, Malta Polar y Malta Pantera.

El año 2000, las participaciones en el mercado limeño ascendieron a 14,61% para Pilsen y 71,53% para Cristal¹⁸. En el caso de la marca Cusqueña, esta logró obtener una participación de 30% en las exportaciones orientadas hacia los Estados Unidos, en especial, hacia los mercados competitivos de Nueva York, Florida, California y Texas¹⁹.

18 Mercadeo Latino S.A., "Backus canibaliza marcas compradas a favor de Cristal," *Punto de venta*, Año X, No. 79, marzo de 2001, p. 12.

19 Editora La República, "Exportar cerveza," *La República*, 13.2.2002, p. 14 (file://C:\cerveza\boletín informativo.htm).

El año 2001, la Unión de Cerveceras Peruanas Backus & Johnston, que elabora las marcas Cristal, Pilsen, Pilsen Trujillo y Real, obtuvo una participación de 81%; Cervesur, que elabora las marcas Cusqueña y Arequipeña, obtuvo una participación de 14,5%; mientras que San Juan, que elabora la marca San Juan, contó con una participación de 1,6% (ver cuadro 6.8).

De estas marcas, Cristal fue la líder con el 56,1% del mercado, la misma que fue seguida por Pilsen con 20,6% y Cusqueña con 9,5% (ver figura 6.3). Cristal se dirige al mercado en general y trata de representar la fantasía en sus campañas promocionales. Pilsen se dirige al mercado de los jóvenes y trata de resaltar el valor de la amistad. Por su parte, Cusqueña busca posicionarse como la cerveza *premium* y se orienta también al mercado internacional.

En el cuadro 6.9 se aprecia que, según Apoyo Opinión y Mercado, la marca preferida por el público fue Cristal (75%), seguida por Pilsen Callao (11%) y Cusqueña (9%).

3. Cerveza Cristal

La cerveza Cristal se empezó a distribuir el año 1924. Desde un inicio, se posicionó como un producto de calidad y fue reconocida en el mercado por su sabor y buena presentación.

3.1 El producto

Cristal es la marca líder en el mercado cervecero. Se trata de una cerveza tipo Lager, que tiene un contenido de alcohol de 4,8% y cuyas principales características son las siguientes: color claro y equilibrio en el cuerpo, sabor y amargor. Es la marca preferida por la mayoría del mercado, en especial, por su contenido alcohólico y su atractiva espuma.

Para la fabricación de la cerveza se utilizan los siguientes insumos: agua, cebada, lúpulo, extracto de malta, enzimas, alcohol etílico y ácido carbónico, adyuvantes cerveceros y otros. Mantiene las siguientes presentaciones: botella de 310 ml, 355 ml, 1,1 lt y 1,620 lt, envase de aluminio de 355 ml y Chopp de 30 y 50 lt.

La cerveza, con moderación, puede ser buena, ya que el dióxido de carbono refresca y las sustancias amargas de lúpulo estimulan el hambre y facilitan la digestión.

3.2 La distribución

El canal de distribución de la cerveza va de la planta al consumidor final. Éste incluye la planta, los centros de producción, los detallistas y el consumidor final. La empresa cuenta con aproximadamente 50 centros de distribución.

En el cuadro 6.10 se aprecia que el lugar de compra de cerveza en el nivel socioeconómico A es principalmente el supermercado o autoservicio, mientras que en los niveles socioeconómicos B (54%), C (87%) y D/E (91%) son las bodegas. Los grifos también son considerados como importantes centros de distribución de la cerveza.

3.3 El precio

La cerveza es considerada una bebida popular. Sin embargo, los elevados impuestos hacen que el precio de la misma no la ponga al alcance de las grandes mayorías. Los precios de la cerveza varían según la marca y la presentación (ver cuadro 6.11).

3.4 La promoción

La empresa desarrolla diversas actividades para promocionar su producto. Destaca la publicidad que incluye una serie de campañas que buscan promover el consumo de la cerveza Cristal y de la cerveza como categoría.

Los vendedores son asignados por áreas geográficas y buscan ofrecer el producto a los clientes actuales y potenciales.

En cuanto a la promoción de ventas, desarrolla una serie de actividades como el auspicio de eventos, las muestras gratis, las degustaciones, los concursos, entre otras.

En cuanto a las relaciones públicas, se hacen visitas de los colegios y universidades a las instalaciones de la empresa para conocer el proceso de elaboración y comercialización que esta utiliza.

Con motivo de la llegada del nuevo milenio, Backus lanzó su cerveza “Backus celebración especial.” De esta manera, la empresa destacó la imagen del producto de Backus en el mercado peruano.

4. Proyecciones

Backus tiene una posición monopólica en el mercado local. Cuenta con el 98% de la participación del mercado y la competencia de cervezas importadas representa el 2% restante.

En julio de 2002, el grupo cervecero Bavaria de Colombia compró la participación del grupo peruano Brescia en la corporación Backus. Asimismo, a los pocos días, el grupo Cisneros de Venezuela mostró interés en adquirir un paquete de acciones de Backus. De esta manera la propiedad del grupo Backus se reparte entre los grupos Polar y Cisneros de Venezuela y Bavaria de Colombia. En los próximos años se espera que la Corporación Backus adquiera una mayor participación en el mercado regional e internacional.

La corporación ha venido incrementando su participación en los mercados internacionales. Alrededor del 50% de las importaciones de los Estados Unidos corresponden a cerveza peruana según el Departamento de Comercio, del Tesoro Público y de la Comisión Internacional de Comercio de los Estados Unidos²⁰.

Preguntas

- a. Haga un análisis Ford de la corporación Backus.
- b. Comente las características del mercado de las principales marcas de cerveza de la Corporación Backus.
- c. ¿Cuál cree usted que es la posición de la marca Cristal frente a la competencia?
- d. ¿Qué factores considera usted que le permitieron a Cristal acceder al premio “la Marca Clásica”?
- e. Señale las principales estrategias que podría aplicar la Corporación Backus en la actualidad para fortalecer su marca Cristal.

20 Empresa Editorial El Comercio, “Cerveza es aceptada en EE.UU.,” <http://www.elcomerciope.com.pe> (tomado en septiembre de 2001).

Cuadro 6.1
CONSUMO DE CERVEZA EN LITROS PER CAPITA POR PAÍS
 (1996-2001)

Países	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Argentina	29,34	33,19	33,77	32,81	33,48	33,07
Bolivia	17,74	18,07	19,83	19,81	20,04	19,64
Brasil	49,30	50,90	50,20	46,91	49,59	49,27
Chile	27,17	27,20	27,35	25,68	25,88	25,56
Colombia	46,04	42,10	40,68	33,15	30,34	29,64
Costa Rica	34,61	31,78	32,44	28,38	30,63	30,36
Cuba				21,14	20,70	20,34
Ecuador	19,27	19,94	19,69	18,83	19,03	18,66
El Salvador	11,86	11,56	12,57	12,50	11,91	11,68
Guatemala	11,18	12,38	13,45	15,20	11,60	10,16
Honduras	15,87	17,63	18,22	15,61	14,19	13,59
México	46,43	48,06	49,05	50,34	51,04	50,67
Nicaragua	10,92	11,95	12,19	12,31	11,54	11,26
Panamá	45,86	49,18	52,28	52,81	45,14	44,46
Paraguay	26,50	25,05	26,20	28,37	30,51	29,41
Perú	29,56	29,51	27,57	24,36	20,18	19,85
Rep. Dominicana	30,19	29,85	34,63	37,34	37,26	36,28
Uruguay	25,92	24,87	21,91	21,94	22,67	22,25
Venezuela	66,94	75,65	82,06	72,46	83,98	82,51

Fuente: <http://www.alaface.com/privado/publicaciones/serial/Serial-1-2002.htm> (tomado el 15 de julio del 2002).

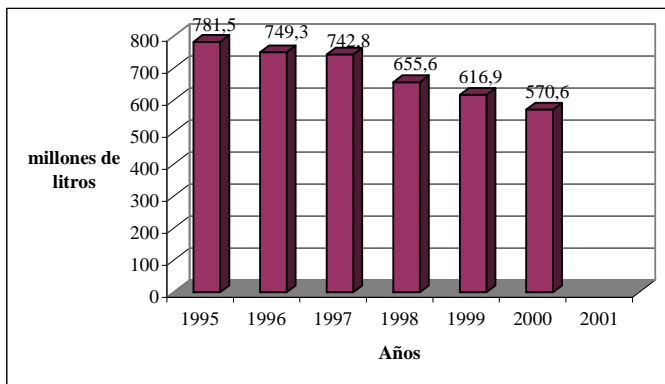
Cuadro 6.2
LATINOAMÉRICA: PRINCIPALES EMPRESAS CERVECERAS
Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO
 (2000)

País	Empresa	Participación en su mercado local (%)	Consumo <i>per capita</i> (litros por habitante)
Perú	Grupo Backus	99	22
Colombia	Bavaria	92	41
Chile	Compañía Cervecerías Unidas (CCU)	90	27
Venezuela	Empresas Polar	80	70
Argentina	Quilmes	70	34
Brasil	Ambev	67	45
México	Modelo	58	49

Fuente: Alaface, elaboración: Maximixe, en: Caser (2001), "Cerveza, nueva reducción al ISC de la cerveza," *Riesgos de mercado*, noviembre, p. 72.

Figura 6.1

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CERVEZA



Fuente: www.aduanet.com (tomado el 15.7.2002).

Cuadro 6.3

MODIFICACIONES DEL ISC A LA CERVEZA

Fechas	ISC (*)	Precio promedio a dicha fecha
Mayo de 1997	La cerveza estaba sujeta al ISC de monto fijo de S/. 1,25 por litro.	3,22
Marzo de 1998	Se produjo un incremento del ISC de monto fijo que llegó a S/. 1,33 por litro.	3,40
6 de abril de 1999	En abril, la cerveza estaba sujeta a la aplicación de un ISC de monto fijo de S/1,41 por litro	3,75
31 de octubre 2000	Se modificó el ISC, se pasó del sistema específico al sistema <i>ad valorem</i> con una tasa de 75%	3,93
20 de enero 2001	Se retorna al sistema específico, gravando con un monto fijo de S/1,49 por litro sobre precio ex planta	3,94
6 de abril 2001	Incremento del ISC a S/1,50 por litro.	3,88
24 de junio 2001	Se redujo el ISC de S/1,50 a S/1,45	3,88

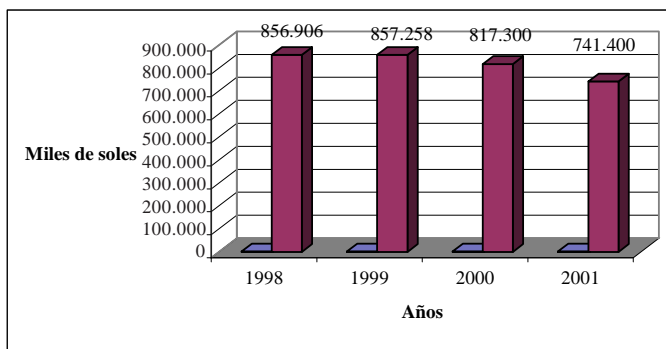
Nota: (*) impuesto selectivo al consumo sobre el precio de venta al público (excluido el IGV).

Fuente: Normas Legales de El Peruano. Elaboración: INS – Gerencia de Estadística.

Sunat. Elaboración: Maximixe, en: Caser (2001), "Cerveza, nueva reducción al ISC de la cerveza,"

Riesgo de mercado, noviembre, p. 73.

Figura 6.2

RECAUDACIÓN ISC CERVEZAS
(miles de soles)

Fuente:

- Nota tributaria, Año 8, No. 6, junio 1999, p. 32.
- Nota tributaria, Año 9, No. 6, junio 2000, p. 32.
- Nota tributaria, Año 10, No. 6, junio 2001, p. 29.

Cuadro 6.4

APLICACIÓN DE IMPUESTOS A LA CERVEZA
(botella de 620 ml)

	ISC 75% sobre el precio al público nov-dic 2000		ISC Específico por litro						s/. 1,16 dic 2001 ^{2/}	
	s/.	%	s/. 1,50 ene-jun 2001 ^{1/}		s/. 1,45 julio 2001		s/. 1,45 setiembre 2001		s/.	%
			s/.	%	s/.	%	s/.	%		
Valor promedio (ex planta)	1,29	100,0	1,33	100,0	1,37	100,0	1,40	100,0	1,40	100,0
ISC	0,97	75,0	0,93	70,0	0,90	65,7	0,90	64,1	0,72	51,3
IGV	0,41	31,5	0,41	30,6	0,41	29,8	0,41	29,5	0,38	27,2
Precio al distribuidor	2,66	206,5	2,66	200,5	2,68	195,5	2,72	193,7	2,50	178,5
Margen distribuidor ^{3/}	1,09	85,0	1,02	76,9	1,02	74,5	0,96	68,6	0,96	68,6
IGV	0,20	15,3	0,18	13,8	0,18	13,4	0,17	12,3	0,17	12,3
Precio promedio INEI	3,95	306,8	3,87	291,4	3,88	283,4	3,85	274,6	3,64	259,5
Total impuestos /precio ex planta		121,8		114,5		108,9		106,0		90,9
Total impuestos /precio al público		39,7		39,3		38,4		38,6		35,0

Notas:

1/ Se considera el precio de febrero de 2001.

2/ Proyectado.

3/ Estimado.

Fuente: UCPB&I, INEI, elaboración: Maximixe, en: Caser (2001), "Cerveza, nueva reducción del ISC a la cerveza." *Riesgo de mercado* (Lima), noviembre, p. 73.

Cuadro 6.5**CRONOGRAMA DE PRINCIPALES ACTIVIDADES**

Años	Actividades
1879	Se crea Backus & Johnston
1898	Se crea la planta de Cervesur en Arequipa
1902	Se crea la Compañía Nacional de Cerveza (CNC)
1918	Se crea la Planta Trujillo de la Sociedad Cervecera de Trujillo (SCT)
1954	Backus es adquirida por empresarios peruanos, liderados por el grupo Bentín
1955	Se constituye la Maltería Lima S.A., en sociedad con CNC
1971	Se constituye la Cervecería San Juan en Pucallpa
1972	Se inaugura la planta Motupe de la Cervecería del Norte (CERNOR)
1989	Se produce la formación de la Corporación Backus
1993	Se inaugura la planta de Ate de Backus & Johnston S.A.
1994	Backus adquiere el 62% de las acciones de CNC y SCT
1995	Cervesur amplía su capacidad en la planta de Arequipa
1996	Se produce una fusión por absorción de CNC, SCT y CERNOR
1998	Backus cierra la planta de Rímac
2000	Backus realiza una fusión por absorción con Cervesur S.A., cuyo objetivo era unir las sinergias de ambas empresas. El acuerdo incluye el traspaso de las marcas (Cusqueña, Arequipeña, Duo, Perú Gold y Cuzco Beer), los lemas y otros distintivos de los productos de la empresa
2001	Se produce un cambio en el accionariado de Backus, con la adquisición de 12,8% de acciones comunes tipo A por parte de la empresa venezolana Polar

Fuente: <http://www.backus.com.pe> (tomado el 9.7.2002) y www.aai.com.pe (tomado el 4.7.2002).

Cuadro 6.6**EMPRESAS DE LA CORPORACIÓN BACKUS**

Empresa	Grupo
Agroindustrias Backus S.A. Maltería Lima S.A. San Mateo S.A. Embotelladora Frontera S.A. Agrícola San Juan S.A. Agro Inversiones S.A. Corporación Boliviana de Bebidas S.A.	Alimentos y bebidas Alimentos y bebidas Alimentos y bebidas Alimentos y bebidas Alimentos y bebidas Alimentos y bebidas Alimentos y bebidas
Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. Cervecería San Juan S.A.A. Cía. Cervecera del Sur S.A.	Cervecerero Cervecerero Cervecerero
Industrias del Envase S.A.	Envases y embalajes
Asociación Civil Asistencia Social Cristal Club Sporting Cristal Fundación Backus Pro Fauna en Vías de Extinción	Proyección social Proyección social Proyección social
Constructores S. A. Quipudata S.A. Novasalud EPS S.A. Corporación Backus S.A.	Servicios Servicios Servicios Servicios
Transportes 77 S.A. Naviera Oriente S. A.	Transportes Transportes

Fuente: <http://www.backus.com.pe> (tomado el 9.7.2002).

Cuadro 6.7**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL GRUPO BACKUS**

Plantas	Hectolitros al año
Unión de Cervecerías Backus & Johnston	
Planta Ate	3.400.000
Planta Motupe	1.180.000
Planta Trujillo	445.000
Cervecería San Juan	
Planta San Juan	580.000
Compañía Cervecera del Sur	
Planta Arequipa	1.700.000
Planta Cuzco	804.000
Total	8.109.000

Fuente: Apoyo & Asociación Fitch. "Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A.," en: www.aai.com.pe (tomado en marzo de 2002).

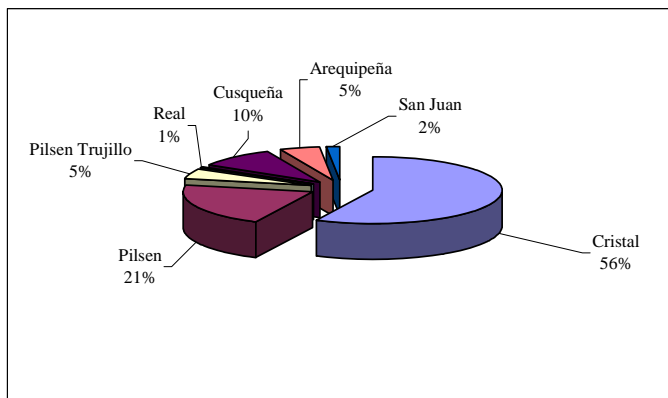
Cuadro 6.8**PARTICIPACIÓN DE MERCADO
(2001)**

UCPBJ	81,9%
Cristal	56,1%
Pilsen	20,6%
Pilsen Trujillo	4,6%
Real	0,6%
CERVESUR	
Cusqueña	14,5%
Arequipa	9,5%
SAN JUAN	
San Juan	1,6%

Fuente: Maximie, en: Caser (2002). "Cerveza: reactivación se inicia el 2002," *Riesgos de mercado* (Lima), marzo, p. 101.

Figura 6.3

CERVEZA: PARTICIPACIÓN DE MERCADO



Fuente: Maximi, en: Caser (2002), "Cerveza: reactivación se inicia el 2002," *Riesgos de mercado* (Lima), marzo, pp. 93-102.

Cuadro 6.9

MARCA PREFERIDA DE CERVEZA

Respuestas	Total (%)	Nivel socio económico			
		A (%)	B(%)	C (%)	D/E(%)
Cristal	75	42	56	74	88
Pilsen Callao	11	21	23	9	6
Cusqueña	9	34	16	13	0
Real	4	0	2	2	6
Otros	1	0	3	2	0
No precisa	0	3	0	0	0
Base Real	176	38	57	47	34
Distribución ponderada	100%	5,8%	18,6%	31,9%	43,7%

Base: Total de entrevistados mayores de edad que consumen cerveza.

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de *marketing*, Lima, junio, p. 53.

Cuadro 6.10

LUGAR DE COMPRA DE LACERVEZA

Respuestas	Total (%)	Nivel socio económico			
		A (%)	B(%)	C (%)	D/E(%)
Bodega	80	31	54	87	91
Supermercado / Autoservicio	8	50	26	2	0
Bar	5	13	2	9	3
Licorería	3	3	7	0	3
Restaurante	2	3	7	2	0
Mercado (puestos)	1	0	0	0	3
Base Real	176	38	57	47	34
Distribución ponderada	100%	5,8%	18,6%	31,9%	43,7%

Base: Total de entrevistados mayores de edad que consumen cerveza.

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de *marketing*, Lima, junio, p. 53.

Cuadro 6.11

MARCAS Y PRECIOS DE LA CERVEZA

Marca	Tipo	Tamaño ml	Precio
Cerveza Cristal	lata	355	2,50
Cerveza Pilsen Callao	lata	355	2,45
Cerveza Cusqueña	lata	330	2,40
Cerveza Cusqueña	lata	500	3,50
Cerveza Cristal	botella	620	3,60
Cerveza Cusqueña	botella	620	3,60
Cerveza Pilsen Callao	botella	620l	3,60
Cerveza Malta Cusqueña	botella	620	3,99
Cerveza Malta Polar	botella	620	3,90
Cerveza Arequipeña	botella	1.110l	6,30
Cerveza Cusqueña	botella	1.110	5,99
Cerveza Pilsen Callao	botella	1.110l	5,90
Cerveza Cristal	botella	1.110	5,90
Cerveza Pilsen Twist Off (Six pack)	botella		14,95
Cerveza Cristal Twist Off (Six pack)	botella		14,95
Cerveza Cusqueña (Six pack)	lata	355	13,90
Cerveza Cristal (Six pack)	lata	355	12,95
Cerveza Pilsen Callao (Six pack)	lata	355	12,95
Cerveza Cusqueña (Four pack)	lata	500	13,95
Cerveza Malta Polar Twist Off (Four pack)	botella		10,50
Corona Extra Six pack	botella		16,99
Heinneken Six pack	lata		16,90
Heinneken Six pack	botella	330	16,90
Heinneken Six pack	lata	250	14,90
Heinneken No retornable	botella	650	5,30

Fuente: <http://www.ewong.com.pe> (tomado el 14.7.2002).

Bibliografía

- Apoyo Opinión y Mercado. (2001) *Liderazgo en productos alimenticios*, Informe gerencial de *marketing*, Lima, junio, p. 53.
- Caser. (2002) “Cerveza: reactivación se inicia el 2002,” *Riesgos de mercado* (Lima), marzo, pp. 93-102.
- Caser. (2001) “Cerveza, nueva reducción al ISC de la cerveza,” *Riesgo de mercado*, noviembre, pp. 70-81.
- Caser. (2000) “Cerveza: cambio en el ISC eleva precio y afectará aún más el consumo,” *Riesgo de mercado*, noviembre, pp. 37-45.
- Caser. (2001) “Cerveza: gobierno modificó nuevamente ISC al producto,” *Riesgo de mercado*, julio, pp. 28-38.
- Corporación Gestión S.A. (2000) “Demanda de ron bordearía el millón de cajas anuales,” *Portafolio empresarial*, Año II, No. 75, del 29 de octubre al 4 de noviembre, p. 4.
- Corporación Gestión S.A. “Análisis de las estrategias en la fusión Backus-Cervesur,” *Portafolio central*, Año I, No. 44, del 26 de marzo al 1 de abril, pp. 10-11.
- Editora La República. (2002) “Exportar cerveza,” *La República*, 13 de febrero, p. 14. (file://C:cerveza/boletín informativo.htm).
- Editora Nacional. (2001) “Industria cervecera en peligro por rebaja de ISC a licores,” *Expreso*, 24 de mayo, p. 4.
- Editora Nacional. (2001) “Producción de cerveza cayó en 4.3% en el 2000,” *Expreso*, 2 de enero, p. 6.
- Editorial Síntesis. (2000) “Backus,” Celebración especial en edición limitada, *Síntesis*, Lima, 23 de febrero, p. 24.
- Editorial Síntesis. (2001) “Venezolana Polar aumentó participación en cervecera Backus en 22 por ciento,” *Síntesis*, Lima, 23 de noviembre, p.11.

- Editorial Síntesis. (2000) “Cerveza Cusqueña lanza original botella no retornable al mercado peruano,” *Síntesis*, Lima, 21 de febrero, p. 24.
- Empresa Editorial El Comercio. (2001) “Contrabando de cerveza causa cierre de plantas en Perú,” *El Comercio*, noviembre (<http://elcomercioperu.com.pe>).
- Empresa Editorial El Comercio. (2001) “Cerveza peruana es aceptada en EE.UU.,” *El Comercio*, septiembre (<http://elcomercioperu.com.pe>).
- Empresa Editora Gestión. (2001) “Industria cervecera deberá ser más eficiente para competir con licores,” *Gestión/Negocios*, 28 de mayo, p. VI.
- Empresa Editorial El Comercio. (2001) “¿Qué bebidas alcohólicas están comprendidas en la rebaja?,” *El Comercio*, mayo (<http://elcomercioperu.com.pe>).
- Empresa Editorial El Comercio. (2001) “Backus pide la rebaja del Impuesto Selectivo al Consumo,” *El Comercio*, mayo (<http://elcomercioperu.com.pe>).
- Empresa Editorial El Comercio. (2000) “Decisión acentuará la caída de consumo per cápita en el país,” *El Comercio*, 2 de noviembre, p. A2.
- Empresa Editorial El Comercio. (2000) “Cerveza ecuatoriana inunda nuevamente mercado de Tumbes,” *El Comercio*, noviembre (<http://elcomercioperu.com.pe>).
- Empresa Editorial El Comercio. (2000) “La cerveza peruana resulta ser la más cara de la región,” *El Comercio*, julio (<http://elcomercioperu.com.pe>).
- Empresa Editorial El Comercio. (2000) “La empresa peruana resulta ser la más cara de la región,” *El Comercio*, 25 de julio, (<http://www.elcomercioperu.com.pe/index.html>).
- Empresa Editorial El Comercio. (2000) “Backus invertirá US\$ 164 millones en la adquisición de Cervesur,” *El Comercio*, 17 de marzo, p. B1.
- Empresa Editora Gestión. (2000) “Licores informales abarcan 50% del

- mercado de bebidas alcohólicas,” *Gestión*, 7 de octubre, p. 21.
- Empresa Editora Gestión. (2000) “Backus comprará Cervesur,” *Gestión*, 18 de marzo, p. 27.
 - Empresa Editora Gestión. (2000) “Oferta de Backus por Cervesur llega a US\$ 164 millones,” *Gestión*, 17 de marzo, pp. 30-31.
 - Grupo Imagen S.A. (2000) “Trago amargo,” *Empresa privada* (Lima), Año. III, No. 27, noviembre, pp. 20-21.
 - Inteligencia Comercial Latinoamericana. (2001) *Movidas estratégicas*, Lima: DELVI.
 - Mercados Consultora y Publicaciones S.A. (2000) “Yo soy el único,” *Business. Negocios en el Perú*, Año VII, No. 67, abril 2000, p. 38
 - Mercados Consultora y Publicaciones S.A. (2000) “Casos exitosos, el marketing como arma competitiva,” *Business. Negocios en el Perú*, Año VII, No. 69, junio, pp. 16-18 y 20-22.
 - Medio Empresarial S.A. (2001) “Industria cervecera: la pesada carga tributaria,” *Medio empresarial*, Año IV, No. 32, enero, pp. 42-43.
 - Medio Empresarial S.A. (2000) “Bremen ataca de nuevo,” *Medio empresarial*, Año III, No. 23, marzo, p. 30.
 - Medio Empresarial S.A. (2000) “La informalidad del mercado de licores,” *Medio empresarial*, Año III, No. 29, pp. 39-40.
 - Mercadeo Latino S.A. (2001) “Backus canibaliza marcas,” *Punto de venta*, Año X, No. 79, marzo, pp. 11-12.
 - Mercadeo Latino S.A. (1999) “Cervezas: Arequipaña abre segmento de precios,” *Punto de venta*, Año VI, No. 75, p. 7.
 - Mercadeo Latino S.A. (1999) “Cusqueña con promoción VII Festival Cusco 98,” *Punto de venta*, Año VI, No. 72, p. 12.

- Mercadeo Latino S.A. (1998) “Cerveza Corona ingresa al mercado peruano,” *Punto de venta*, Año VI, No. 63, abril, p. 8.
- Mercadeo Latino S.A. (2001) “Backus canibaliza marcas compradas,” *Marketing estratégico*, Año XII, No. 208, 1 de abril, pp. 1 y 8.
- Mercadeo Latino S.A. (1999) “Durante el 98, Cristal innovó empaques,” *Bodegas*, Año IV, No. 42, p.4.
- Mercadeo Latino S.A. (1998) “Rones peruanos recuperan su mercado,” *Marketing estratégico*, Año VIII, No. 184, 31 de julio, p. 2.
- Peru Top Publications (2002). *Perú: The Top 10,000 Companies*, Lima, pp. 813-820.
- Sociedad Nacional de Industrias. (2000) “Megafusión cervecera,” *Industria peruana*, No. 736, abril, pp. 8-9.

Páginas web

- <http://www.alaface.com/>
- http://www.apoyo.com/quienes_somos/oym/ganadores.html
- <http://www.backus.com.pe/>
- <http://www.cristal.com.pe/index.asp>
- <http://www.aai.com.pe>
- <http://ekeko.rcp.net.pe/backus/GRUPOS/G-CERV/PRODUCT/INDICE.HTM>
- <http://www.ociototal.com/recopila2/raficiones/cerveza.html>
- http://www.rcp.net.pe/backus/promo/utl_not04.htm
- <http://www.elcomercioperu.com.pe/>
- <http://www.aduanet.com>

VII

Caso: Bembos

Categoría: Marca

Premio: Marca Moderna 2001

1. Análisis del sector

El sector de empresas de comida rápida o *fast food* se ha desarrollado de manera importante en los últimos años. El ritmo de vida cada vez más agitado, la mayor participación de la mujer en el mercado laboral, entre otros factores, han hecho que el sector de empresas de comida rápida tenga interesantes oportunidades en el mercado.

Dentro del sector de comida rápida, las empresas de hamburguesas tienen una alta competencia, la misma que se da de manera directa e indirecta (ver cuadro 7.1).

La competencia directa está dada por reconocidas empresas locales (como es el caso de *Bembos*, empresa que se creó el año 1988), y globales (como *Burger King*, empresa que ingresó al país el año 1993 a través de cuatro franquicias y adoptó la estrategia de competir con un producto de calidad y de captar proveedores de insumos claves nacionales, y *Mc Donald's*, empresa que ingresó al Perú el año 1996 y adoptó la estrategia de ofrecer productos de calidad a precios más competitivos, por medio de la reducción de sus márgenes para recuperarlos mediante mayores volúmenes de venta). Estas empresas han desarrollado una serie de estrategias para consolidarse en el mercado, las mismas que se traducen en una mejor calidad de sus productos, la reducción –o mantenimiento– de precios, la mejor atención al cliente y el incremento del número de locales.

La competencia indirecta está dada por empresas que ofrecen productos sustitutos de consumo de hamburguesas. Entre estas se pueden mencionar a *Kentucky Fried Chicken* y *Mediterráneo* en el segmento de los pollos, *Pizza Hut* y *Domino's Pizza* en el segmento de las pastas, entre otras.

En 1999, el negocio de *fast food* de hamburguesas se vio afectado por la disminución de la demanda interna (-3,5%) y por la devaluación (-11,2%). Esta última encareció la significativa cantidad de insumos de origen extranjero que requerían las empresas en su proceso productivo¹. Esto originó que las empresas del sector recurrieran a una serie de estrategias de *marketing* con la finalidad de contrarrestar los efectos. En el caso de Mc Donald's, esto se tradujo en un aumento en inversión publicitaria con el fin de incrementar su participación (ver cuadro 7.2).

El año 2000, las ventas del mercado de restaurantes de comida rápida de hamburguesas ascendieron a 18 millones de dólares (ver cuadro 7.3)². Asimismo, el número de locales de las tres empresas más importantes del sector (Bembos, Burger King y Mc Donald's) se ha incrementado de manera importante. De 30 locales el año 1997, se pasó a 46 locales el año 2000 (ver cuadro 7.4)³.

En este último año, el nivel de consumo en el mercado de *fast food* de hamburguesas experimentó una disminución, lo cual se evidenció en la menor afluencia del público a estos establecimientos, en gran parte explicada por la recesión por la que atraviesa el país, que afecta el poder adquisitivo del poblador peruano. Sin embargo, este año se caracterizó por una mayor afluencia de promociones –entre ellas, las ofertas– por parte de las empresas, con la finalidad de colocar los productos y mantenerlos a precios atractivos para el cliente.

Las empresas del mercado de hamburguesas vienen adecuando sus servicios a las condiciones del consumo y a la situación económica del país, por lo que constantemente se encuentran analizando de forma cuidadosa los gustos y las necesidades de sus clientes antes de lanzar un nuevo producto al mercado.

1 Caser, "Comidas rápidas (hamburguesas): más tiendas para el 2000," *Riesgo de mercado*, febrero de 2000, p. 95.

2 Caser, "Hamburguesas: Mc Donald's se expande a conos de la capital," *Riesgo de mercado*, diciembre de 2000, p. 99.

3 Caser, "Hamburguesas: Mc Donald's se expande a conos de la capital," *Riesgo de mercado*, diciembre de 2000, p. 101.

2. La empresa Bambos

A fines de la década del 80, inicia sus operaciones la empresa Bambos, que fue creada por dos jóvenes empresarios. Ellos tuvieron la visión de desarrollar una empresa de hamburguesas de calidad, capaz de satisfacer el exigente gusto del consumidor peruano. La empresa se orientó principalmente al mercado de jóvenes limeños de los niveles socioeconómicos A y B. Si bien su público objetivo estaba conformado por la población de los estratos medio alto y alto, no dejaba de atender el segmento bajo ascendente.

Para el establecimiento de su primer local, los propietarios lograron reunir 30.000 dólares de ahorros propios y algunos préstamos de familiares y amigos. Los recursos económicos iniciales fueron bastante limitados. Además, para ahorrar el costo del estudio de mercado, ellos mismos se pusieron a entrevistar a la gente que pasaba por la Av. Larco sobre su preferencia en cuanto al nombre de la nueva empresa. De esta manera, de una serie de alternativas, quedaron dos: Bambos y Burger Grill, y fue la combinación de ambos la que finalmente se utilizó como nombre de la empresa. Lo mismo hicieron para determinar cuál era el sabor de la hamburguesa que más le agradaba al poblador limeño. Después de convocar a algunos *chefs* para que prepararan sus hamburguesas, las dieron a probar a la gente que pasaba por la calle para poder definir la hamburguesa que finalmente tendría un sabor exclusivo para el paladar peruano.

El primer local fue inaugurado en el distrito de Miraflores; dos años después, se inauguró el segundo local, en el distrito de San Isidro, debido al éxito que tuvo el primero. La gran acogida por parte del público consumidor, evidenciado en el aumento de la demanda, hizo prever un agresivo plan de crecimiento de esta cadena. No solo se incrementó el número de locales, sino también se vio la necesidad de contar con su propia planta de procesamiento para asegurar el abastecimiento oportuno y de calidad de todos los insumos que requería la empresa.

Bambos ha debido tomar diversas acciones para poder crecer y también para hacer frente a la recesión por la que atraviesa el país. De esta manera, ha desarrollado un programa de reingeniería interna que consiste en bajar costos y gastos administrativos, lo que les ha permitido mantener los márgenes de ganancias.

En la actualidad, la empresa factura más de 10 millones de dólares anuales⁴ y ha abierto algunos locales más el año 2001.

4 Empresa Editorial El Comercio, "Bambos: negocio que va hacia la franquicia," *El Comercio*, 20.5.2001, p. B3.

2.1 Producto

Desde un inicio, la empresa buscó diferenciarse de la competencia. Para lograrlo descubrieron que debía cumplir tres cualidades: una carne de alta calidad, una condimentación agradable para el mercado local y la cocción al carbón. Sobre la base de estas tres cualidades desarrollaron el concepto “La mejor hamburguesa al carbón.” De esta manera, se ofreció un producto diferenciado tanto en tamaño, como en sabor.

Los productos de Bombos se caracterizaron por su alta calidad. La empresa tenía mucho cuidado tanto en el proceso productivo, como en la calidad de los insumos que utilizaba. Para esto último, contaban con un grupo de proveedores que les ofrecían productos de alta calidad (ver cuadro 7.5).

En el proceso de elaboración del producto intervenían insumos de origen extranjero como la carne de novillo argentino (que hace que las hamburguesas sean tiernas, jugosas y de excelente sabor) y las papas precocidas de los Estados Unidos y Canadá. En cuanto al pan, que es otro de los insumos utilizados para la preparación del producto, se recurre a la firma Bimbo.

Un socio estratégico para la empresa ha sido la bebida gaseosa Inca Kola, ya que un estudio dio como conclusión que la gente prefería consumir la hamburguesa acompañada de esta bebida gaseosa. También se incorporaron otras marcas de gaseosas.

El año 1993, la empresa creó su planta de producción en el distrito de Surco. Esta acción, como resultado de la centralización de su distribución, facilitó la estandarización y el control de los procesos de producción. Esta planta contaba con lo último en tecnología para la preparación de hamburguesas, salsas, procesamiento de verduras y complementos. De esta forma, aseguraba su calidad e higiene desde la misma selección de los productos que abastecen dicha planta. El proceso se iniciaba con la verificación exhaustiva de cada producto vegetal, luego se procedía a la desinfección para asegurar que las hamburguesas fuesen preparadas con productos sanos y limpios. También se requirió de la creación de un sistema logístico de distribución rápido y oportuno con la finalidad de que ninguno de sus locales se quedara sin ser abastecido. Las unidades de reparto eran las encargadas de distribuir regularmente los productos desde el Almacén General hacia los locales.

Bombos mantenía las siguientes líneas de productos: hamburguesas, *sandwichs* de pollo, Bombos al plato y combos. Cabe destacar la variedad de hamburguesas

desarrolladas por la empresa, que le permitió satisfacer de una mejor manera las exigencias del mercado e incrementar sus ventas. Por ejemplo, en el caso específico de la hamburguesa al plato, esta representó un aumento de sus ventas en 50%.

Ante el aumento de la competencia y la influencia de la crisis económica, Bambos ofreció una mayor variedad de productos. Por ejemplo, optó por mantener la hamburguesa grande y creó la hamburguesa *medium* y la *junior* como alternativas al mercado. Asimismo, ofreció combos de manera permanente. Estos combos incluían una variedad de tipos de hamburguesa con una porción de papas y una gaseosa.

Asimismo, descubrió las inmensas posibilidades de combinaciones que se podían lograr en una hamburguesa, y nacieron la “francesa” (elaborada con champiñones), la “alemana” (con *chucrut* y *pickles*), la “hawaina” (elaborada con piña, jamón y queso), entre otras combinaciones más.

La empresa buscó lograr clientes comprometidos con la organización, por lo que ofrecía un producto y servicio de calidad. En este sentido, buscó introducir productos con mayor valor (como el caso de la hamburguesa Recutechu, a la que se le agrega insumos de yuca, salsa a la huancaína, entre otros insumos), para tratar de ofrecer una mayor variedad de productos que resultaran más económicos para así incrementar el tráfico en los locales.

2.2 Distribución

Bambos estableció su primer local en la Av. Benavides, distrito de Miraflores. El éxito obtenido por la empresa hizo que en 1990, se abriera su segundo local en la calle Miguel Dasso, distrito de San Isidro.

Con el paso de los años, la empresa ha inaugurado otros locales en los distritos de Lima. Así, actualmente la empresa cuenta con 18 locales (ver cuadro 7.6).

Los locales se caracterizaron por tener una llamativa arquitectura, un diseño moderno, donde destacaban los colores rojo, azul y amarillo. Cada local requirió una inversión de alrededor de 150.000 dólares⁵. El crecimiento de la cadena llevó a la necesidad de innovar y modificar sus propios procesos internos.

5 Empresa Editora Gestión, “Se avecina recomposición del mercado de fast food de hamburguesas,” *Semanario especializado portafolio semanal* (Lima), Año II, No. 79, del 26 de noviembre al 2 de diciembre de 2000, p. 3.

Asimismo, los locales contaban con un área de juegos para los niños. Además, en algunos de los locales se ofrecía el servicio de atención al auto y todos los locales contaban con lo último en tecnología para ofrecer al consumidor un servicio rápido y eficiente que tome en cuenta los más altos estándares de calidad de sus productos.

2.3 Precio

Bembos ofrecía un producto de calidad con precios diferenciados. Frente a la crisis por la que atravesaba el país, una alternativa hubiera sido bajar los precios de sus productos; sin embargo, Bembos optó por buscar estrategias innovadoras. La empresa siempre buscó diferenciarse de la competencia.

En el cuadro 7.7 se aprecia la relación de productos y precios de Bembos. Mientras el incremento de la dinámica competitiva hacía que las otras empresas del sector buscaran disminuir sus precios, no sucedía lo mismo en el caso de Bembos, que recurría a otras alternativas, sin disminuirlos. Esto se justificaba en el hecho de que la empresa utilizaba insumos más sofisticados en la elaboración de las hamburguesas, lo cual las encarecía. La hamburguesa clásica costaba aproximadamente 16% más que las ofrecidas por sus competidores⁶.

2.4 Promoción

Bembos desarrolló una serie de actividades para comunicar las bondades de su producto al mercado.

En sus campañas publicitarias se destacó la calidad de su producto. Asimismo, se buscaba que la calidad en la publicidad fuese identificada por el mercado objetivo. Una de sus campañas más recordadas fue la de un joven que a la hora de refrigerio en su trabajo come una hamburguesa Bembos, la cual es apetecida por sus compañeros, quienes dejan de lado sus labores. El comercial finaliza cuando una de sus compañeras de trabajo se acerca y le da un beso al joven cuando este termina de consumir la hamburguesa, de modo que con ello se trasmitía lo apetecible que resultaba este producto.

6 Caser. "Comidas rápidas (hamburguesas): más tiendas para el 2000." *Riesgo de mercado*, febrero del 2000, p. 98.

Las tendencias promocionales han dependido básicamente de la coyuntura por la que atraviesa el país, en cuyo caso se emplearon dos tipos de estrategia. Una de ellas es la que mejora el *ticket* promedio (valor de la transacción) y la otra es aquella que está basada en mantener o superar el tráfico de la gente que acude a los locales.

Bombos también ha desarrollado una serie de actividades de promoción de ventas, como la entrega de cupones, la participación en concursos, entre otros.

Para el sector infantil, la empresa ha ofrecido un menú que incluye hamburguesa, gaseosa y un juguete de regalo. Asimismo, en algunos de sus locales se alquilan los espacios para que las familias pudieran celebrar el cumpleaños de sus niños. De esta manera, se organizaron fiestas infantiles donde participaron el dueño del santo, familiares y amigos.

La creación de la tarjeta bembona hizo que se incrementaran las ventas en un 25%. La gente se motivó a consumir con más frecuencia la hamburguesa, debido al interés por obtener otra gratuita, lo cual era posible al acumular determinado consumo del producto. Por otra parte, estaba el billete bembón. Ambos han marcado un recuerdo agradable en sus clientes y premian su consumo frecuente con hamburguesas gratis o descuentos en los precios, con lo cual refuerzan su fidelidad al negocio.

Asimismo, la empresa ha desarrollado su tienda virtual, donde ofrece sus productos. En esta tienda, el cliente puede obtener información de la empresa y de los productos que ella ofrece. Además, se ha implementado el servicio de *delivery* y se dan facilidades para el pago de los pedidos. El cliente puede recibir cupones de descuento que pueden ser usados en sus visitas a los locales de Bombos.

La estrategia de Bombos ha hecho que el mercado de nivel socioeconómico A muestre su preferencia hacia sus productos. Según un estudio de Apoyo, el 32% de los jóvenes encuestados del nivel socioeconómico A manifestó su preferencia por Bombos (ver cuadro 7.5).

3. Proyecciones de la empresa

La empresa pretende seguir consolidándose en la capital y ganar mercado a sus competidores, pero también evalúa la posibilidad de desarrollar el sistema de franquicias –pues considera que su concepto es totalmente “franquiciable” y

que hay personas interesadas en mantener esta relación con la empresa– y extender sus actividades fuera de Lima, como, por ejemplo, hacia el Cusco, mercado que aparece como una buena alternativa⁷. La empresa considera que al dirigirse a provincias tendría que orientar sus esfuerzos hacia los segmentos C y D, que son los de mayor incidencia poblacional en estas zonas, pero para ello sería necesario llegar con productos más diferenciados y populares para acceder a significativos volúmenes de venta y economías de escala.

Bembos tiene la opción de contar con socios estratégicos para entrar no solo a provincias, sino también al mercado internacional. Con respecto a esto último, se evalúa la posibilidad de ingresar a los mercados chileno (Santiago), boliviano (Santa Cruz) y brasileño (zona sur).

En la actualidad, la empresa concentra sus esfuerzos en consolidar su posición en la capital limeña, por lo que también considera como una opción establecer una segunda marca para entrar en los conos de la capital⁸.

Siguiendo con su estrategia de lograr una posición más sólida, ha establecido una alianza con Plaza Veá, para abrir locales en estos hipermercados. Igualmente, ofrece a sus clientes la posibilidad de hacer los pedidos vía Internet, donde piensa centrar sus acciones.

La empresa pretende abrir cinco locales más en Lima, en los distritos de Jesús María, San Borja, Callao y dos locales en el Cono Norte; esta inversión representará un total de 300 mil dólares.⁹

Preguntas:

- a. Haga un análisis de la situación de las empresas del sector hamburguesas.

7 Empresa Editorial El Comercio, “Bembos: negocio que va hacia la franquicia,” *El Comercio*, 20.5.2001, p. B3.

8 Empresa Editora Gestión, “Se avecina recomposición del mercado de fast food de hamburguesas,” *Semanario especializado portafolio semanal*, (Lima), Año II, No. 79, 2000, p. 3.

9 “Bembos posterga aún planes de ingresar a provincias,” *Gestión*, en: <http://www.cpn.com.pe/html/2002/06/21/4/5.htm> (tomado el 21.6.2002).

- b. Haga un análisis Ford de la marca **Bombos**. ¿Qué elementos considera usted le permitieron acceder al premio “la Marca Clásica”?
- c. Analice el comportamiento del consumidor de hamburguesas Bombos.
- d. ¿Qué sugerencias daría a la gerencia de Bombos en cuanto a sus estrategias de mezcla de productos y promoción?
- e. Señale las principales estrategias que podría aplicar Bombos en la actualidad con el fin de fortalecer su marca.

Cuadro 7.1

SECTOR DE EMPRESAS DE HAMBURGUESA: EJEMPLOS DE COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA

Empresa	Rubro
<p>Competencia directa: Bombos Burger King Mc Donald's</p> <p>Competencia indirecta: China Wok Kentucky Fried Chicken Mediterráneo Pardo's Chicken Pastipizza Pizza Hut Domino's Pizza Santa Mónica</p>	<p>Hamburguesas Hamburguesas Hamburguesas</p> <p>Comida china Pollo Pollo Pollo Pizza Pizza Pizza <i>Sandwich</i> de pavo y otros</p>

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 7.2

INVERSIÓN PUBLICITARIA
(miles de dólares)

<i>Fast Food</i>	1997	1998	1999
Mac Donald's	903.6	1411.0	2000.0
Burger King	2911.0	1190.1	1700.0
Bembos	2655.3	1613.7	700.0
Total	6469.8	4214.8	4400.0

Fuente: Supervisora de Medios, elaboración: Maximixe, en: Caser (2000), "Comidas rápidas (hamburguesas): más tiendas para el 2000," *Riesgos de mercado*, febrero, p. 102.

Cuadro 7.3

VENTAS DEL SECTOR DE *FAST FOOD* DE HAMBURGUESAS
(millones de dólares)

Indicadores	1997	1998	1999	2000 ^{1/}	2001 ^{1/}
Indicadores globales:					
Crecimiento de la economía	6,7	-0,4	1,4	3,6	2,6
Inflación	6,5	6,0	3,7	4,0	3,4
Devaluación	8,6	10,2	15,4	3,2	2,5
Indicadores del sector:					
Ventas (millones de dólares)	20,8	21,7	20,0	18,2	21,8

Fuente: INEI, BCRP, Tiendas consultadas, elaboración: Maximixe, en: Caser (2000), "Hamburguesas, Mc Donald's se expande a conos de la capital," *Riesgos de mercado*, diciembre, p. 99.

Cuadro 7.4**NÚMERO DE LOCALES EN LIMA**

Cadenas	1989-1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
Bembos	2	2	2	0	3	5	4	2	0	20
Burger King	0	1	2	1	4	3	0	0	2	13
Mc Donald's	0	0	0	0	1	4	2	3	3	13
Total inauguradas	2	3	4	1	8	12	6	5	5	46
Total en el mercado	2	5	9	10	18	30	36	41	46	

Fuente: Empresas consultadas, elaboración: Maximixe, en: Caser (2000), "Hamburguesas: Mc Donald's se expande a conos de la capital," *Riesgos de mercado*, diciembre, p. 101.

Cuadro 7.5**EJEMPLOS DE ALGUNOS PROVEEDORES**

Insumos / Asociados	Proveedores
Pan Carne Papas	Bimbo Novillo argentino Importadas principalmente de EEUU y Canadá
Gaseosa Cerveza	Inca Kola, Coca Cola Cusqueña

Fuente: Pancorbo, Jorge (2002). "Bembos Burger Grill," en: *Compartiendo experiencias*, Documento de clase, No. 1, marzo.

Página web de Bembos: <http://www.bembos.com.pe/>

Cuadro 7.6**RELACIÓN DE LOCALES**

Lugar	Distrito
1. Ripley - Food Court	Miraflores
2. Marinapark	San Miguel
3. C.C. San Miguel	San Miguel
4. Monterrico	Surco
5. Aurora	Miraflores
6. Morelli	San Borja
7. Ferrero	La Molina
8. Las Gardenias	Surco
9. Javier Prado	San Isidro
10. Camino Real	San Isidro
11. C. C. Jockey Plaza	Surco
12. Óvalo Gutiérrez	San Isidro
13. C. C. Caminos del Inca	Surco
14. Plaza Mayor de Lima	Cercado de Lima
15. Larco	Miraflores
16. Club Regatas Lima	Chorrillos
17. Larcomar	Miraflores
18. Dos de Mayo	San Isidro

Fuente: <http://www.bembos.com.pe> (tomado el 17.7.2002).

Cuadro 7.7

LISTA DE PRECIOS
(corresponden al tamaño tradicional)

Hamburguesas	S/.
Hamburguesa Clásica	10,50
Hamburguesa Cheese	11,50
Hamburguesa Royal	11,90
Hamburguesa Queso Tocino	12,90
Cheese Monumental	10,90
Hamburguer	8,90
Hamburguesa a lo Pobre	6,90
Hamburguesa Rompe y Raja	6,90
Hamburguesa Alemana	10,90
Hamburguesa Francesa	14,90
Hamburguesa Hawaiana	12,90
Hamburguesa Peruana	10,90
Sandwich de Pollo	
Sandwich Pechuga Crisp	5,90
Chicken Grill	8,90
Bembos al Plato	
Classic Salad	7,90
Diet Burger + gaseosa	12,90
Chicken Order	14,90
Diet Chicken + gaseosa	13,90
Tocino Grill	15,90
Festival Gaucho	16,90
Combos Bembos	
Tradicional Royal	15,90
Tradicional Queso Tocino	15,90
Combo Chicken Grill	14,90
Loncherita Infantil	13,90
Chesse Monumental	15,90
Combo Pechuga Crisp	12,90
Combo Chicken Grill Hawaiano	15,90
Combo Chicken Grill Queso Tocino	15,90
Combo a lo Pobre	13,90
Combo Rompe y Raja	13,90

Fuente: <http://www.bembos.com.pe> (tomado el 17.7.2002).

Cuadro 7.8

PREFERENCIA DE RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA O *FAST FOOD*

Respuestas	Total (%)	A (%)	B (%)	C (%)	D/E (%)
Bembos	15	15	23	18	10
McDonald's	8	32	19	5	5
Norky's	6	11	9	5	4
Roky's	4	1	5	6	3
Burger King	3	0	1	3	3
Pizza Hut	3	10	12	2	1
Fast Chicken	1	0	0	1	1
Pastipizza	1	0	1	3	0
Domino's Pizza	1	2	3	2	0
Otros	3	5	2	2	3
Ninguno	38	5	12	35	51
No precisa	14	2	6	13	19
Base	635	94	213	203	125
Distribución	100%	3,8%	14,3%	33,1%	48,8%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado (2001). *Perfil del adolescente y del joven*, Informe gerencial de *marketing*, mayo, p. 46.

Bibliografía

- Apoyo Opinión y Mercado. (2001) *Perfil del adolescente y del joven*, Informe gerencial de *marketing*, mayo, Lima.
- Caser. (2000) “Comidas rápidas (hamburguesas): más tiendas para el 2000,” *Riesgo de mercado*, febrero, pp. 95-102.
- Caser. (2000) “Hamburguesas: McDonald’s se expande a conos de la capital,” *Riesgos de mercado*, diciembre, pp. 99-103.
- Editorial Síntesis. (2000) “El producto es la principal fortaleza de los fast food,” *Síntesis*, Lima, 20 de diciembre, p. 24.
- Editorial Síntesis. (2001) “Mercado de hamburguesas prevé posicionamiento en segmento medio y bajo,” *Síntesis*, Lima, 22 de enero, p. 24.
- Editorial Síntesis. (2001) “Dinámica sectorial,” *Síntesis*, Lima, 22 de enero, p. 24.
- Empresa Editora Gestión. (2000) “Se avecina recomposición del mercado de fast food de hamburguesas,” en: *Semanario especializado portafolio semanal*, Año II, No. 79, del 26 de noviembre al 2 de diciembre, p. 3.
- Empresa Editorial El Comercio. (2001) “Bambos: negocio que va hacia la franquicia,” *El Comercio*, 20 de mayo, p. B3.
- Empresa Editorial El Comercio. (2002) “Negocio que provoca,” *El Comercio*, 27 de enero, pp. B1 y B3.
- Grupo Imagen S.A. (2001) “El sabor peruano que se abre paso entre los grandes,” *Empresa privada*, Año III, No. 35, octubre, pp. 55-56.
- Grupo Imagen S.A. (2001) “La diferencia se percibe desde el primer bocado,” *Empresa privada*, Año III, No. 35, octubre, pp. 57-58.
- Grupo Imagen S.A. (2001) “Empresas extranjeras se interesan en Bambos,” *Empresa privada*, Año III, No. 35, octubre, pp. 59-60.

- Grupo Imagen S.A. (2001) “La diferencia está también en el servicio al cliente,” *Empresa privada*, Año III, No. 35, octubre, p. 61.
- Martínez, María Alicia. (2002) “Negocio que provoca,” *El Comercio*, 27 de enero, p. E-1.
- Pancorbo, Jorge. (2002) “Bembos Burger Grill,” *Compartiendo experiencias*, Amrop International y PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, No. 1, marzo, Lima.

Páginas web

- http://www.apoyo.com/quienes_somos/oym/ganadores.html
- <http://www.bembos.com.pe/>
- <http://www.burgerking.com.pe/>
- <http://www.mcdonalds.com.pe/>
- <http://www.cpn.com.pe/html/2002/06/21/4/5.htm>

Apuntes de estudio

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 3a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2002.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 3a. ed. corregida y aumentada, Lima: Universidad del Pacífico, 2002.

8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2000.
13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 4a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
19. Ángeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.

21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 5a. ed., Lima: CIUP, 2001.
23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.
26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, 3a. ed., Lima: CIUP, 2000.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1998.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.
29. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1997.
30. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VIII, Lima: CIUP, 1997.
31. Seinfeld, Janice y otros, *Introducción a la economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Lima: 2a. ed., CIUP, 1999.
32. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IX, Lima: CIUP, 1998.
33. Bonifaz, José Luis y Ruy Lama C., *Optimización dinámica y teoría económica*, 1a. ed. corregida, Lima: CIUP, 2002.
34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, Lima: CIUP, 1999.

35. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo X, Lima: CIUP, 1999.
36. Schuldt, Jürgen, *Dolarización oficial de la economía: un debate en once actos*, Lima: CIUP, 1999.
37. Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casafranca, *Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE*, Lima: CIUP, 2000.
38. Medina, Oswaldo, *El achoramiento: una interpretación sociológica*, Lima: CIUP, 2000.
39. Espejo Reese, Ricardo, *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*, Lima: CIUP, 2001.
40. Malca, Óscar, *Comercio electrónico*, Lima: Universidad del Pacífico, 2001.
41. Lescano, Lucio, *La disciplina del servicio*, Lima: CIUP, 2001.
42. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 1999*, Lima: Universidad del Pacífico-AFP Integra, 2001.
43. Urrunaga, Roberto; Tami Hiraoka y Antonio Riso, *Fundamentos de economía pública*, Lima: CIUP, 2001.
44. Bonifaz, José Luis y Diego Winkelried, *Matemáticas para la economía dinámica*, Lima: CIUP, 2001.
45. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XI, Lima: CIUP, 2001.
46. Pipoli de Butrón, Gina, *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 2002.
47. Malca, Óscar, *Comercio internacional*, Lima: CIUP, 2002.
48. Schwalb, María Matilde, Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*, Lima: Universidad del Pacífico - Alicorp, 2002.

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. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582
SEPTIEMBRE 2002 LIMA - PERÚ



contabilidad

contabilidad

Departamento de

Provincia de

- Secretaría de
- Comisión de
- Comisión de
- Comisión de

Comisión de

- Comisión de
- Comisión de
- Comisión de
- Comisión de
- Comisión de
- Comisión de

Comisión de

Comisión de

capital social 7500

Comisión de

Estudio
Apuntes

administración
contabilidad

administración

caja 7500
capital social 7500