

editor

DAVID MAYORGA GUTIÉRREZ

LAS MEJORES

PRÁCTICAS DEL MÁRketing

CASOS **GANADORES** DE

LOS PREMIOS EFFIE PERÚ

2009-2010

effie
awards®



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS

effie
perú

2009
2010



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

índice

7 | Introducción

9 | Los Premios EFFIE Perú

11 | 2009

Caso: Downy
Elaborado por: Giuliano Balletta, Andreas Macher y Francisco Ferrand 13

Caso: Cemento Sol
Elaborado por: David Mayorga Gutiérrez 25

Caso: Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública
Elaborado por: Kattia Beltrán y Fiorella Quintana 39

Caso: Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses
Elaborado por: Rafael Andrade, Stephanie Heighes y Joel Raffo 51

Caso: Telefónica - FonoYa
Elaborado por: Manuel Berrocal y María José Vargas 69

Caso: Plan tarifa única Movistar
Elaborado por: Fiorella Gonzales y Jorge Zapata 81

Caso: Bombos
Elaborado por: José Cárdenas, Rafaela del Campo y Susana Limo 93

107 | 2010

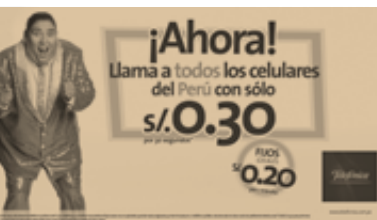
Caso: Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Elaborado por: Daniel Marrou 109

Caso: Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Elaborado por: Rosario Mellado 125

Caso: Relanzamiento de Tekno
Elaborado por: Úrsula Diez Canseco Brambilla
Supervisado por: Juan Carlos Casafranca 141

Caso: Red de Ferreterías Progresol
Elaborado por: Emilio García 153

Caso: Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda Elaborado por: Gina Pipoli Con la colaboración de: Isabel Sánchez Jugo	169
Caso: "Cusco pone" - promoción del turismo Elaborado por: Emilio García	187
Caso: "Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón" Elaborado por: Juan Carlos Casafranca	201
Caso: Lanzamiento del diario <i>Depor</i> Elaborado por: Guido Bravo Monteverde	207
Caso: Telefónica Móviles - "Mi número Movistar" Elaborado por: Daniel Marrou	233
Caso: Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien" Elaborado por: Jorge Luis Escalante	247
Caso: Supermercados Peruanos - "Camión volteado" Elaborado por: Gina Pipoli Con la colaboración de: Alejandro Gasco Contreras	263
Caso: Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet Elaborado por: Gina Pipoli Con la colaboración de: Isabel Sánchez Jugo	283
Caso: Primera Cuenta BCP Elaborado por: Emilio García	301



¡Ahora!
Llama a todos los celulares
del Perú con sólo
s/.0.30
por la respuesta

RICOS
de
0.20

Interbank



8th 2010
Categoría: Servicios de cualquier tipo
Campaña: Interbank, Sotomayor en tiempos de Crisis

Interbank



NO ENJUAGUES MÁS!

Disfruta Libre Enjuague

Interbank



Interbank



CEMENTO SO

Interbank

Introducción

Los Premios EFFIE Perú son organizados por Conep Perú e Ipsos APOYO Opinión y Mercado y se entregan en el país desde el año 1996. Los Premios EFFIE Perú centran su atención en el aporte de las campañas publicitarias a los resultados logrados en la puesta en marcha de las estrategias de la empresa. Estos premios constituyen un reconocimiento al desarrollo de las actividades de márketing de empresas exitosas en nuestro medio.

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

El presente texto forma parte de las publicaciones que edita la Universidad del Pacífico. La primera edición de la colección EFFIE apareció en marzo del año 2000. Esta publicación persigue, entre otros fines, la difusión en los ámbitos académico y empresarial de iniciativas empresariales valiosas, con el propósito de que estas sirvan de ejemplo y estimulen más prácticas exitosas que redunden en el bien del país. Asimismo, se pretende proporcionar información complementaria que sirva de material didáctico para la discusión en el desarrollo de los cursos de Márketing que se imparten en las distintas universidades y centros educativos en el ámbito nacional.

Para la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico es grato presentar esta publicación sobre los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú de los años 2009-2010, los cuales han sido elaborados por profesores y alumnos de nuestra casa de estudios. Para la elaboración de los casos se trabajó con la información que las empresas y las agencias publicitarias ganadoras entregaron a la organización EFFIE Perú. Se entrevistó a los actores de los casos y se revisó información obtenida en los Congresos EFFIE Perú 2009 y 2010 en la Universidad del Pacífico. Se utilizó de manera directa la información de los documentos de Conep

“Los premios EFFIE son otorgados en distintas categorías, establecidas dependiendo del producto o servicio o los fines de la campaña en análisis”.

e Ipsos APOYO Opinión y Mercado, en especial, la relacionada con las campañas publicitarias. Además, se hizo una revisión de la información de otras fuentes, como por ejemplo: los diarios, las revistas y las páginas web de las empresas.

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que apoyaron el proyecto de los casos ganadores de los Premios EFFIE. A los Comités Organizadores de los Premios EFFIE 2009 y 2010, y en especial a Alfredo Torres y a Flavia Maggi, que nos brindaron el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a la Facultad de Administración y Contabilidad, al Fondo Editorial y al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas para el desarrollo del presente proyecto; a la Unidad de Biblioteca, por el apoyo brindado en la revisión de documentos y fuentes de información secundaria; a la profesora Patricia Lay, asistente de la Facultad de Administración y Contabilidad, Libertad Mansilla, asistente de proyectos, y a nuestra secretaria del proyecto, señora Patricia Sabroso, por su colaboración en la impresión del documento final.

David Mayorga
Editor

Los Premios EFFIE Perú

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

A lo largo 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, y son hoy sinónimo de éxito comercial.

En la actualidad, el EFFIE se encuentra en más de treinta países: Alemania, Austria, Bélgica, Chile, China, Ecuador, El Salvador, Eslovaquia, Eslovenia, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Guatemala, Holanda, Hong Kong, Hungría, India, Islandia, Israel, México, Nueva Zelanda, Perú, Polonia, República Checa, Rumania, Rusia, Singapur, Suiza, Turquía, Ucrania.

Los Premios EFFIE Perú

Los EFFIE Perú, que se organizan anualmente en el Perú desde 1996, constituyen la única instancia profesional de evaluación del marketing y la publicidad que se aplica en nuestro medio y que busca destacar la contribución de las campañas publicitarias a los resultados obtenidos por las estrategias de marketing de las que forman parte.

Categorías

Los Premios EFFIE Perú consideran las siguientes categorías¹:

- Productos de cualquier tipo. Productos de consumo masivo, bienes durables, productos industriales, etc.

“Los EFFIE Awards han sido otorgados por más de 30 años por la American Marketing Association. Actualmente, se entregan en 34 países”.

¹ Fuente: Effie Awards. Obtenido el 3 de enero de 2009 de <<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/extranet/effieperu/html/main>>.

- Servicios de cualquier tipo. Servicios financieros, AFP, etc.
- *Retailers*. Para casos y campañas de establecimientos comerciales tales como tiendas por departamentos, supermercados y cadenas de farmacias, etc.
- Lanzamiento de productos. Que se introducen por primera vez al mercado.
- Lanzamiento de servicios. Que se introducen por primera vez al mercado.
- Promociones. Situaciones en que la oferta del producto o servicio que se brinda al mercado está acompañada por un beneficio adicional específico por un período determinado.
- Campañas de utilidad pública, interés social o fines no comerciales. Excluidas las campañas políticas.
- Campañas de bajo presupuesto. Campañas con inversión en medios masivos menor de US\$ 50,000 sin IGV ni comisión.
- Imagen corporativa. Para campañas de publicidad institucional.
- Medios de comunicación. Para campañas de publicidad de medios de comunicación: televisión, radio, prensa, vía pública.

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

Grandes Marcas

Antecedentes

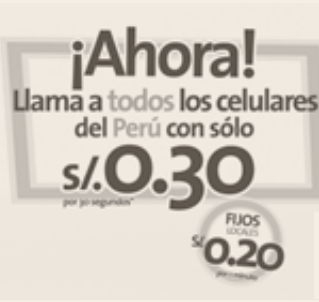
El Marketing Hall of Fame, establecido por la American Marketing Association New York (AMA/NY) en el año 1993, permite que cada año se incorporen dos importantes marcas: la marca clásica y la marca moderna. En la categoría Classic Brands (grandes marcas o marcas clásicas) de nivel internacional se encuentran: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

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

Categorías

Existen dos categorías de premios 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 quince años.
- Gran marca moderna: la marca que ha gozado de éxito por lo menos durante tres años.



2009

NO ENJUAGUES

NUEVO!

Downy®
Libre Enjuague
de

ARIEL®



MÁS!

Downy



Gran EFFIE 2009 y Lanzamiento de nuevos productos

PREMIO GRAN EFFIE/ EFFIE ORO

Caso: DOWNY

Anunciante: Procter & Gamble
Agencia: YELLOW S.A.C. / Argentina / BBDO

2009

Downy

Cemento Sol

Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública

Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses

Telefónica - FonoYa

Plan tarifa única Movistar

Bembos

CASO: DOWNY

Categoría: Gran EFFIE 2009 y Lanzamiento de nuevos productos

Premio: Gran EFFIE y EFFIE Oro

Elaborado por: Giuliano Balletta, Andreas Macher y Francisco Ferrand

1. Resumen del caso

Downy libre enjuague de Ariel entra al mercado peruano para desarrollar la categoría de suavizantes, la cual se encontraba subdesarrollada; el líder absoluto en la categoría era Suavitel (Colgate Palmolive) con un 75,5% del mercado, seguido por Amor (Intradevco) con apenas 16,2%.

La oportunidad de ingresar al mercado peruano estaba dada por el beneficio tangible del producto, el cual era “libérate del enjuague”. Esta característica del producto era muy importante para las amas de casa del Perú, ya que el 70% de ellas lavaba la ropa a mano. Asimismo, al usar Downy se podría ahorrar hasta “40 baldes de agua”.

Cabe resaltar que los productos de Suavitel y Amor eran vistos como un bien de lujo, por lo tanto no se enfocaban en los sectores C y D, sino en los sectores A y B, a diferencia de Downy que se enfocaba en los sectores C y D, segmento para el cual el ahorro es muy importante.

La estrategia principal llevada a cabo para dar a conocer el producto a lo largo de toda la etapa de lanzamiento fue la realización de demostraciones del producto a mayoristas, minoristas, bodegas y puestos de mercado, así como a través de la televisión abierta en el programa “Qué tal mañana”¹, además de otorgar incentivos a los canales de distribución. Asimismo, se repartieron muestras gratuitas del producto para promover el uso del mismo.

Los resultados sobrepasaron los objetivos planteados por Procter & Gamble: Downy fue el líder en el sector de suavizantes a escala nacional con una participación de mercado de 52,1%, 3,2% por encima de los resultados esperados. A su vez, la categoría de suavizantes creció en 269% y la recordación de la marca llegó a niveles de 98%, 40% más de lo esperado.

2. Análisis del sector

Hacia el año 2007, el mercado de suavizantes en el Perú no era muy atractivo, dado que tenía una baja penetración en comparación con la región². La penetración para esos momentos era de 18%.

En el mercado peruano se percibían los suavizantes como un bien de lujo, dado que sus principales atributos eran brindar un buen aroma a la ropa, suavidad y facilitar el planchado. Como vemos, ninguno

¹ Programa transmitido de lunes a viernes de 9 a 11 de la mañana, inicialmente a través del canal 9 de Lima y posteriormente transmitido por Red Global.

² Ver anexo 1: Gráfico comparativo entre Perú, Venezuela y Colombia en el mercado de suavizantes (año 2007).

de estos atributos está vinculado a la canasta básica, por lo que era percibido como un producto para la clase alta.

Asimismo, un estudio señalaba que el 70% de las amas de casa lavaban la ropa a mano (sectores C y D a donde iba dirigido el producto)³. Dada la necesidad por ahorrar agua, tiempo y esfuerzo, la posibilidad de que un producto como Downy tuviera gran acogida era bastante alta.

El mercado de suavizantes se encontraba liderado por Suavitel (Colgate Palmolive), con el 75,5% del mercado, y Amor (Intradevco) con apenas el 16,2%⁴. Ambos movían alrededor de 3,3 millones de soles; y el canal principal de distribución eran los autoservicios con 80%, y solo un 20% pasaba por el canal tradicional.

El mercado peruano se veía fortalecido por la buena economía de la que se venía gozando en los últimos años; en consecuencia, la población mejoró su nivel adquisitivo, lo cual proporcionaba un escenario favorable para la introducción del producto.

En una entrevista concedida a Films Perú, el señor Enzo Montalbetti, gerente general de Yellow BTL, respondió a la pregunta planteada a continuación de la siguiente manera: ¿Cuál fue el escenario en el que se propuso la campaña? Él respondió lo siguiente: "Complejo, puesto que el producto entraba a una categoría no muy consumida para el *target*. Amas de casa que lavan ropa a mano. En este proceso el enjuague es muy trabajoso, puesto que se necesitan de 3 a 4 bateas de agua para hacerlo. Pero el gancho al consumidor fue que con un poco de Downy, y una batea de agua era suficiente para enjuagar toda la ropa"⁵.

3. La empresa: Procter & Gamble Perú S.R.L.

3.1 Historia⁶

Procter & Gamble es el resultado de una tradición de más de 170 años. En 1837, William Procter y James Gamble fundaron una pequeña compañía para la producción de velas y jabones en la ciudad de Cincinnati, Ohio. Aquellos dos hombres supieron entender que una empresa, más que un simple lugar de trabajo, es un sitio donde las personas pueden soñar y lograr que sus sueños se conviertan en realidad.

Desde sus inicios Procter & Gamble ha sabido convertir la iniciativa individual en una fuerza de equipo vital para el crecimiento de la empresa. Actualmente, la realidad de P&G supera los sueños de sus fundadores: las ventas de la empresa en el ámbito mundial rebasan los 80 mil millones de dólares anuales; su nombre, sus marcas y los artículos de consumo que produce son reconocidos en los hogares de todo el mundo. Esta opera en el Perú desde el año 1956, según el registro de consulta web de la Sunat, y en la actualidad brinda más de 600 puestos de trabajo directo en el Perú y muchos más de trabajo indirecto. En todo el mundo brinda más de 130.000 puestos de trabajo.

Procter & Gamble se encuentra ubicada entre las empresas más grandes del mundo en cuanto a capital se refiere. El primer trimestre del 2009 la empresa obtuvo una ganancia de 2.600 millones de dólares⁷.

³ s.f. "P&G recibe premio Creatividad Empresarial al Compromiso Social". En: *Agencia de noticias Orbita*. Fecha de consulta: noviembre de 2009. <http://www.agenciaorbita.org/index.php?option=com_content&view=article&id=486:pag-recibe-premio-creatividad-empresarial-al-compromiso-social-&catid=71:eventos&Itemid=125>.

⁴ Latinpanel último trimestre del 2007.

⁵ 25.5.09 "Procter & Gamble gana el Gran Effie 2009. YELLOW BTL fue la agencia". En: *Films Perú*. Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2009. <<http://www.filmsperu.com/filmsperu/noticias.php?id=1806&nu=1>>.

⁶ s.f. En: *Procter & Gamble*. Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2009. <www.pg.com.mx>.

⁷ 30.04.09 "Procter & Gamble baja 4% sus ganancias". En: *CNN Expansión.com*. Fecha de consulta: 5 de octubre de 2009. <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/04/30/procter-gamble-baja-4-sus-ganancias>>.

3.1.1 Propósito

“Ofrecemos productos y servicios de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores del mundo entero, ahora y para las generaciones que vendrán.

Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas, utilidades y creación de valor, permitiendo a nuestra gente, a nuestros accionistas y a las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos, prosperar”⁸.

3.1.2 Valores

“P&G es su gente y los valores por los cuales vivimos y trabajamos. Nuestros Valores reflejan los comportamientos que determinan la forma como trabajamos:

- ▶ Integridad
- ▶ Liderazgo
- ▶ Propiedad
- ▶ Pasión por ganar
- ▶ Confianza

3.1.3 Principios:

- ▶ Demostramos respeto por todos los individuos.
- ▶ Los intereses de la compañía y el individuo son inseparables.
- ▶ Tenemos un enfoque estratégico en nuestro trabajo.
- ▶ La innovación es la piedra angular de nuestro éxito.
- ▶ Estamos enfocados hacia el exterior.
- ▶ Valoramos la maestría personal.
- ▶ Buscamos siempre ser los mejores.
- ▶ La interdependencia mutua es nuestra forma de vida”⁹.

3.1.4 Responsabilidad social

“Por más de 170 años, las marcas de P&G y su gente han tocado y mejorado la vida de los consumidores en todo el mundo. Este compromiso se extiende a nuestra inversión social. Nuestra gente y nuestras marcas son nuestro activo más importante, y juntos, son una tremenda fuerza que puede tener un impacto positivo en la sociedad”¹⁰.

4. La marca

4.1 Objetivos del producto¹¹

Los objetivos planteados por la empresa para el primer año fueron los siguientes:

- ▶ Obtener 48% de participación de mercado.

⁸ s.f. En: *Procter & Gamble*. Fecha de consulta: 5 de octubre de 2009. <http://www.pg.com/company/who_we_are/ppv.shtml>.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Procter&Gamble. Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. *Downy libre enjuague de Ariel*.

- ▶ Obtener 58% de recordación de la marca.
- ▶ Realizar 450.000 demostraciones + muestreo para generar educación y prueba masiva.
- ▶ Duplicar la penetración de la categoría.

4.2 Objetivos de la empresa¹²:

- ▶ Duplicar el tamaño de mercado.
- ▶ Obtener niveles de cobertura en bodegas de 30% por lo menos del de detergentes.

4.3 Estrategia de márketing:

El segmento al que apunta “Downy libre enjuague” de Ariel es el de las amas de casa pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D que no tienen una máquina lavadora en casa; ese es su público objetivo. En este punto es importante resaltar la ausencia de una máquina lavadora, dado que el uso de este artefacto deja sin efecto los principales atributos del producto: menor tiempo y ahorro de agua.

De esta manera, Downy logró posicionarse como un producto innovador que ofrecía ahorrar agua y esfuerzo a un precio bajo.

Dado que se trataba de un nuevo producto en el mercado, un objetivo importante de la campaña fue lograr que los potenciales consumidores probaran el producto. Con este fin se realizaron distintas actividades de *sampling*: se regalaron *sachets* para que las amas de casa probaran el producto y optaran por comprarlo en el futuro.

En cuanto al *layout*, se realizó una exhibición cruzada con detergentes en supermercados y bodegas. Se colocó a Downy en la góndola de detergentes y lo más cercano posible al detergente Ariel, un producto consagrado que también pertenece a la corporación Procter & Gamble.

4.4 Mezcla de márketing:

4.4.1 Producto

La marca del suavizante es “Downy libre enjuague de Ariel”. Es importante resaltar la presencia del nombre Ariel que se utiliza para contrarrestar la incredulidad de los consumidores respecto a los atributos. De esta forma, vemos que la estrategia de Downy fue colgarse de uno de los productos mejor posicionados del portafolio de P&G. Como se observa en el nombre completo, “Downy libre enjuague de Ariel”, la presencia del detergente brinda cierto respaldo al suavizante. Asimismo, dado que Downy le da nuevos atributos a la categoría, la relación con Ariel venía muy bien porque los consumidores lo percibían como un producto innovador.

P&G eligió el lema “libérate del enjuague” para comercializar el suavizante Downy. La idea detrás de esto fue comunicar de manera simple el principal atributo del producto. De esta forma tenemos que el lema se refiere al ahorro de tiempo con un lenguaje cotidiano para que su público objetivo lo pueda captar sin mayores problemas.

Este producto fue desarrollado para países emergentes. Esta particularidad la notamos en las características del producto, entre las que destaca la posibilidad de ahorrar agua y tiempo. Asimismo, a pesar de sus componentes químicos, Downy es 100% biodegradable, por lo que su uso no genera un impacto en el medio ambiente.

¹² Ibíd.

4.4.2 Plaza

Contrariamente a lo que venía ocurriendo en el sector, la mayor parte de las ventas de Downy se dieron mediante el canal tradicional¹³. El 80% de los ingresos llegaron por este medio: mercados mayoristas, bodegas y puestos de mercado. Para lograr los altos niveles de cobertura que permitieron estos resultados, fue clave el *know how* que posee la corporación en temas logísticos. En el 2009, el canal moderno¹⁴, que era el principal en este sector antes del ingreso de Downy, representaba apenas un 20% de las ventas. Esta diferencia se debe básicamente a que el público objetivo de Downy era distinto del de los otros suavizantes.

4.4.3 Promoción¹⁵

La idea que generó impulso en la marca fue “libérate del enjuague”. El producto fue promovido a través de diversos medios, según se muestra a continuación:

- ▶ Comerciales televisivos: los comerciales apelaron a la comicidad para llegar al cliente, además de causar empatía entre este y la marca. Asimismo, los comerciales se caracterizaron por tener un carácter informativo.
- ▶ *Branded Entertainment* (plataforma del programa televisivo “Qué tal mañana”): este medio fue muy importante, puesto que mediante dicho programa se llegaba directamente al público objetivo, las amas de casa.
- ▶ Demostraciones más muestreo masivo: lo más importante para Procter era generar el uso del producto, por lo que se realizaron demostraciones en los puntos de venta y se repartieron muestras gratuitas.
- ▶ Ganar en la tienda: se destinó mucha fuerza al canal tradicional con impulsadoras, que promovían de manera conjunta la marca Ariel de detergentes y Downy, los cuales era exhibidos en conjunto.

Enfoque en el *awareness*

La campaña de introducción al mercado de “Downy libre enjuague” de Ariel se concentró en los niveles de *awareness*. Dado que se trataba de un producto nuevo, era importante lograr que un alto porcentaje de los consumidores fueran conscientes de su existencia. Esta base permitiría que luego optaran por comprarlo.

El plan de *awareness* se basó en dos puntos fundamentales. El primero era el más común: introducir la marca. El aspecto esencial se trabajó en el segundo punto: introducir los beneficios. Downy no solo estaba entrando a un mercado de bajos ingresos, sino que estaba introduciendo nuevos atributos. Ante esto, uno de los objetivos del plan de *awareness* fue que los consumidores logaran recordar estas nuevas propiedades y que las vincularan con la marca.

Queda claro que la principal plataforma para llegar a los niveles de *awareness* actuales fue el espacio en el programa televisivo “Que tal mañana”. La presencia en este programa permitió a Downy estar más tiempo en la televisión, ya que los tiempos dedicados al producto eran más extensos.

Otra de las actividades importantes que se llevaron a cabo fue la estrategia de ventas de “puerta a puerta”. La idea fue ofrecer el producto e informar acerca de sus atributos en diversos hogares de las principales ciudades del país. A lo largo de la campaña se llegó a dos millones de hogares de un universo de cinco millones.

¹³ Este canal está compuesto por bodegas, puestos de mercado y mercados mayoristas.

¹⁴ En el caso de Downy este canal está compuesto básicamente por los autoservicios.

¹⁵ Procter&Gamble. Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. *Downy libre enjuague de Ariel*.

Lograr credibilidad

Uno de los principales retos de la campaña era lograr que el consumidor eliminara todo rastro de desconfianza, y creyera en los beneficios del producto: reducir la cantidad de agua empleada (pasar de cuatro bateas de agua a una), y ahorrar tiempo. Por esta razón, se empleó la marca “Ariel” como elemento distintivo, ya que dicha marca tiene gran prestigio en el mercado.

Entre las actividades realizadas por Downy vinculadas con este tema, la campaña “Ver para creer” obtuvo muy buenos resultados. Dicha campaña constaba de exhibiciones en los puestos de venta, tanto mayoristas como minoristas, para que los clientes pudieran ser testigos presenciales de las bondades del producto. Ante la desconfianza, sin duda que la mejor forma de afrontarla era mostrar directamente que el producto funcionaba. En el programa “Que tal mañana” se presentaban los “Momentos Downy”, donde se mostraban testimonios de amas de casa pertenecientes al segmento objetivo.

4.5 Estrategias de comunicación

La comunicación de la campaña giró en torno a la idea “libérate del enjuague”, dado que este era el concepto más valorado por los consumidores. Una vez identificada la idea base, se analizó la mejor forma de llegar a los clientes. Debido a que el público objetivo eran amas de casa de niveles socioeconómicos C y D, se buscó emplear un lenguaje simple para comunicarse con ellas. De ahí que la campaña publicitaria empleara un guión sencillo, con palabras de uso cotidiano, de tal manera que se lograra una afinidad con el producto.

Asimismo, la campaña se enfocó en tres aspectos: lograr credibilidad, explicar la forma de utilizar el producto e informar acerca de los atributos de Downy. Estos puntos son claramente identificables en la campaña televisiva que estuvo en el aire con tres *spots*, donde cada uno de ellos atacaba un aspecto por separado. Asimismo, el especial presentado en el programa televisivo “Que tal mañana” permitió transmitir estos tres puntos de manera eficaz.

4.5.1 Asignación del presupuesto¹⁶:

- ▶ Medios 35% (televisión abierta, “Qué tal mañana”).
- ▶ Actividades al consumidor 32% (prueba del producto).
- ▶ Actividades al cliente 33% (incentivos para exhibirlos y distribuirlo).

4.6 Resultados atribuidos a la campaña¹⁷:

- ▶ Downy libre enjuague de Ariel es el líder de la categoría con una participación de mercado de 52,1%.
- ▶ El mercado de suavizantes creció 211% en volumen y 269% en valor.
- ▶ La penetración de la categoría creció de 18% a 40%.
- ▶ El nivel de *awareness* fue 34% más alto de lo que se planteó en los objetivos. Este llegó a ser tan alto como el de Suavitel, empresa con muchos años en el mercado.
- ▶ La recordación asistida llegó al 98%.
- ▶ La fórmula del producto ha permitido que se ahorren 400 millones de litros de agua.

¹⁶ Ver anexo 2: Asignación del presupuesto para el lanzamiento de Downy libre enjuague.

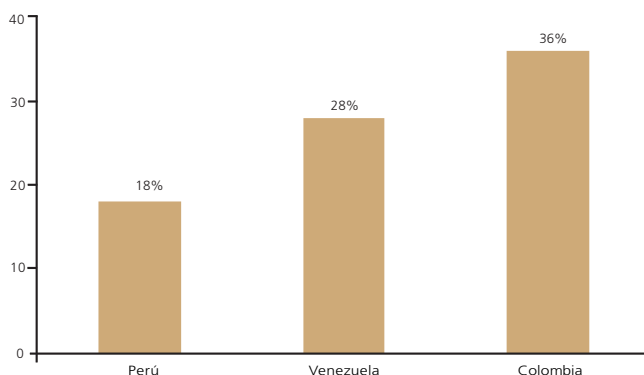
¹⁷ Presentación de los resultados a cargo de los expositores de la empresa Procter & Gamble (Universidad del Pacífico).

5. Preguntas de discusión

- ¿Cuál es la ventaja competitiva de Downy libre enjuague de Ariel?
- ¿Qué factores favorecieron el éxito del producto?
- ¿Cómo cree usted que Downy libre enjuague de Ariel podría incrementar el nivel de penetración de la categoría?
- ¿Qué estrategias podría tomar la competencia para responder al ingreso de Downy?
- ¿Cómo ilustra el caso de Downy la nueva tendencia que encabeza Prahalad respecto a negocios con la base de la pirámide?

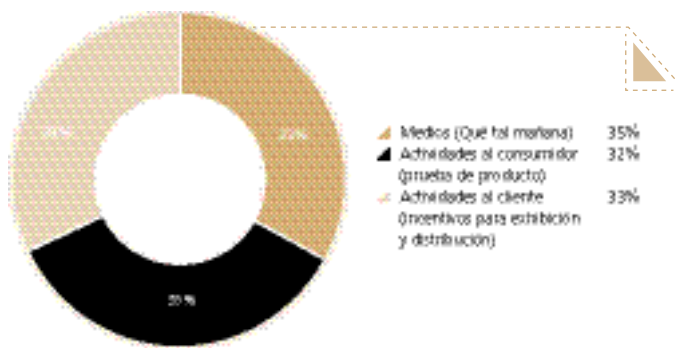
6. Anexos

Anexo 1: Gráfico comparativo entre Perú, Venezuela y Colombia en el mercado de suavizantes (año 2007)



Fuente: Revista Punto de Equilibrio, Universidad del Pacífico.
Extraído de <http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01i.php?pantalla=noticia&id=15811&bolnum_key=30&serv_key=2100>.
Elaboración propia.

Anexo 2: Asignación del presupuesto para el lanzamiento de Downy libre enjuague



Fuente: P&G.

7. Bibliografía:

- ▶ STANTON, William; Michael J. ETZEL y Bruce J. WALKER
2007 *Fundamentos de marketing*. Décimo cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- ▶ MAYORGA, David (editor).
2009 *Las mejores prácticas del márketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2008*. Lima: Universidad del Pacífico.
- ▶ PROCTER & GAMBLE
2009 Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. *Downy libre enjuague de Ariel*.
- ▶ LATINPANEL
2007 Último trimestre.

Páginas web

- ▶ AGENCIA DE NOTICIAS ORBITA
"P&G recibe premio Creatividad Empresarial al Compromiso Social". Fecha de consulta: noviembre de 2009
http://www.agenciaorbita.org/index.php?option=com_content&view=article&id=486:pag-recibe-premio-creatividad-empresarial-al-compromiso-social&catid=71:eventos&Itemid=125
- ▶ CNN EXPANSIÓN.COM
30.04.09 "Procter & Gamble baja 4% sus ganancias". Fecha de consulta: 5 de octubre de 2009
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/04/30/procter-gamble-baja-4-sus-ganancias>
- ▶ FILMS PERÚ
"Procter & Gamble gana el Gran Effie 2009. YELLOW BTL fue la agencia". Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2009
<http://www.filmsperu.com/filmsperu/noticias.php?id=1806&nu=1>
- ▶ PROCTER & GAMBLE. Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2009
www.pg.com.mx/
- ▶ PROCTER & GAMBLE. Fecha de consulta: 5 de octubre de 2009
http://www.pg.com/company/who_we_are/ppv.shtml
- ▶ SUNAT. Fecha de consulta: 5 de octubre de 2009
www.sunat.gob.pe

Conferencia en la Universidad del Pacífico

Presentación de los resultados a cargo de los expositores de la empresa Procter & Gamble, realizada en la Universidad del Pacífico el 22 de octubre del 2009.



Sabemos lo importante que es construir tus sueños, por eso te damos lo mejor.

Cemento Sol, llega calentito a tus manos y es el único con fecha y hora de envasado en las bolsas, para que compruebes su frescura.

De l



la fábrica a tus manos.

Cementos Lima s.a.
La mejor y más grande empresa cementera del Perú

Major partner of
APEC
2010



Productos de cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Cemento Sol

Anunciante: Cementos Lima
Agencia: Mayo FCB

2009

Downy

Cemento Sol

Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública

Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses

Telefónica - FonoYa

Plan tarifa única Movistar

Bembos

CASO: CEMENTO SOL

Categoría: Productos de cualquier tipo

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: David Mayorga Gutiérrez

1. Análisis del sector

El mercado del cemento se caracterizaba por estar segmentado por regiones, donde se encuentran importantes participantes como Cementos Lima, Cemento Andino, Yura, Cemento Pacasmayo, Cementos Sur y Cementos Selva. El sector de cemento es clave para la economía y el desarrollo nacional.

Las áreas de influencia de los participantes son las siguientes: Cemento Pacasmayo cubre el norte del país, en regiones como Tumbes, Lambayeque, Piura, La Libertad; Yura y Cementos Sur abastecen el sur del país, en las regiones de Arequipa, Puno, Cusco; Cementos Selva cubre parte de la selva y la región San Martín; Cementos Lima y Cemento Andino abastecen el centro del país, en la capital Lima y las regiones de Áncash y Junín entre otras.

El anexo 1 muestra la evolución de las ventas de las empresas del sector durante el período 2000-2007. En él se aprecia que las ventas se incrementaron de manera considerable durante el período mencionado; Cementos Lima presenta la mayor participación. En el 2007, las tres principales empresas en cuanto a venta de cemento fueron Cementos Lima con 2.567 miles de toneladas, Cementos Pacasmayo con 1.222 y Cemento Andino con 1.217. El anexo 2 muestra el claro liderazgo de Cementos Lima que cuenta con 35,1% de la participación del mercado; las empresas pertenecientes a ASOCEM¹ mantienen el 60,9%; CEMEX, el 3%; y Cemento Caliza Inka, el 1%².

El principal tipo de cemento ofrecido por las empresas es el de la variedad de Cemento Pórtland (ver anexo 3). Cementos Lima ofrece la marca Sol, Cemento Pórtland Tipo I; y la marca Atlas, Cemento Pórtland Tipo IP.

Si bien hay varias empresas, estas se desempeñan en sus respectivas áreas de influencia. Esto se debe también a las características del producto, como la duración y los costos de transporte³. Las empresas tenían un número amplio de clientes y estos eran variados: por ejemplo, grandes distribuidores, ferreterías, maestros de obras y auto constructores, los cuales tienen características y comportamientos de compra diferentes.

¹ La Asociación de Productores de Cemento (ASOCEM) está conformada por Cementos Lima, Cemento Andino, Cemento Selva, Yura, Cementos Pacasmayo y Cementos Sur.

² Fuente: CONEP Perú e IPSOS APOYO Opinión y Mercado, *Información del Décimo Cuarto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad*.

³ El flete terrestre para transportar cemento representa alrededor del 20% del precio final, pues se trata de un producto pesado. El radio de influencia de una empresa cementera en el ámbito internacional y en el Perú es de 600 km aproximadamente, bajo condiciones normales (existencia de vías de acceso). Fuente: Apoyo Consultoría. Panorama del Mercado Peruano de Materiales y Acabados para la Construcción, abril del 2009.

La entrada de nuevos participantes en el sector debía considerar los requerimientos de inversión, regulaciones y conocimiento del mercado para establecerse en el sector. Los proveedores eran numerosos y variados, aunque las empresas de cemento también son propietarias de las canteras, donde se extraen los principales insumos del cemento como son la caliza y el yeso.

El precio del cemento se ha mantenido estable en los últimos años (ver anexo 4). Así, por ejemplo, el precio del cemento de una bolsa de 42,5 kg era S/. 17,3 soles en el año 2008, el cual prácticamente ha permanecido inalterable.

La producción de cemento se incrementó de manera importante en los últimos años debido a la mayor actividad que se desarrolló en la construcción. El mercado nacional de cemento pasó de 3,5 millones de toneladas en el año 2000, a 5,9 millones de toneladas en diciembre del 2007 (ver anexo 5).

2. La empresa: Cementos Lima S.A.

2.1 Historia

La fabricación de cemento en el país se inició con la Compañía Peruana de Cementos Portland que se creó en el año 1916. En el año 1967, se cambió la razón social de la Compañía Peruana de Cementos Portland y se constituyó la empresa Cementos Lima, con aportes del 50% correspondiente al Sindicato de Inversiones y Administración (SIA) y el otro 50% correspondiente a la transferencia de bienes de la Compañía Peruana de Cementos Portland.

En el año 1974, el gobierno militar confiscó la empresa y las acciones se transfirieron a Inversiones Cofide. En el año 1981, el 51% de las acciones fueron devueltas a SIA y otros accionistas, quienes obtuvieron el control de la empresa. En 1994, el 49% de las acciones de la empresa que tenía el Estado fueron adquiridas por SIA y otros accionistas en el marco del proceso de reprivatización, con lo cual se terminó con la participación estatal en la empresa.

Cementos Lima tiene subsidiarias como Generación Eléctrica de Atocongo (GEA), Inversiones en Concreto y Afines / Unicón, Compañía Eléctrica el Platanal, Skanon Investments y Depósito Aduanero Conchán. La empresa produce y comercializa diversos tipos de cemento y clínker que están orientados al mercado local y de exportación.

En el año 2003, la empresa creó la Asociación Atocongo para el desarrollo de actividades de responsabilidad social y proyección a la comunidad.

Cementos Lima es la empresa líder en la producción y comercialización de cemento y sus operaciones se ubican en el distrito de Villa María del Triunfo.

Las ventas netas de la empresa fueron de 864 millones de soles en el año 2007. Sus productos los ofrece embolsados y a granel y tiene dos marcas: Sol y Atlas, que representaban el 94 y 6% de sus ventas, respectivamente.

La misión, la visión y los valores de la empresa son los siguientes:

2.2.1 Misión

“Satisfacer a nuestros clientes suministrando productos y servicios de alta calidad y precios competitivos, protegiendo nuestros derechos empresariales dentro del marco legal y creando valor para nuestros accionistas, nuestros trabajadores y la sociedad en general”⁴.

⁴ s.f. “La Empresa”. En: *Cementos Lima*. Fecha de consulta: septiembre de 2009. <<http://www.cementoslima.com.pe/article.aspx?cod=10&cat=3>>.

2.2.2 Visión

“Ser siempre una organización líder en el mercado nacional y alcanzar una posición competitiva a nivel mundial”⁵.

2.2.3 Valores

“Excelencia

Garantizamos la calidad de nuestros productos y el servicio al cliente interno y externo, basándonos en recursos humanos competentes y en el uso de tecnología de punta.

Responsabilidad

Consideramos como objetivos principales de nuestra gestión el desarrollo, la seguridad y la salud del personal, así como la protección y mejora del medio ambiente.

Contribuimos al desarrollo de la calidad de vida de nuestros trabajadores y de la comunidad.

Ética

como Norma de Conducta. Valoramos la honestidad. Reconocemos la lealtad. Promovemos un trato justo y el respeto mutuo.

Compromiso

Fomentamos la identificación e integración mediante una participación activa.

Innovación

Propiciamos permanentemente la aplicación de nuevos y mejores sistemas de gestión.

Legalidad

Hacemos prevalecer nuestros derechos sociales y protegemos nuestra actividad empresarial dentro del marco legal vigente”⁶.

Cementos Lima es líder de mercado (Kotler y Keller 2006: 349) y su estrategia se basa en ofrecer productos de calidad a precios competitivos. En el 2009, Cementos Lima desarrolló una campaña basada en su producto Cemento Sol, que es el que contaba con mayor participación de mercado y estaba dirigido a su mercado actual. Un aspecto importante de esta campaña es que, en su mercado, diferenció a los clientes y se orientó al segmento de auto constructores y maestros de obra.

Cementos Lima cuenta con 352 trabajadores (ver anexo 6): 148 son administrativos, 97 empleados y 107 obreros. El organigrama, que cuenta con una departamentalización por funciones, se presenta en el anexo 7.

La empresa cuenta con dos canales para llegar al mercado: el canal ferretero y el canal industrial (ver anexo 8). El canal ferretero –embolsado, 75% de las ventas de la empresa– incluye el moderno y el tradicional. El moderno –3% de las ventas de la empresa– incluye a los autoservicios y grandes almacenes; y el tradicional a las ferreterías independientes –97% de las ventas–. El canal industrial –granel, 25% de las ventas– es para las grandes obras como proyectos públicos, infraestructura, centros comerciales, complejos habitacionales, urbanizaciones, entre otros.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

3. La marca: Cemento Sol

3.1 Escenario

En el año 2007 aparecieron dos nuevos competidores en el área de influencia de Cementos Lima: Cemex y Caliza Inka. La empresa que en los últimos años había crecido al ritmo del PBI construcción y del mercado de cemento, tenía nuevos competidores en su mercado: Cemex, con base en México, la tercera cementera más grande del mundo, y Caliza Inka (de capitales peruanos).

El cemento era considerado un *commodity* porque no se percibía mayor diferenciación en los productos que ofrecían las empresas al mercado y la competencia se daba principalmente por precio. El cemento se vendía en la fábrica y la empresa no segmentaba a los clientes, que por su naturaleza tenían diferentes comportamientos de compra.

En el mercado de cemento se podían identificar el segmento de grandes obras y el segmento de auto construcción. El segmento de grandes obras incluía las obras públicas, de infraestructura, grandes proyectos inmobiliarios, centros comerciales, entre otros, que requerían cemento a granel. El segmento de auto construcción incluía familias de los NSE C, D, y E que compraban el cemento embolsado para completar y hacer mejoras en sus viviendas. Los clientes iban a comprar el cemento a la planta y el flete constituía un componente importante del precio.

3.2 El producto

El producto Cemento Sol es un **Cemento Pórtland Tipo I** que se ofrece en bolsas de 42,5 kg. Cemento Sol representa el 94% de las ventas de la empresa y es la marca con la que la empresa desarrolla la campaña de márketing mercedora del Premio EFFIE Perú para crecer en el mercado.

3.3 El mercado objetivo

Cemento Sol se orientó al segmento de auto construcción y maestros de obra. Contrariamente a lo que se podría pensar, que el segmento de grandes obras era el más importante para Cemento Sol, el segmento de auto construcción era el más relevante, representa un importante 60% del mercado⁷. Esto se da porque numerosas familias habitan sus viviendas en casco, por lo que los hombres y las mujeres ahorran y van comprando materiales de construcción como ladrillo, fierro y, cuando están listos para construir, adquieren el cemento para hacer las mejoras o ampliaciones de sus viviendas.

La campaña se dirigió al segmento de hombres y mujeres, de 25 a 55 años de edad y de los niveles socioeconómicos C, D, y E. Se trataba principalmente de auto constructores y maestros de obra. El comportamiento del mercado objetivo mostraba una preocupación por el bienestar de su familia, orgullo por lo que lograban y la búsqueda de productos de calidad. Los auto constructores eran emprendedores que buscaban que la construcción de sus casas se hiciera con materiales que fuesen resistentes y durables en el tiempo. Además, se buscó que se revalorizara el trabajo del maestro de obra y que este recomendara la marca Cemento Sol.

3.4 La campaña promocional

La campaña buscó desarrollar la marca Cemento Sol en el mercado y se dirigió al segmento de auto constructores y maestros de obra. Se trabajó una propuesta de valor agregado diferenciada donde resaltara la calidad del producto y el posicionamiento de Cemento Sol como un producto fresco, "calientito", resistente y 100% peruano. Cabe mencionar que en este sector no se habían realizado campañas de este tipo anteriormente.

La campaña de Cemento Sol se desarrolló entre marzo del 2008 y marzo del 2009.

7 Fuente: Apoyo Consultoría. Panorama del Mercado Peruano de Materiales y Acabados para la Construcción. Abril 2009.

3.5 Objetivos y estrategias de marketing

Entre los objetivos planteados en la campaña de marketing estuvieron los siguientes: a) lograr un aumento de 5% por encima del mercado, b) alcanzar el 40% del mercado nacional, c) lograr 90% de cobertura en el canal ferretero, y d) liderar la presencia de marca en el punto de venta⁸.

Para cumplir los objetivos, se realizaron una serie de estrategias de marketing. En cuanto al producto, que tenía un empaque de dos pliegues, se desarrolló un nuevo empaque de tres pliegues para una mejor conservación y para mantener la frescura del producto. Además, se consideró necesario imprimir la fecha para que el cliente pudiera verificar el tiempo de producción que tenía el cemento.

En cuanto a la estrategia de precios, se observó que antes se presentaban distorsiones de precios en los canales, en algunos casos debido a descuentos no aplicados de manera adecuada. Por esta razón, se establecieron precios sugeridos al canal y al usuario final, y se mejoraron los márgenes del producto para hacerlos más atractivos a los clientes. Adicionalmente, se eliminaron las ofertas, con el fin de reducir la distorsión de precios.

En el canal de distribución se creó la red de sub distribuidores, las ferreterías Progre Sol. Cementos Lima apoyó la labor de estas ferreterías dirigidas por sus dueños que eran empresarios emprendedores independientes. Con este propósito se colocaron letreros, se pintaron las fachadas de los locales y se apoyó con publicidad para identificar los locales. En la comunicación de Progre Sol destacaba la imagen de una casa, el color verde y el lema "Tu socio en construcción". De esta forma Cementos Lima contribuyó con el desarrollo del canal ferretero. Además, en los locales de Progre Sol se desarrollaron charlas de capacitación sobre técnicas y el proceso de construcción, las cuales se dirigieron a maestros de obra y auto constructores.

Funcionaron como canales de comunicación la radio, la prensa, la televisión y la vía pública. Por ejemplo, se contrataron espacios en los canales de televisión 2, 4, 5, 7 y 9; y en prensa se colocaron avisos en los diarios *Trome*, *Ojo* y *El Comercio*. Cabe mencionar que el 78% del presupuesto se utilizó en medios televisivos. Se elaboraron *spots* publicitarios donde aparecía una faja transportadora que acercaba el producto de la fábrica a los consumidores. Además, como fondo musical, se utilizó una melodía atractiva para el mercado objetivo. El lema que se utilizó fue "De la fábrica a tus manos".

Se realizaron promociones en los puntos de venta con la finalidad de estimular mayores ventas y, como promoción de ventas, se entregó un cobertor con el logo de Cemento Sol a los camiones que cumplían una cuota de visitas a la planta. Con esta acción, también se contribuyó a conservar el producto en el traslado de la fábrica al punto de venta. La empresa estableció una alianza con una empresa de cerveza, para entregar esta bebida, bajo el cumplimiento de ciertas condiciones, en las celebraciones de inauguración de las nuevas obras o construcciones. En algunos sectores de nuestra sociedad, principalmente el segmento de mercado de auto constructores de NSE C, D y E, existe la costumbre de festejar cuando se culmina una parte importante de la obra o se inaugura una construcción (en especial cuando se termina de techar la vivienda).

3.6 Objetivos y estrategias de comunicación

Entre los objetivos de comunicación⁹, se puede mencionar los siguientes:

- ▶ Posicionar a Cemento Sol como fresco, resistente y 100% peruano.
- ▶ Mantener al Cemento Sol como marca emocionalmente relacionada con el auto constructor y el maestro de obra.
- ▶ Revalorizar al maestro de obra como el experto que recomienda Cemento Sol.

⁸ Fuente: CONEP Perú e IPSOS APOYO, 2009.

⁹ *Ibid.*

La comunicación incluyó el uso de una faja transportadora, la participación del maestro de obra, una música dirigida al mercado objetivo y la peruanidad del producto. La publicidad en televisión muestra la salida del cemento de la fábrica que, a través de una faja transportadora, cruza la ciudad, y llega directamente al comprador que sale de su casa con su familia a recibir el Cemento Sol. Como fondo musical se usó una canción que el mercado objetivo podía fácilmente recordar y relacionar con el producto. También participó el maestro de obra que recomendaba el producto Cemento Sol.

Además de la publicidad en televisión, se utilizaron los siguientes canales de comunicación: radio, prensa, publlirreportajes y vía pública.

El presupuesto¹⁰ empleado fue de US\$4,3 millones (tarifa impresa). De dicho presupuesto, el 78,5% fue utilizado en televisión.

3.7 Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados de la campaña fueron superiores a los esperados: un crecimiento de 10,3 puntos porcentuales por encima del mercado, 10,7 puntos porcentuales por encima del PBI de construcción; y un aumento de ventas de 27,2% en el 2008. A marzo del 2009, la participación de mercado nacional fue de 44,5%¹¹, que representaba un incremento de 9,4 puntos respecto a lo obtenido en marzo del 2008.

En el canal ferretero, a febrero del 2009, la cobertura fue de 96,3%, frente a 82,7% en Lima en agosto del 2008. Progre Sol se ha constituido en la más grande red de ferreterías con más de 100 miembros. Los sub distribuidores Progre Sol aumentaron sus ventas en 30,8% y triplicaron sus márgenes de ganancia¹². En cuanto a los maestros de obra, estos se beneficiaron con las capacitaciones recibidas en Progre Sol, y promovieron la marca Cemento Sol en el mercado.

Cementos Lima logró posicionar la marca Cemento Sol como fresca, resistente y 100% peruana. Con esta exitosa campaña, Cementos Lima consolidó su liderazgo en el mercado y logró el fortalecimiento de la marca Cemento Sol.

4. Preguntas de discusión

- a. Analice el sector de empresas de cemento en el Perú.
- b. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Cementos Lima?
- c. Identifique las principales oportunidades y riesgos que presentó la campaña Cemento Sol.
- d. ¿Cuáles son las características que presenta el segmento de mercado de auto constructores?
- e. ¿Es el cemento un *commodity*? ¿qué atributos lo pueden situar en esta categoría?
- f. ¿Está de acuerdo con el posicionamiento de Cemento Sol?
- g. ¿Qué factores determinaron que se eligiera el canal de ferretero en la estrategia de Cemento Sol?
- h. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña Cemento Sol?

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Ibíd.

¹² Ibíd.

5. Anexos

Anexo 1: Venta de cemento por empresa: 2000-2007 (en miles de toneladas)

Año	Cementos Lima	Pacasmayo	Andino	Yura	Sur	Selva	Total
2000	1.567,6	699,3	717,2	414,8	162,3	59,7	3.620,9
2001	1.614,5	649,3	680,8	417,4	168,1	52,1	3.582,2
2002	1.810,0	727,1	770,1	505,3	150,9	114,2	4.077,9
2003	1.851,4	686,7	865,6	494,0	145,6	110,9	4.154,4
2004	2.145,8	728,6	901,5	498,6	136,6	128,8	4.542,0
2005	2.425,2	793,7	940,5	642,3	109,7	113,8	5.025,2
2006	2.571,7	1.015,6	1.115,1	790,9	118,8	102,2	5.714,3
2007	2.567,6	1.222,5	1.217,2	928,2	83,6	142,5	6.161,6

Fuente: Cuánto S.A. 2009, cuadro 18.5.

Anexo 2: Participación de mercado por empresas (en volumen, toneladas métricas)

Empresa	% mercado
Cementos Lima	35,1
Otros miembros ASOCEM	60,9
Cemex	3
Cemento Caliza Inka	1
Total	100

Fuente: CONEP Perú e IPSOS APOYO, 2009.

Anexo 3: Producción de cemento por empresa

Empresa	Cemento
Cemento Andino S.A	Cemento Pórtland Tipo I Cemento Pórtland Tipo II Cemento Pórtland Tipo V Cemento Pórtland Puzolánico Tipo I (PM)
Cementos Lima S.A.	Cemento Pórtland Tipo I; Marca "Sol" Cemento Pórtland Tipo IP - Marca "Super Cemento Atlas" Cemento Tipo V - Granel
Cementos Pacasmayo S.A.A.	Cemento Pórtland Tipo I Cemento Pórtland Tipo II Cemento Pórtland Tipo V Cemento Pórtland Puzolánico Tipo IP Cemento Pórtland MS-ASTM C-1157 Cemento Pórtland Compuesto Tipo 1Co
Cementos Selva S.A.	Cemento Pórtland Tipo I Cemento Pórtland Tipo II Cemento Pórtland Tipo V Cemento Pórtland Puzolánico Tipo IP Cemento Pórtland Compuesto Tipo 1Co

Empresa	Cemento
Cemento Sur S.A.	Cemento Pórtland Tipo I - Marca "Rumi" Cemento Pórtland Puzolánico Tipo IPM - Marca "Inti" Cemento Pórtland Tipo II Cemento Pórtland Tipo V
Yura S.A.	Cemento Pórtland Tipo I Cemento Pórtland Tipo IP Cemento Pórtland Tipo IPM

Fuente: ASOCEM. Fecha de consulta: enero de 2010. <<http://www.asocem.org.pe/web/mercadoceemento.aspx>>.

Anexo 4: Precios de cemento (bolsa 42,5 kg)

Año	Precio (S/.)
2003	17,3
2004	17,2
2005	17,4
2006	17,4
2007	17,2
2008	17,3

Fuente: CASER 2009: 76.

Anexo 5: Despachos locales de cemento (2000-2009)

Año	Miles TM
2000	3.599
2001	3.378
2002	3.667
2003	3.780
2004	3.995
2005	4.394
2006	5.081
2007	5.850
2008	6.718
2009*	6.449

* Enero-noviembre 2009.

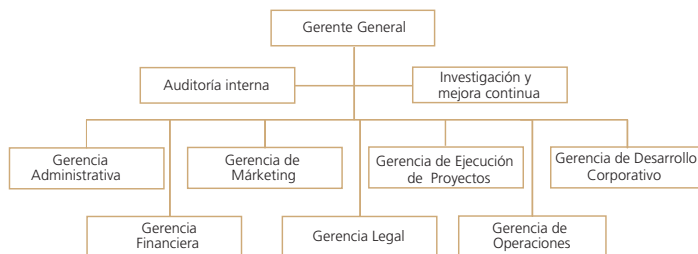
Fuente: INEI. Fecha de consulta: enero de 2010. <<http://www1.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=4195&name=pr34&ext=gif>>.

Anexo 6: Personal

Clasificación	2008
Administrativo	148
Empleado	97
Obrero	107
Total	352

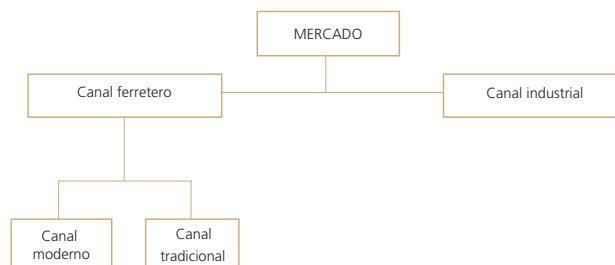
Fuente: Cementos Lima 2009: 32.

Anexo 7: Organigrama



Fuente: Asociación Atocongo y Cementos Lima 2007: 29.

Anexo 8: Estructura del mercado



Fuente: Cementos Lima 2009: 22.

6. Bibliografía

- ▶ ASOCIACIÓN ATOCONGO Y CEMENTOS LIMA
2008 *Reporte de sostenibilidad 2008*. Lima: Cementos Lima.
2007 *Reporte de sostenibilidad 2007*. Lima: Cementos Lima.
- ▶ CASER
2009 "Cemento". En: *Riesgo de mercados*. Lima: Maximixe, p. 67-89.
- ▶ CEMENTOS LIMA
2009 *Memoria 2008*. Lima: Cementos Lima.

- ▶ CONEP Perú e IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2009 *Información del Décimo Cuarto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad*.
Lima.
- ▶ CUÁNTO S.A.
2009 *Perú en números 2009*. Lima.
- ▶ KOTLER, Philip y Kevin KELLER
2006 *Dirección de marketing*. 12ª. ed. México: Pearson.
- ▶ SEMANA ECONÓMICA
2009 "Marca como commodity". En: *Semana Económica*. 31 de mayo.

Páginas web

- ▶ APOYO & ASOCIADOS INTERNACIONALES
Análisis de riesgos. Abril 2009. Fecha de consulta: enero del 2010.
http://128.121.179.224/files/instituciones_no_financieras/cementos_lima/ca/cementos_lima_ca.pdf
- ▶ ASOCIACIÓN ATOCONGO
<http://www.asociacionatocongo.org>
- ▶ ASOCIACIÓN CEMENTO
"Tipos y clases de cemento". Fecha de consulta: enero del 2010
<http://www.asocem.org.pe/web/mercado cemento.aspx>
- ▶ CEMENTOS LIMA
"La empresa". Fecha de consulta: enero del 2010
<http://www.cementoslima.com.pe/article.aspx?cod=10&cat=3>
- ▶ CLASS & ASOCIADOS
"Fundamento de clasificación de riesgo Cementos Lima". Junio del 2009. Fecha de consulta: enero del 2010
<http://www.classrating.com/CemLima.PDF>
- ▶ INEI
"Indicadores económicos: despachos locales de cemento". Fecha de consulta: enero del 2010
<http://www1.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-eco/cuadro.asp?cod=4195&name=pr34&ext=gig>

¡Ahora!

Llama a todos los celulares
del Perú con sólo

s/.0.30
por 30 segundos*

FIJOS
LOCALES
s/.0.20
por 1 minuto

ulares

Telefónica



Servicios de cualquier tipo

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública

Anunciante: Telefónica
Agencia: Pragma de Publicidad S.A.C.

2009

Downy

Cemento Sol

Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública

Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses

Telefónica - FonoYa

Plan tarifa única Movistar

Bembos

CASO:

TELEFÓNICA - PLAN TARIFARIO DE TELEFONÍA PÚBLICA

Categoría: Servicios de cualquier tipo

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Kattia Beltrán y Fiorella Quintana

1. Análisis del sector

El mercado peruano de telefonía está conformado por las empresas Telefónica del Perú, Claro, Telmex, Nextel y Americatel. Dichas empresas ofrecen servicios de telefonía fija, móvil e Internet.

Al finalizar el año 2008, Telefónica Móviles superó los 13,1 millones de usuarios clientes en el Perú; lo que indica una ganancia neta de aproximadamente 3,7 millones de clientes y contaba con una participación a escala nacional de 62,6%¹.

Se ha percibido un alto crecimiento de las líneas de teléfono celular en los últimos años: se ha logrado una concentración de 90% de las líneas telefónicas nacionales, lo que representa 21 millones de líneas en servicio². Asimismo, el incremento de las líneas telefónicas fijas y móviles ha sido de 3 millones (2000) a más de 23 millones (2008)³ en los últimos años, lo cual ha generado que el mercado de telefonía sea mucho más atractivo.

La distribución de la Telefonía en el ámbito nacional al año 2008 se dio de la siguiente manera: "(...) la Telefonía Fija cuenta con un 12%, mientras que la Telefonía Móvil con un 88%. En total existen 23.828.924 líneas en el país (...)"⁴. Además, es importante resaltar que el número de llamadas de teléfonos fijos y celulares experimentó un aumento de 105%, lo cual generó mayor tráfico a escala nacional; en cuanto al tiempo promedio de uso, para el 2008, los minutos se incrementaron de 10 mil millones (en el 2004) a más de 21 millones⁵.

1.1 Análisis de las fuerzas competitivas

A continuación se encuentran las cinco fuerzas de Porter que conforman la industria de telefonía en el Perú:

1.1.1 Clientes

Los clientes de telefonía son todas las personas, hombres, mujeres y niños de distintas edades que necesitan o desean estar comunicados. Con los años ha dejado la categoría de "bien de lujo" para convertirse en un servicio al alcance de todos.

¹ s.f. En: *Agencia Press*. Fecha de consulta: 26 de agosto del 2009. <www.agenciapress.com>.

² Data proporcionada por Osiptel, en: *Ciudadanos al Día*. 18.5.09. Fecha de consulta: agosto del 2009. <http://www.ciudadanosaldia.org/press/0509/NP_Bolet%C3%ADn%20Telefonia_Nacional_18%20Mayo_09.pdf>.

³ Ídem.

⁴ Data proporcionada por Osiptel, en: *Blogs El Comercio: "Telefonía Móvil Vs. Fija"*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <http://blogs.elcomercio.pe/ciudadanosaldia/BoletinCAD_Telefonia_18may09%20FINAL.pdf>.

⁵ Ídem.

1.1.2 Competencia actual

El sector de telefonía es uno de los más competitivos. Entre las empresas que conforman el mercado de telefonía nacional se encuentran Telefónica, Claro, Nextel y Telmex. Este último también ha desarrollado la opción de teléfonos públicos a precios competitivos, gracias a lo cual se presenta como competidor directo y único frente a los teléfonos públicos de Telefónica del Perú.

En cuanto a telefonía celular, la rivalidad entre estas empresas es muy fuerte debido, principalmente, a que el servicio que ofrecen es el mismo: comunicación móvil. Lo que busca diferenciar un competidor de otro es el servicio al cliente y las ofertas comerciales.

1.1.3 Sustitutos

El uso del teléfono fijo como soporte básico de la comunicación está siendo complementado por el uso de equipos que poseen atributos muy atractivos como la movilidad y la disponibilidad. Los nuevos “jugadores” en escena son las computadoras con conexión a Internet, servicios de transmisión de datos y equipos de telefonía móvil.

2. La empresa: Telefónica del Perú S.A.A.

Telefónica del Perú se dedica a la prestación de toda clase de servicios de telecomunicaciones en el país, y en la actualidad es el líder en su sector. Cuenta con los negocios de telefonía: fija, pública y rural, de larga distancia; Internet, manejo de datos y telefonía móvil⁶.

Los últimos períodos se han caracterizado por una mayor competencia en cada uno de los negocios de la compañía; se han incrementado la rivalidad del sector y las barreras de entrada al negocio. Esta mayor competencia es impulsada por la dinámica competitiva de las empresas del sector así como por la labor de la entidad reguladora (fijación de topes en los cargos fijos de comunicación, reducción tarifaria, tarifación por segundo y nuevos esquemas de tarifas planas⁷). Además, el continuo crecimiento del mercado móvil ha desplazado el tráfico de llamadas de teléfonos fijos y teléfonos públicos.

2.1 Historia

“(…) Telefónica del Perú S.A.A. surge de la fusión de las dos empresas adquiridas por Telefónica Perú Holding S.A.C., liderada por la sociedad española Telefónica Internacional S.A., las cuales fueron Entel Perú S.A. y Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT)(…)”⁸.

Fue hasta 1994 que el Estado peruano controló las empresas de telefonía. El 16 de mayo de 1994 las ofreció en subasta pública. Telefónica Perú Holding S.A. pagó el precio ofrecido en la subasta, que representó una inversión total de US\$2.002 millones y pasó a controlar el 35% de ambas compañías. El 31 de diciembre de 1994, CPT absorbió, en un proceso de fusión, a Entel Perú y, de acuerdo con la Ley General de Sociedades, el 9 de marzo de 1998 Telefónica del Perú adoptó la denominación de Telefónica del Perú S.A.A., la que conserva a la fecha⁹. En la actualidad, Telefónica del Perú pertenece al Grupo Económico de Telefónica, S.A., empresa española dedicada al negocio de telecomunicaciones.

En los últimos diez años, el grupo Telefónica ha dado un impulso trascendental a las telecomunicaciones en el Perú: ha instalado más de dos millones y medio de líneas telefónicas, más de seiscientos mil conexiones de banda ancha a Internet, y más de ciento cincuenta mil teléfonos públicos¹⁰.

⁶ Clasificadora de riesgos. Extraído de la web: <http://www.classrating.com/Telefonica.pdf>. Agosto del 2009.

⁷ *Ibid.*

⁸ “Memoria Anual de Telefónica del Perú 2008”. En: *Telefónica*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>>.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

2.2 Situación actual

Como se mencionó anteriormente, en el mercado de telefonía fija, Telefónica lidera el sector; sin embargo, el ingreso de Telmex en este mercado genera mayores expectativas de un mejor servicio al cliente. De manera similar, el mercado de telefonía celular, donde Telefónica compite ahora con Claro y Nextel, incrementa las exigencias del cliente y eleva los estándares de calidad desarrollados por las empresas.

“(…) Al mes de marzo de 2007, Movistar cuenta con más de 7,3 millones de clientes en el Perú, registrando una cuota de mercado estimada en 60,6% cifra que la consolida como la empresa líder del mercado de telefonía móvil en el país (…)”¹¹.

En conclusión, el mercado de telefonía sigue siendo uno de los más dinámicos y más competitivos del mercado, lo cual exige una mejora constante de los servicios brindados por todas las compañías.

Telefónica Móviles cuenta con una clara ventaja frente a sus competidores, la cual radica en el posicionamiento y la recordación de la marca.

2.2.1 Visión

La visión actual de la empresa es la siguiente:

“(…) Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación (…)”¹².

2.2.2 Misión

Debe representar claramente la razón de ser de la empresa. La misión actual de Telefónica del Perú es:

“(…) Mantener el liderazgo en el mercado mediante la satisfacción permanente de las necesidades de nuestros clientes, estableciendo una cultura de calidad que nos permita mejorar continuamente, con la participación de nuestros trabajadores y en cumplimiento con la legislación vigente; contribuyendo así con el crecimiento rentable de nuestra compañía¹³ (…)”.

2.2.3 Valores

Los valores de la empresa representan los cimientos para la formación de una cultura empresarial, clave para desarrollar una ventaja estratégica sostenible. Entre los valores característicos de esta empresa española destacan¹⁴:

- ▶ Confianza
- ▶ Competitividad
- ▶ Accesibilidad
- ▶ Compromiso

¹¹ s.f. En: *Telefónica Movistar*. Fecha de consulta: 14 de noviembre del 2009. <<http://www.telefonicamovistar.com.pe>>.

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

Adicionalmente, la empresa ha sabido desarrollar atributos tales como: innovación, solidez, transparencia, dinamismo y liderazgo tecnológico en los cuales se cimientan sus valores.

2.2.4 Productos y servicios

Entre los principales productos y servicios que ofrece la compañía se encuentran los siguientes¹⁵:

- ▶ Dúos y tríos: combina tres o dos productos, los cuales pueden ser: línea telefónica, Internet y televisión por cable
- ▶ Móviles: prepago, postpago
- ▶ Banda ancha (conexión a Internet)
- ▶ Telefonía fija: tarifa plana local y nacional
- ▶ Planes de larga distancia
- ▶ TV por cable: con canales propios (CMD, Plus TV, FEM) y una parrilla de canales internacionales. Además canales con Tecnología HD.
- ▶ Teléfonos públicos: equipos que se encuentran instalados en la vía pública y en recintos de gran afluencia como: hospitales, centros comerciales, aeropuertos, estaciones de servicio, etc.
- ▶ Locutorio público
- ▶ Telefonía rural
- ▶ Seguridad: teleemergencia
- ▶ Tarjetas: para destinos nacionales (147) e internacionales (Holaperú)

3. La marca

3.1 Escenario

Hacia el año 2007, el tráfico de teléfonos públicos había caído casi 36% al pasar de 1.961 millones de minutos a 1.524 millones de minutos¹⁶. Esta caída fue dándose desde el año 2005 debido a la presencia de nuevas empresas de telefonía móvil y sus agresivas ofertas comerciales. Asimismo, los ingresos de telefonía pública se deterioraron: en solo dos años disminuyeron en 41%. Entre los principales motivos se encuentran la expansión del mercado de telefonía móvil, el crecimiento del mercado informal de TUP¹⁷, y el crecimiento del mercado informal móvil (chalequeros)¹⁸.

Frente a un escenario de mayor competitividad y mejores ofertas de telefonía, la caída de la telefonía pública era previsible. Esta caída se vio reforzada con el incremento en el tráfico de teléfonos celulares, al pasar de 4.591 millones de minutos (2006) a 9.244 millones de minutos (2007)¹⁹. Asimismo, la evolución de celulares fue intensa al pasar de 8,8 millones de líneas colocadas en el mercado a 15,4 en los años 2006 a 2007, respectivamente. Frente a ello, Telefónica decidió revalorar el uso del teléfono público, con el objetivo principal de frenar la caída del tráfico de llamadas y detener la disminución de los ingresos.

¹⁵ s.f. En: *Telefónica Movistar*. Fecha de consulta: 14 de noviembre del 2009. <<http://www.telefonicamovistar.com.pe>>.

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ Teléfono de uso público.

¹⁸ Entrevista al Gerente de Telefonía Pública, señor Álvaro Ortiz de Zevallos.

¹⁹ *Ibíd.*

3.2 Estrategias

Estrategia genérica

Telefónica del Perú aplica una estrategia de liderazgo en costos, ya que por medio de una reducción en el precio busca aumentar el número de usuarios del servicio de telefonía pública.

El cliente es el centro de su estrategia, y por ello se encuentra en una búsqueda constante de propuestas que satisfagan sus necesidades.

Estrategia competitiva

La estrategia se basó en dos variables sumamente competitivas:

- ▶ **Precio:** reducir el valor en un 45%, de manera que se presente como la opción más económica para realizar llamadas.
- ▶ **Valor de la moneda:** se redujo el valor de la moneda mínima de ingreso necesaria para efectuar llamadas, normalmente se necesitaban 0,50 centavos de sol para realizar una llamada.

Estrategia de segmentación

La audiencia: actuales y ex usuarios de teléfonos públicos y actuales usuarios de móviles prepago. Tanto hombres como mujeres de NSE C y D entre 18 y 49 años.

3.3 La mezcla de marketing

3.3.1 Producto

El producto continuó siendo el mismo, el teléfono público; frente a ello, el desafío más grande era revalorar un medio de comunicación antiguo que no ofrecía atributos valorados por el cliente. Debido a la fuerte rivalidad del sector, entre los atributos más valorados por los usuarios de telefonía móvil, producto sustituto directo, destacan la movilidad, la comodidad y la seguridad. Por lo tanto, el trabajo principal consistió en **devolverle vigencia** a un producto ya conocido en el mercado y que no podría ofrecer algunas de las características de sus competidores²⁰.

3.3.2 Precio

La variable precio constituyó una de las tácticas de marketing más relevantes. Se planteó una estrategia de liderazgo en costos y, con ello, se redujo en un 45% el valor de las llamadas de teléfono²¹: esto le permitió volverse una opción más competitiva y generar mayor volumen de llamadas.

3.3.3 Plaza

La campaña se dio en el ámbito nacional y el producto que se quería reposicionar ya se encontraba expuesto al público. Existen miles de cabinas telefónicas de exteriores instaladas en todas las ciudades del país y miles de teléfonos públicos instalados en el interior de establecimientos comerciales. Gracias a esta ventaja, los esfuerzos de la campaña debieron centrarse en la idea creativa y la difusión de la misma.

²⁰ Telefónica del Perú, Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. Campaña Plan Tarifario de Telefonía Pública, p. 6.

²¹ Entrevista al Gerente de Telefonía Pública, señor Álvaro Ortiz de Zevallos.

3.3.4 Promoción

La campaña se basó en una estrategia de comunicación masiva; por ello, los principales recursos empleados fueron los comerciales de televisión y los paneles en la vía pública y en los mismos teléfonos públicos.

Debido a que el producto contaba con un presupuesto reducido de comunicación, no solo se decidió potenciar la campaña con una buena idea, sino que además se convocó a un líder de opinión que constituyera un factor de alto impacto, que asegurara la comunicación de “boca a boca” y que, a su vez, optimizara la inversión en medios²².

Para la campaña se trabajó con un personaje artístico que causó un alto impacto: el señor Abelardo Gutiérrez, conocido en el mundo artístico como “Tongo”. Fue elegido porque era carismático, añadía rápida recordación a la campaña, poseía empatía en todo NSE, era creíble (para él era relevante el tema del ahorro y economizar en las llamadas), se encontraba en un buen momento mediático (presencia recurrente en televisión y múltiples presentaciones en vivo) y, finalmente, era cercano, pues se trataba de una celebridad que no gozaba de fortuna como otros²³.

La campaña se realizó en dos etapas²⁴:

Primera etapa: Campaña de posicionamiento

Posicionar a los teléfonos públicos como un medio de comunicación económico y alternativo a los celulares prepago.

Segunda etapa: Campaña táctica

Incentivar las llamadas a celulares en el ámbito nacional.

Cuadro 1: Etapas de la campaña promocional de Telefónica - plan tarifario

Etapa	Plan	Acciones	Piezas
1A	Comunicar nuevas tarifas	Visita a cada cliente	Carta
		Entrega de una carta	Stickers
		Colocación de <i>stickers</i> en el teléfono	Banderola
		Banderola jaladora para clientes finales	
1B	Comunicar: llamadas a fijos son 4 veces más baratas que desde un celular prepago	Lanzamiento masivo y de posicionamiento	2 comerciales de TV: Mi pituca me exprime
			<i>Learning with Tongo</i> .
			1 comercial de radio
			4 paneles vía pública en los TUP
1C	Comunicar: llamadas a celulares son 40% más baratas que desde un celular prepago	Lanzamiento masivo y de posicionamiento	2 comerciales de TV: El ropero de Tongo
			Tongo nieves.
			1 comercial de radio.
			2 avisos de prensa.
1D	Combinación de mensajes llamada a fijos+a celulares	Mantenimiento de posicionamiento	Piezas de 1A y 1B-solo en TV, radio y vía pública en los TUP
2	Llamadas a cualquier celular a escala nacional: S/.0,30	Lanzamiento masivo táctico	1 comercial de TV: Adios chinita
			1 comercial de radio

Fuente: Entrevista al Gerente de Telefonía Pública, señor Álvaro Ortiz de Zevallos.

²² Ídem.

²³ Telefónica del Perú, Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. Campaña Plan Tarifario de Telefonía Pública, p. 7.

²⁴ *Ibíd.*, p. 8.

3.4 Objetivos

Los objetivos principales fueron los siguientes²⁵:

- ▶ Frenar la caída del tráfico de llamadas desde los teléfonos públicos; incrementarlo en 25%.
- ▶ Atenuar la continua caída de los ingresos, con un objetivo de disminución de 10%.

3.5 Objetivos y estrategias de comunicación

Los dos objetivos de comunicación:

- a. Posicionar a los teléfonos públicos como un medio de comunicación económico y competitivo frente al móvil, y con el que se pueda ahorrar.
- b. Construir un alto *awareness* tomando en cuenta el volumen de inversión publicitaria de la telefonía móvil en comparación con el presupuesto disponible.

3.6 Estrategia de medios

Al contar con una idea innovadora y un líder de opinión, lo necesario era dar a conocer esta idea a los clientes. La estrategia de medios comprendió el uso de comerciales en televisión, radio y prensa y en mayor concentración de auspicios en TV de largo plazo.

Un medio sumamente importante fueron los 11.800 paneles publicitarios ubicados en los mismos teléfonos públicos²⁶, lo que permitió mayor exposición en vía pública y continuidad en el tiempo, a un costo muy económico. Al no contratar vía pública con terceros, la empresa pudo ahorrar US\$7 millones²⁷.

3.7 Resultados atribuidos a la campaña²⁸

La campaña desarrollada fue muy exitosa. Se planteó, en un inicio, objetivos conservadores, que fueron sobrepasados notoriamente. Se logró recuperar al cliente de teléfonos públicos: el tráfico de llamadas desde los teléfonos públicos creció para fines del 2008 en 45%, respecto a enero de ese mismo año; y se obtuvo el mismo volumen de llamadas de inicios del 2006²⁹.

Asimismo, la empresa creció en un 15% en ingresos respecto a una caída de 58% en el período comprendido entre enero del 2007 y mayo del 2008. De esta manera, se estabilizaron los ingresos durante el 2008. Se logró recuperar S/.51 millones de ingresos por encima del presupuesto del 2008; con ello, mejoraron las perspectivas del negocio por la estabilización en la caída de ingresos y la estimación de recuperar ingresos por S/. 103 millones el año 2009. Finalmente, se obtuvieron excelentes resultados en términos de comunicación: se logró un nivel de recordación y “memorabilidad” de 94%³⁰.

La campaña generó publicidad gratuita porque el protagonista de los comerciales fue invitado repetidas veces a diversos programas de televisión como *El Francotirador*, donde se mencionó la campaña. Por otro lado, giraron en torno a *Tongo*, notas de prensa, entrevistas, reportajes en programas periodísticos y de espectáculos, donde se presentaba con el mismo vestuario y se transmitían los comerciales detrás de cámaras.

²⁵ Telefónica del Perú, Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. Campaña Plan Tarifario de Telefonía Pública, p. 5.

²⁶ *Ibid.*, p. 10.

²⁷ Entrevista al Gerente de Telefonía Pública, señor Álvaro Ortiz de Zevallos.

²⁸ Telefónica del Perú, Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. Campaña Plan Tarifario de Telefonía Pública.

²⁹ *Ibid.*, p. 10.

³⁰ *Ibid.*

4. Preguntas de discusión

- a. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para enfrentar a la competencia?
- b. ¿Cómo respondió la competencia ante su campaña publicitaria?
- c. ¿Se lograron conseguir los objetivos propuestos desde un principio?
- d. ¿Qué herramientas de marketing considera que han sido las principales para alcanzar los objetivos establecidos en la campaña?

5. Bibliografía

- ▶ SEMANA ECONÓMICA
 - 2009 “El regreso de Telefónica: con dos Effie de oro y uno de plata, el grupo español fue el otro gran protagonista de los premios este año”. En: *Semana Económica*, mayo, vol. 24, Issue 1174.
 - 2008a “Operadores móviles CONFER”. En: *Semana Económica*. Septiembre.
 - 2008b “Perfil financiero de Telefónica del Perú”. En: *Semana Económica, Económica*. Julio.
 - 2008c “Radiografía celular”. En: *Semana Económica*. Septiembre.
- ▶ AMÉRICA ECONÓMICA
 - 2008 “Negocios en el grupo Telefónica mantienen su ventaja”. En: *América Económica*. Noviembre, Issue 7.

Páginas web

- ▶ AGENCIA PRESS
 - Fecha de consulta: 26 de agosto del 2009
 - www.agenciapress.com
- ▶ CIUDADANOS AL DÍA
 - Información proporcionada por Osiptel, 18 de mayo de 2009. Fecha de consulta: agosto del 2009 http://www.ciudadanosaldia.org/press/0509/NP_Bolet%20C3%ADn%20Telefonia_Nacional_18%20Mayo_09.pdf
- ▶ TELEFÓNICA
 - Telefónica Movistar. Fecha de consulta: 14 de noviembre del 2009
 - <http://www.telefonicamovistar.com.pe>
 - “Memoria Anual de Telefónica del Perú 2008”. Fecha de consulta: agosto del 2009
 - <http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>
 - “Resultados trimestrales. Telefónica del Perú S.A.A.”. Abril-junio 2009. En: Telefónica móviles. Fecha de consulta: 31 de agosto del 2009
 - http://www.telefonica.com.pe/inversores/pdf/individual_final.pdf



LAPTOPS

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 433.25**

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 374.92**

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 349.92**

0% de interés en 12 cuotas

Solo del 1 al 31 de diciembre
 Compra con tu tarjeta Interbank. Solo laptops y desktops

0% de interés en 12 cuotas

Automata hoy mismo y aprovecha esta gran oportunidad!
 Ven al **ExpoDigital** en Av. Toribio Miranda 2802 la Calle de Pasa Pasa del Centro Histórico, Toribio Miranda
 Horario: Lunes a sábado de 10:00 a.m. - 7:00 p.m.

Exclusivo algunas unidades del ExpoDigital en los Tiendas Interbank de San Miguel, Calle Mariposa 150, Santa Cruz Montecito 01 - C.C. Characra, Barrio de la Reina, San Antonio 01.

Además, con tu tarjeta Interbank puedes comprar en línea de agosto a octubre 2008 de \$1.

Interbank

LAPTOPS

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 433.25**

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 374.92**

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 349.92**

0% de interés en 12 cuotas

12 meses sin intereses. Compra ahora con tu tarjeta Interbank!

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 248.92**

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 209.92**

Mini Note HP 1000
 • 10.1" pantalla
 • 1GB de memoria RAM
 • 60GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 166.98**

Compras Personalizadas
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 193.25**

0% de interés en 12 cuotas

DESKTOPS

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 599.92**

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 376.92**

HP Pavilion DV2710
 • 15.5" pantalla
 • 2GB de memoria RAM
 • 160GB de disco duro
 • Windows Vista
 Precio: **\$/ 333.25**

0% de interés en 12 cuotas



Servicios de cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses

Anunciante: Interbank
Agencia: Mercadotécnica S.R.L.

2009

Downy

Cemento Sol

Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública

Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses

Telefónica - FonoYa

Plan tarifa única Movistar

Bembos

CASO:

INTERBANK - MÁXIMA VELOCIDAD DEL CUARTO AL PRIMER LUGAR EN SOLO 9 MESES

Categoría: Servicios de cualquier tipo

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Rafael Andrade, Stephanie Heighes y Joel Raffo

1. Resumen del caso

En un mercado dinámico y sumamente competitivo, donde las tarjetas de crédito se han convertido en un *commodity*, y donde ganar participación de mercado se hacía cada vez más complicado y costoso, se encontró la oportunidad de crecer y sobrepasar a los líderes de la categoría mediante una estrategia de segmentación de mercado.

Se dedicó tiempo a analizar con precisión las necesidades de cada uno de los segmentos y se desarrollaron propuestas de valor diferenciadas para cada uno de ellos. Los segmentos y las estrategias priorizadas fueron las siguientes:

- ▶ Masivo con una oferta agresiva en el supermercado y ofertas diferenciadas para los mejores clientes
- ▶ Tradicional a través de campañas de mercadeo relacional según las necesidades del cliente

Estas propuestas de valor se comunicaron a cada segmento de una manera relevante y eficiente. En un entorno lleno de estímulos, las piezas de comunicación transmitieron de forma fácil y rápida cada uno de los mensajes. Además del estilo de comunicación, para cada iniciativa estratégica, se definió el *mix* de medios idóneo de acuerdo con cada segmento. Se comunicó principalmente a través del mercadeo relacional y, eventualmente, se usaron medios masivos como soportes de algunas campañas y de la marca.

Como resultado de esta estrategia, se excedieron las metas de tarjetas y de saldos con una morosidad inferior al año anterior. Y en solo nueve meses se logró pasar del cuarto al primer lugar en el mercado de tarjetas de crédito en el ámbito nacional, y se alcanzó el 20% de *market share*. En esos nueve meses, la participación pasó de 15,4% a más de 20%, todo un hito en la banca nacional.

2. Análisis del sector

La industria de los bancos en el Perú se ha caracterizado históricamente por ser un sector poco desarrollado y altamente concentrado. Sin embargo, las tendencias modernas y el próspero auge económico han cambiado esta situación, y han contribuido a que se desarrolle la industria.

Aquella situación ha impulsado el mercado de tarjetas de crédito de manera notable. Más aún, la ardua competencia existente ha contribuido a desarrollar el sector, y ha expandido la oferta de tarjetas y sus beneficios. Además, la escasa bancarización y la falta de formalidad en el país son dos variables que han contribuido notablemente a que los bancos no compitan por producto (por desarrollo) sino por alcance, por expandir la demanda ya que existe poca población sujeta a crédito. Este último detalle ha impulsado la innovación y los nuevos usos creativos por parte de las instituciones financieras.

Es así que el uso de tarjetas de crédito en el Perú ha madurado significativamente. Muestra de ello, es el incremento de 24% en promedio de las colocaciones vigentes en los últimos cinco años y el crecimiento de 14% en promedio del número de tarjetas emitidas¹. Antes, las entidades financieras participantes solamente atendían al segmento afluente (NSE A) y al segmento tradicional (NSE A2 y B). Sin embargo, con el afán de ganar mercado y diversificarse, estas han motivado una intensa y agresiva competencia. Los clientes del sistema no solo pertenecen a los sectores A y B, sino que, gracias a las financieras y la asociación de las instituciones con *retailers* y centros comerciales, el público objetivo se ha ampliado considerablemente. Ahora, la competencia se da en los tres segmentos de mercado: afluente (A1), tradicional (A2 y B) y masivo (C y D), y con mucha intensidad². Existía una enorme oportunidad para crecer en segmentos bancarizados y no bancarizados, ya que en la ciudad de Lima, por ejemplo, el 45% de las personas están bancarizadas y el 31% tiene tarjeta de crédito, ya sea bancaria o no bancaria³. Por otro lado, la PEA del Perú era de 10,6 millones de personas, la población mercadeable era de 6,7 millones y los prospectos llegaban a las 900 mil personas⁴.

Prueba de la agresiva competencia es el hecho de que el liderazgo ha pasado de un banco a otro en dos oportunidades. A principios del 2007, CMR lideraba el mercado; sin embargo, debido a la alta inversión del Banco de Crédito del Perú (BCP), este último llegó a ser el líder a fin de año. A mediados del 2008, Scotiabank adquirió el Banco del Trabajo, acción que lo llevó a ser el líder absoluto del mercado de tarjetas de crédito en el Perú⁵.

“CMR y Ripley habían venido siendo muy agresivos desde los 90 y casi todos los bancos en general se habían quedado atrás sin responder ante esta situación. Los *retailers* tenían mucha oferta promocional con Saga Falabella, Tottus, Sodimac, y Ripley Max. Ellos lideraban el mercado”⁶. Esto significaba que le llevaban una gran ventaja a Interbank. No obstante, Interbank ya había lanzado sus Tarjetas Vea y Mega Plaza para el año 2004, de manera que ya venía incursionando en los segmentos masivos, aunque no de la misma forma que los *retailers*, puesto que estos ya se encontraban actuando con agresividad.

2.1 Análisis de las fuerzas competitivas

- ▶ **Rivalidad entre los competidores:** existen quince bancos o financieras que emiten tarjetas de crédito en el mercado. Cada institución maneja diversas tarjetas con distintos beneficios y están dirigidas a numerosos segmentos. En el 2008, la inversión en publicidad de estas entidades superó los US\$ 11 millones, cifra que demuestra la agresiva competitividad del sector.

Dentro de todo, no hay mucho riesgo de que aparezcan nuevos competidores, puesto que los grandes jugadores mundiales ya están en el mercado, emitiendo todo tipo de crédito.

- ▶ **Barreras a la entrada:** las amenazas de entrada en el sector por parte de nuevos competidores dependerán de la existencia de las barreras de entrada, ya sean de índole legal, económica o de estructura del negocio. En primer lugar, para poder otorgar crédito es necesario que la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) tenga conocimiento del suceso para que luego lo pueda autorizar. Se debe cumplir con una serie de exigencias y se requiere un respaldo financiero sólido.

Por otro lado, el sector financiero en Lima hoy en día tiene los canales de distribución prácticamente copados por motivos de espacio en la ciudad (escasez de terrenos). Sin embargo, en el país, existen aún muchas oportunidades, debido a las bajas tasas de

¹ Ver anexo 1: Colocaciones de tarjetas de crédito en el sistema financiero.

² Entrevista a Marlon Ramos, Gerente de División, Gestión de Clientes Tarjetas de Crédito, realizada el 28 de octubre del 2009.

³ IPSOS-APOYO. 2008. *Estudio de bancarización en Lima y principales ciudades del interior*.

⁴ *Ibid.*

⁵ Ver anexo 2: Participación de mercado en saldos vigentes de tarjetas de crédito a marzo del 2008.

⁶ Entrevista a Marlon Ramos, Gerente de División, Gestión de Clientes Tarjetas de Crédito, realizada el 28 de octubre del 2009.

bancarización. Puede ser muy atractivo entrar con productos a la medida para el grueso de la población rural aún no formalizada.

Para entrar a competir en el sector de las tarjetas se debe contar con un proveedor como Visa, Mastercard o American Express, lo cual hace complicado el ingreso tanto por las exigencias de estos como por los costos transaccionales (ej. altas comisiones).

Por último, la necesidad/disponibilidad de capital para la entrada en el sector es una barrera clave, ya que el núcleo del negocio se centra en la disponibilidad de efectivo para el otorgamiento del préstamo.

- ▶ **Proveedores:** la función básica de los proveedores es suministrar los insumos (materias primas o productos semi-elaborados, etc.) necesarios a las empresas, para la elaboración de los productos y el desarrollo adecuado de la actividad. Debido a que el sector en estudio es un sector de servicios, este no cuenta con proveedores específicos, salvo las emisoras de los plásticos como Visa, Mastercard y American Express, los cuales reciben una comisión por cada transacción realizada. Por otro lado, otra fuente de proveedores son los depositantes, es decir, los propios ahorristas de las distintas entidades bancarias.

El poder de negociación con los proveedores en el sector es limitado, ya que existen solo unos cuantos. Son ellos los que tienen el poder al encontrar una numerosa demanda de instituciones financieras.

- ▶ **Amenaza de productos sustitutos:** la demanda de las tarjetas es bastante inelástica, pues cada día la tendencia a vivir endeudado es mayor. Además, migrar a otras formas de crédito muchas veces es perjudicial para el mismo cliente, pues estas son formas más arcaicas, donde los prestadores no están organizados y las tasas muchas veces son mayores. Por otro lado, es complicado que haya un alza en las tasas, dado que la batalla por estas cada día es más intensa, lo que presiona a la baja.

Existen a la vez comercios, muchas veces informales, que se dedican como actividad secundaria a realizar préstamos, ya que su actividad principal es la venta de productos, y usan el crédito para financiar a sus clientes. Mayormente, los montos de estos comercios son mayores de los que podría otorgar un banco, justamente porque este cuenta con mayores regulaciones.

También existen otros instrumentos de crédito menos sofisticados y más caros otorgados por los mismos bancos.

En síntesis, la amenaza de productos sustitutos no es muy latente y, a medida que se vaya sofisticando y formalizando (incrementando la bancarización) el sistema, esta irá decayendo.

- ▶ **Clientes:** los clientes tienen para escoger entre una amplia oferta de tarjetas de crédito. Son los bancos los que tienen que esmerarse por ofrecer condiciones atractivas, exigir menores regulaciones y ofrecer las menores tasas posibles. Las supuestas altas regulaciones para acceder al crédito hacen que no toda persona sea sujeta de crédito por lo que la demanda queda restringida. Las entidades se basan en una clasificación según los ingresos que la persona pueda justificar a través de recibos, sueldos, comprobantes, impuestos, etc.

El poder de negociación de los clientes se podría catalogar de medio, ya que por un lado cuentan con una amplia oferta, pero por otro están sujetos a una estricta clasificación por parte del banco emisor. También cabe mencionar que, hoy en día, los consumidores viven endeudados, se ha convertido casi en una necesidad, por lo que la dependencia de la deuda (de las tarjetas) hace más vulnerable al cliente, y le resta poder.

2.2 Desafío

Estaba claro que el competidor con la mejor propuesta de valor al cliente lograría la mayor participación de mercado, el objetivo ansiado por todos. Interbank se había caracterizado por ocupar el tercer lugar en el mercado de tarjetas de crédito, detrás del BCP y CMR. No obstante, si tomamos en cuenta al Scotiabank (y su compra del Banco del Trabajo), estaríamos hablando de un cuarto escalafón. Sin duda, posicionarse delante de estos iba a requerir una estrategia innovadora y eficiente, la cual tenía que incluir propuestas creativas no encontradas en ese entonces en el mercado. El objetivo era pasar de la cuarta posición al primer lugar y pasar de una participación de mercado de 15,4% a más de 20%.

El primer obstáculo por sortear era fidelizar al público con el que ya contaban. Muchos de sus clientes también tenían tarjetas de otros bancos (el tarjetahabiente promedio contaba con más de tres tarjetas de crédito). Ello evidenciaba el hecho de que los clientes tenían múltiples necesidades que no necesariamente un banco podía satisfacer. Se requería crear una propuesta de valor relevante y potente para cada necesidad, para atender a cada cliente, a cada público; brindar una oferta suficientemente potente que tenga la capacidad de satisfacer varias necesidades. Para ello, era necesario multiplicar la oferta y los beneficios de esta.

Asimismo, se debía identificar las necesidades de los clientes de cada segmento y de cada subsegmento (de cada grupo de personas dentro de cada segmento) y las principales razones por las que el público prefería una tarjeta sobre otra. Había que definir qué grupo de clientes valoran qué. Ello se desprende de una acertada investigación de mercados.

3. La empresa: Interbank

3.1 Historia

El 1 de mayo de 1897 se fundó el Banco Internacional de Perú e inició sus operaciones con locales ubicados solamente en la ciudad de Lima. A partir de 1934 comenzó el proceso de descentralización; se inauguraron locales en otras ciudades del interior del país, y Chiclayo y Arequipa fueron las primeras en contar con agencias.

Para la década de 1970, el Chemical Bank de Nueva York formó parte del accionariado y fue quien se hizo responsable de la gestión y gerencia del banco. En esa misma década, el Banco de la Nación adquirió gran parte de las acciones. Luego de diez años, este dejó de llamarse Banco Internacional del Perú, y pasó a ser Interbank.

En 1994, un grupo financiero liderado por Carlos Rodríguez-Pastor, e integrado por otros importantes inversionistas, se convirtió en el principal accionista del banco (tenían el 91% de las acciones). Finalmente, dos años después, el banco tomó el nombre que mantiene hasta el día de hoy, Interbank.

Este nuevo grupo vio la necesidad de los clientes de contar con todos los servicios en un mismo ambiente; por ello se decidió convertir cada agencia en una tienda financiera. Con este nuevo formato, se buscaba desarrollar un banco confiable y sólido, donde se encontraría una buena asesoría y un trato cordial en los productos y servicios que se ofrecían.

Hoy en día Interbank tiene su torre principal en la Av. Javier Prado. Además el banco cuenta con una red de 207 tiendas financieras, con cerca de 1.400 cajeros automáticos en todo el país⁷. Provee servicios bancarios a más de un millón de clientes y es considerado el banco más importante en el rubro de crédito de consumo⁸.

⁷ "Memoria Anual Interbank 2008". En: Interbank. Fecha de consulta: agosto del 2009. <http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/memoria_2008.asp>.

⁸ s.f. En: *Interbank*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <<http://www.interbank.com.pe/>>.

3.2 Situación actual

Interbank, Banco Internacional del Perú, se encuentra operando en el mercado peruano desde el año 1897, de manera que es uno de los bancos de mayor antigüedad en el país y el cuarto más grande del Perú. En abril del 2007 contaba con 2.322 millones de dólares en activos y con una participación de mercado de 10,6% en colocaciones y 10,3% en depósitos para el cierre del 2007⁹. Asimismo, esta entidad financiera especializada en banca y finanzas comerciales está afiliada a la Cámara de Comercio de Lima y cotiza en la Bolsa de Valores de Lima. Desde el año 2007, Interbank forma parte de la empresa matriz Intergroup Financial Services Corp., propiedad mayoritaria del Grupo Interbank.

En el 2008, Interbank contaba con 14.565 millones de soles en activos, una red de 207 tiendas, 1.400 cajeros y 1.025 agentes corresponsales Interbank Directo a escala nacional. También en el 2008 proveía de servicios bancarios a más de 1.400.000 clientes activos, y era el banco líder en saldos de tarjetas de crédito en el sistema financiero del país, pues proporcionaba más de 944.500 tarjetas de Visa, American Express y Mastercard, marcas líderes en el mundo, además de la tarjeta privada Vea de Supermercados Peruanos¹⁰.

En los últimos años Interbank se ha enfocado en el segmento *retail*, en el que mantiene una sólida posición: ocupan el segundo lugar en dicho segmento a pesar de la fuerte competencia. Por ello, se ha buscado ampliar la red de cajeros automáticos y de agencias. Adicionalmente, el banco ha desarrollado negocios que incrementan su oferta de servicios para este segmento de consumo, lo que se ve reflejado en el caso actual con Supermercados Peruanos y en el plan a futuro de incursionar en tiendas por departamento.

En el año 2006, Interbank logró ser el primer y único banco del Perú en contar con procesos certificados en:

- ▶ Tarjetas de crédito
- ▶ Crédito por convenio
- ▶ Créditos banca personal
- ▶ Créditos banca corporativa y empresa
- ▶ *Leasing*, comercio exterior, remesas del exterior, mercado de capitales, servicios de recaudación y pagos
- ▶ Operaciones de cuentas de depósitos
- ▶ Operaciones de canje de cheques y remesas de efectivo

Actualmente, el grupo Interbank tiene presencia en diversos sectores del país como el financiero, comercial, industrial, turismo y entretenimiento, ya que cuenta con una amplia cartera de empresas que incursionan en diferentes ámbitos. En todas ellas, Interbank pone en práctica lo que llama su fórmula del éxito. Esta se compone de cuatro diferentes pilares. Para empezar, Interbank toma a sus colaboradores como lo más importante, además busca generar clientes leales, conserva organizaciones planas y, finalmente, está en constante cuestionamiento sobre sus modelos de negocio.

Esto ha permitido a Interbank recibir el reconocimiento de A Great Place to Work Institute desde el 2003, pues ha logrado ubicarse entre los diez primeros lugares cada año desde la fecha mencionada. En el 2008, cinco empresas del Grupo Interbank se encontraron entre las empresas reconocidas. Asimismo, empresas del grupo Interbank han recibido once premios de creatividad empresarial en los últimos seis años, además de haber obtenido doce reconocimientos EFFIE de estrategias y campañas exitosas.

⁹ APOYO y Asociados. 2008. *Fitch Ratings, Bancos – Interbank*.

¹⁰ "Memoria Anual Interbank 2008". En: *Interbank*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/memoria_2008.asp>.

Todo esto se ve reflejado en las cifras de Interbank para el año 2008, pues su patrimonio estaba compuesto por 625 millones de dólares, sus ingresos eran representados por 1.280 millones de dólares y su utilidad neta ascendía a 123 millones de dólares¹¹.

3.2.1 Visión

Ser el mejor banco a partir de las mejores personas¹².

3.2.2 Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar.¹³

3.2.3 Valores

El banco cuenta con ciertos valores que marcan las labores diarias que realizan. Estos son los siguientes:

- ▶ Transparencia: actúan en función de sólidos principios como sinceridad.
- ▶ Trabajo en equipo: buscan ideales comunes con esfuerzo y dedicación.
- ▶ Innovación: alientan permanentemente las mejoras en beneficio de los clientes.
- ▶ Espíritu de superación: estimula a sus colaboradores a asumir retos desafiantes.
- ▶ Vocación de servicio: promueve el interés, la humildad y la entrega para servir a los demás.
- ▶ Sentido del humor: tratan de transmitir alegría, optimismo y esperanza a clientes y demás trabajadores.

Todos estos valores se ven reflejados en la política de la empresa hacia sus trabajadores y miembros del banco, al igual que en las prácticas y actividades que Interbank lleva a cabo dentro de la organización con sus 5.000¹⁴ trabajadores actuales.

3.3 Estrategia genérica

La estrategia genérica de Interbank es la diferenciación. Ellos buscan la rentabilidad en el sector bancario y la diferenciación a través del servicio al cliente, el cual está inmerso en sus valores.

4. La marca

4.1 Objetivos y estrategias de marketing

4.1.1 Producto

Interbank cuenta con una amplia gama de tarjetas de crédito, lo que permite a sus clientes escoger la que mejor le convenga según sus necesidades. Están las tarjetas de crédito de grandes compañías como American Express, Visa, MasterCard. Estas, que son el *core* de las tarjetas de crédito, se pueden encontrar en Clásica, Oro y Platino.

¹¹ Presentación de los resultados por expositores de la empresa Interbank, realizada en la Universidad del Pacífico el 22 de octubre del 2009.

¹² "Memoria Anual Interbank 2008". En: *Interbank*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/memoria_2008.asp>.

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

Luego están la Tarjeta Veá, tanto Clásica como Oro, y la Tarjeta Vivanda en Oro y Platino, que respectivamente permiten al cliente ahorrar en sus compras en los supermercados a través de cupones de descuento y promociones en los locales, y recuperar el 5% de lo consumido en tiendas en el ámbito mundial. Por otra parte, se cuenta con la tarjeta Mega Plaza, solo en Clásica, que permite al consumidor comprar con beneficios en las tiendas que se encuentren afiliadas a Visa en el centro comercial Mega Plaza.

Finalmente está la Tarjeta viajero, en Oro y Platino, que permite al consumidor acumular millas al realizar compras con esta tarjeta. Estas millas podrán ser luego utilizadas para comprar pasajes o reservar hoteles. La Tarjeta Cashback se encuentra en Clásica y Oro, y permite al consumidor recuperar un porcentaje de sus compras, ya que devuelve el 2% por compras en supermercados o consumos en grifos y 1% por compras en otros establecimientos¹⁵.

“El principal diferencial de las tarjetas de Interbank con respecto a los demás es que estas son las tarjetas más convenientes. Existe una amplia gama de tarjetas, de modo que el cliente puede usar la que más le acomode y convenga, ya que hay una tarjeta para cada necesidad. Además las tarjetas de Interbank dan una mayor comodidad a nuestros clientes ya que estos pueden pagar con mucha facilidad dados los horarios de nuestras tiendas, los múltiples canales como banca de cajeros y agentes”¹⁶. Esta serie de canales alternativos que permiten al consumidor tener mayor facilidad para realizar sus pagos refuerza el diferencial de las tarjetas de Interbank, y es por ello que se cuenta con una gran cantidad de clientes.

4.1.2 Precio

Según datos de la SBS, en el 2008, la tasa de interés promedio de los créditos de consumo en soles estaba por debajo del 35%; al cierre del año el monto superaba el 39%. A mediados del 2009, el promedio era de 41%, el mayor de todos los tipos de crédito¹⁷.

Por el lado de los establecimientos de consumo masivo o *retail*, el costo promedio del consumo en cuotas es bastante elevado, en comparación con las demás tasas de consumo, llegando a tasas de hasta 124,13%. Así, la tarjeta VEA –de Interbank– tiene una tasa de interés de 118,69%.

4.1.3 Plaza

Interbank cuenta con oficinas en Lima y provincias, así como establecimientos en Plaza Veá y Vivanda, que atienden en horarios extendidos, de 9:00 a.m. a 9:00 p.m., incluido el día domingo y los días feriados¹⁸. Al 2008, contaban con 207 oficinas, 1.400 cajeros automáticos y 1.025 ubicaciones de Interbank Directo¹⁹.

4.1.4 Procesos

En el año 2006, Interbank logró ser el primer banco del Perú en contar con procesos certificados en tarjetas de crédito en ámbitos como gestión para la calificación, la emisión, la entrega y el mantenimiento, así como diseño y desarrollo²⁰.

¹⁵ s.f. En: *Interbank*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <<http://www.interbank.com.pe/>>.

¹⁶ Entrevista a Marlon Ramos, Gerente de División, Gestión de Clientes Tarjetas de Crédito, realizada el 28 de octubre del 2009.

¹⁷ 24.2.09. “Use con prudencia la tarjeta de crédito en época de crisis”. En: *Peru21. Com*. Fecha de consulta: agosto de 2009. <<http://peru21.pe/impresia/noticia/use-prudencia-tarjeta-credito-epoca-crisis/2009-02-24/239430>>.

¹⁸ s.f. En: *Interbank*. Fecha de consulta: 1 noviembre de 2009. <<http://www.interbank.com.pe/acercade/tiendas/index.asp>>.

¹⁹ Ver anexo 3: Número de establecimientos y cajeros por año de Interbank

²⁰ Mayorga, David (ed.). *Las mejores prácticas del marketing: Casos ganadores de los Premios Effie Perú 2008*. Lima: Universidad del Pacífico, 2009, p. 177.

4.1.5 Personal

Personal es un área clave en Interbank. El banco cuenta con más de 5.210 colaboradores²¹. Interbank trata de ser una organización plana y fomentar la innovación y la creatividad del personal.

Así, van a lograr la excelencia en el servicio al cliente y que los valores de la empresa se vean transmitidos en beneficios para el cliente. Por otro lado, se brindan constantes capacitaciones y actualizaciones en áreas de interés²².

4.1.6 Proactividad

Evidencia física esencial: las agencias de Interbank transmiten solidez y modernidad al cliente. Cuentan con tecnología de punta para ser eficientes en procesos. Por otro lado, la sede principal es muy llamativa: es uno de los edificios más modernos del país.

Evidencia física periférica: el personal siempre se encuentra uniformado en todas las agencias de Interbank y con sus respectivas identificaciones, lo que crea un ambiente de confianza con el cliente final.

4.2 Estrategia de segmentación

La aplicación de la campaña se dividió en dos fases o componentes. El primer paso era la identificación y selección de los clientes de cada segmento. El segundo consistía en comunicar la propuesta de valor a los clientes identificados de una manera relevante y eficiente.

Para la primera fase se utilizaron modelos predictivos y esquemas de segmentación. La investigación de mercados realizada fue muy eficiente y concreta, y arrojó resultados no esperados pero de gran utilidad. Se identificaron exitosamente los atributos del producto más valorados por los distintos públicos objetivos. De acuerdo con ello²³, el segmento masivo valora más las promociones y ofertas, mientras que el segmento afluente valora los programas de recompensa. Asimismo, el segmento tradicional valora un poco de todo, y siempre le da mayor importancia a una buena línea de crédito.

Teniendo ya un claro y real entendimiento de las necesidades del mercado, Interbank decidió otorgar mayor importancia a dos segmentos en específico: en primer lugar, al segmento masivo por su acelerado crecimiento en la esfera nacional; y, en segundo lugar, al segmento tradicional para ganar mercado, diferenciándose de la competencia, en un segmento tan potente como este. No descuidarían el sector afluente, más bien buscarían mantener la equidad competitiva.

Es así que, para poder desarrollar una propuesta de valor relevante para los clientes de cada segmento, se hizo el cruce entre la información recogida en el estudio de mercado y los objetivos propuestos. Para cada segmento de clientes se definió el producto correcto al precio correcto con las promociones correctas. De esta manera se atendía exclusivamente a cada grupo con una propuesta dirigida a satisfacer sus necesidades y preferencias.

Para ello, se debían desarrollar los productos adecuados e Interbank contaba con la gama de productos para aplicar y ejecutar esta estrategia altamente segmentada. Tenían una variedad de tarjetas Visa, MasterCard y American Express, las que suelen utilizar para los segmentos tradicional y afluente. Para el segmento masivo se contaba con la Tarjeta Veá, asociada a los Hipermercados Plaza Veá, y la Tarjeta Mega Plaza, asociada al Centro Comercial Mega Plaza.

²¹ "Memoria Anual Interbank 2008". En: *Interbank*. Fecha de consulta: agosto de 2009. <http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/memoria_2008.asp>

²² *Ibid.*

²³ Fuente: Brain Network Consulting Group.

4.3 Mercado objetivo

Segmento afluente: conformado por el nivel socioeconómico A1. Es el segmento que cuenta con más facilidades para obtener una tarjeta de crédito debido a sus altos ingresos y capacidad de pago. Históricamente, los bancos siempre le han dado prioridad a este segmento ya que no significa mucho riesgo justamente por su nivel de ingresos. Es un segmento “seguro”, pues no es necesario efectuar grandes esfuerzos de marketing para otorgarles crédito.

Segmento tradicional: conformado por los niveles socioeconómicos A2 y B1, este segmento siempre se ha caracterizado por acudir a las ventanillas a solicitar préstamos de cualquier modalidad (hipotecas, consumo, capital de trabajo, etc.). Su capacidad de pago es buena y los ingresos son medio altos. Ello significa un riesgo medio bajo para el banco.

Segmento masivo: segmento cada vez más desarrollado conformado por los NSE C y D. Sus ingresos son medianamente bajos; sin embargo, su dinamismo y crecimiento han sido sorprendentes. Este segmento constituye una pieza fundamental para desarrollar el sector bancario y a su vez la economía. Es por ello que muchos bancos han priorizado a este grupo de personas en sus estrategias. Es el segmento más atractivo en cuanto a cantidad; no obstante, el nivel de riesgo para los bancos es alto debido a su poca capacidad de pago.

4.4 La campaña promocional

Segmento afluente: se repotenció la Tarjeta Viajero con el atributo Priority Pass, la cual resaltaba una promoción que otorgaba millas al cliente. A la vez se lanzó la tarjeta Vivanda American Express, la cual traía consigo atractivos beneficios. También se promovió el programa de canjes Mundo Express, para que los tarjetahabientes pudieran obtener puntos cuando realizaran sus compras y canjearlos por artículos de toda índole.

Segmento tradicional: las promociones se hicieron mediante un esquema agresivo de ofertas masivas para los clientes y campañas dirigidas a los clientes de mayor valor. Se establecieron alianzas estratégicas con marcas valoradas por el *target* objetivo. Se hizo una campaña para los 20.000 clientes más importantes. Se quería lograr la preferencia por la tarjeta Interbank, otorgando una sensación de exclusividad. Además, se culminó con una campaña masiva a 100 mil clientes para que ganaran 100 mil soles. A la vez, se desarrollaron experiencias Interbank con la venta de entradas para los conciertos y espectáculos, donde se ofrecía entre 20 y 25% de descuento. A través del mercadeo directo se promocionaron sorteos cuyo premio era un cocktail, con bus privado para ir al concierto, sitios preferenciales en el mismo y regreso en bus privado. Por otro lado, se ofreció a los clientes consolidar su deuda comprando esta a tasas de interés preferencial.

Segmento masivo: relanzamiento de la tarjeta Vea (que se había lanzado en el 2004), la cual se orientaba a la chica moderna que buscaba ahorrar. La tarjeta, como la describe el gerente Marlon Ramos, “era diferente, más innovadora y jovial, el color naranja le daba un dinamismo más impactante, mas intrigante”²⁴. Los beneficios de la Tarjeta Vea otorgaban promociones exclusivas, cupones de descuento, afiliaciones a los clubes, entre otros beneficios similares.

4.5. Objetivos de marketing

Una vez realizada la segmentación, teniendo claras las necesidades del mercado, se decidió enfocar los esfuerzos en dos segmentos para poder alcanzar el liderazgo de mercado.

- ▶ Primero, se decidió atacar el segmento masivo debido al crecimiento acelerado que habían experimentado en el ámbito nacional.

²⁴ Entrevista a Marlon Ramos, Gerente de División, Gestión de Clientes Tarjetas de Crédito, realizada el 28 de octubre del 2009.

- ▶ Segundo, se priorizó el segmento tradicional por la oportunidad latente de diferenciar la propuesta de valor para ganar el mercado.
- ▶ Por último, no se decidió dar prioridad al segmento afluente y simplemente se decidió mantener equidad competitiva durante el 2008.

Al estar Interbank fuertemente posicionado en banca de personas, se propusieron objetivos de marketing para lograr el liderazgo del mercado de tarjetas de crédito:

- ▶ Aumentar el número de tarjetas en 42% para lograr superar las 800 mil, y alcanzar una participación entre 18 y 19%.
- ▶ Incrementar los saldos de las tarjetas de crédito en 41% a S/.1.200 millones.
- ▶ Crecer los saldos del segmento masivo en un 50%.
- ▶ Mantener el nivel de morosidad debajo del 5,1%, que había sido el promedio en el 2007, para poder asegurar la rentabilidad y viabilidad del negocio.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

En un entorno de bombardeo de comunicación como el actual, esta constituía una pieza fundamental de la estrategia, ya que de nada servía crear la propuesta sin darla a conocer debidamente. Para esta segunda fase, era necesario emplear los medios idóneos para comunicar cada propuesta de valor a cada segmento de la manera más efectiva y eficiente. La clave estaba en comunicar las promociones correctas, a través de los canales correctos, transmitiendo siempre un mensaje claro y relevante.

El objetivo de comunicación fue lograr que cada uno de los clientes (masivo, tradicional, afluente) percibiera que los productos de Interbank les brindaban una oferta integral superior pensada sobre la base de sus necesidades particulares.

La estrategia de marketing y de comunicación se armó de manera distinta para cada segmento identificado. Para el segmento masivo se relanzó la tarjeta Vea y se penetró este segmento con tarjetas bancarias. Para el segmento tradicional, se utilizó una estrategia diferenciada, a partir de las necesidades que tenían los clientes.

Marlon Ramos resume la intención de la estrategia de marketing y comunicación en pocas palabras: “además del estilo de comunicación, definimos para cada iniciativa estratégica el mix de medios idóneo de acuerdo con cada segmento”²⁵, como se menciona a continuación.

Segmento masivo: se utilizaron los descuentos y beneficios debido a que es el principal argumento de ventas para este segmento. Por esta razón se relanzó la Tarjeta Vea. El público objetivo eran amas de casas dinámicas y modernas.

La propuesta de valor que presentaba la tarjeta era que uno decidía hacer lo bueno (a más compras, más ahorro). Se transmitía el mensaje de “haz que lo bueno te pase”, esto depende de ti y se hizo llegar a 300 mil clientes, así como también se llevó a cabo un comercial de televisión. La Tarjeta Vea igual tuvo 80% de importancia para este segmento.

Por otro lado, al estar ligada con Plaza Vea, las tasas de interés y las comisiones eran bajas. Ello se comunicó relevantemente en todos los medios utilizados. El mercadeo relacional a través de los correos electrónicos fue una técnica muy empleada en la estrategia para este segmento, el cual fue el más atacado y al que se llegó, según los directivos de Interbank, “con piezas impactantes y dimensionales, las cuales captaron su atención”.

²⁵ Entrevista a Marlon Ramos, Gerente de División, Gestión de Clientes Tarjetas de Crédito, realizada el 28 de octubre del 2009.

Los canales de comunicación fueron las mismas tiendas Plaza Vea y el marketing relacional. En los mismos supermercados se diseñaron una serie de estímulos visuales. Era importante resaltar las promociones en la misma tienda, a la hora de la compra. Por ello se creó una línea gráfica especial, la cual se diseñó específicamente para apelar a los sentidos de este público. Los canales de ventas por los cuales se entregó la tarjeta fueron las tiendas Plaza Vea y canales alternativos.

Segmento tradicional: se identificó quiénes requerían una mayor línea de crédito y se desarrolló comunicación personalizada e impactante, ya sea vía e-mail o telefónicamente. Asimismo se creó una campaña general en medios masivos para todo público y una dirigida exclusivamente a los clientes más valiosos.

Segmento afluente: se consideró importante mantener la equidad competitiva con algunos ajustes a los productos que ya venía ofreciendo Interbank, por lo que se lanzó la tarjeta Vivanda American Express. Las tarjetas Interbank Platinum y la Tarjeta Viajero fueron repotenciadas con el atributo Priority Pass, y se promovió el programa de canjes Mundo Express. Estas tarjetas le daban mucha flexibilidad al cliente y a sus necesidades.

4.7 Estrategia de medios

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición, en dólares (a tarifa impresa sin impuestos ni comisiones), de abril a junio del 2008, pueden observarse en el cuadro 1.

Cuadro 1: Inversión en medios masivos por medio (000 US\$)

Medio masivo	Tarjeta Vea	Los 100 grandes	Total
TV	\$269	\$59	\$338
Radio	\$0	\$16	\$16
Prensa	\$15	\$0	\$15
Vía pública	\$98	\$0	\$98
Total medios	\$382	\$75	\$457
TRP	3.374,40	920,5	

Fuente: Mindshare.

Marco competitivo

El mercado es muy competitivo y se disputa cada punto de mercado de manera muy agresiva. Existían en el momento quince bancos o financieras que emitían tarjetas de crédito. Estas instituciones manejaban diversos productos que competían con la línea ofrecida por Interbank.

De todos los bancos, diez de ellos hicieron publicidad masiva en el 2008, además de la publicidad de las marcas Visa, MasterCard y Diners.

Estas diez entidades invirtieron en la categoría un total de US\$11,8 millones en publicidad para el 2008. Los principales anunciantes están indicados en el cuadro 2.

Cuadro 2: Monto invertido en publicidad por banco (En 000 US\$)

Banco	Inversión
CMR/Falabella	\$2,6 millones
Ripley	\$1,5 millones
Scotiabank	\$1,5 millones
BBVA	\$0,8 millones
BCP	\$0,7 millones
Interbank	\$0,5 millones

Fuente: Mindshare.

Para el año 2008, se planteó un agresivo crecimiento en volumen y participación acompañado de una mayor eficiencia en el gasto de márketing. Estas eficiencias se iban a lograr con los aprendizajes en campañas previas y nuevas iniciativas de ahorro como el uso de correos electrónicos.

Con el notable incremento de los saldos, se logró una eficiencia igualmente espectacular en el gasto de mercadeo: en términos absolutos, el gasto solo creció 44% cuando los saldos crecieron 68%. En otras palabras, se logró una eficiencia en el gasto de mercadeo mayor al 20% en términos relativos al volumen del negocio. Más aún, si se analizan las cifras de inversión *versus* la competencia y la categoría, se obtuvo una gran rentabilidad y eficiencia por cada dólar que se invirtió. Los gastos en publicidad realizados por Interbank pueden observarse en el cuadro 3.

Cuadro 3: Porcentaje de gasto por tipo de publicidad

Rubro	Estructura
Publicidad masiva	6%
Mercadeo directo	38%
Premios y recompensas	54%
Estudios de mercado	1%
Gasto total	100%

Fuente: Interbank.

4.8 Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados del 2008 superaron todas las expectativas. Se logró un crecimiento del negocio sin precedentes en el mercado de tarjetas de crédito: se ganó 5,6% de participación en solo nueve meses y se pasó de tener el 15,4% al 20,1% de participación de mercado²⁶. Esto hizo que Interbank se colocara en el primer lugar de participación de mercado antes de lo esperado²⁷.

- ▶ El número de tarjetas creció en más de 42%: pasó de 586 mil a 807 mil.
- ▶ Los saldos vigentes de tarjetas de crédito de Interbank crecieron 68%²⁸, hasta llegar a S/.1.392 millones, mayor que los S/.1.200 millones que se habían proyectado.
- ▶ Los saldos de clientes de segmentos masivos crecieron más de 87%, por encima de la meta de 50%²⁹.

²⁶ Fuente: Asbanc. <www.asbanc.com.pe>.

²⁷ s.f. En: *Interbank*. Fecha de consulta: agosto de 2009. <<http://www.interbank.com.pe/>>.

²⁸ Fuente: Asbanc.

²⁹ Fuente: Interbank.

- ▶ La morosidad promedio osciló entre 4,3% y 4,6%, con un promedio de 4,4%, por debajo de la morosidad del 2007 que fue de 5,1% (SBS). La del sistema fue de 48% en el 2007 y 4,4% en el 2008.
- ▶ Se pasó de la cuarta posición a la primera en solo nueve meses.
- ▶ Se logró que la comunicación impactara en el consumidor; se consiguió mayores usos de la tarjeta y mayores saldos.
- ▶ Se ha logrado afianzar a los mejores clientes mediante el márketing relacional; se ofrecieron saludos por fiestas patrias y reconocimientos.
- ▶ El *Share of Wallet* creció de 35% en el 2007 a 40,3% en el 2008³⁰.
- ▶ Además, fue el banco que más clientes de tarjetas adquirió en los últimos 12 meses.

5. Preguntas de discusión

- a. ¿Qué hubiese hecho diferente con respecto a la estrategia que aplicó Interbank?
- b. ¿Por qué cree que Interbank pudo sobrepasar a la competencia en un mercado tan agresivo?
- c. ¿Cuál cree usted que es el ciclo de vida de las tarjetas de crédito en el mercado peruano?
- d. ¿Cuál sería el posicionamiento que busca Interbank como entidad con la oferta de las tarjetas de crédito?
- e. Haga un análisis FODA de las tarjetas de crédito de Interbank.
- f. ¿Qué hubiese hecho usted si fuese CMR para no haber perdido tanta participación de mercado?

6. Anexos

Anexo 1: Colocaciones de tarjetas de crédito en el sistema financiero

Año	Colocaciones vigentes (millones de soles)	Tarjetas en millones
2004	S/. 2.608	4,0
2005	S/. 3.464	4,7
2006	S/. 4.417	5,7
2007	S/. 5.458	6,5
2008	S/. 6.998	7,4
Ago-09	S/. 6.885	7,7

Fuente: Asbanc, agosto del 2009.

³⁰ Fuente: SBS.

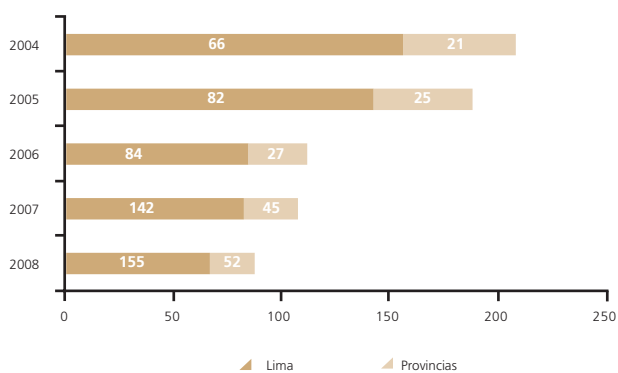
Anexo 2: Participación de mercado en saldos vigentes de tarjetas de crédito a marzo del 2008

Competidores	Participación de mercado
Scotiabank + Banco del Trabajo	21,7%
BCP	18,4%
CMR	16,7%
Interbank	15,4%
Ripley	11,0%
Citibank	8,1%
Resto	8,7%
Total	100,0%

Fuente: Asbanc, agosto del 2009. Extraído de: <www.asbanc.com.pe>.

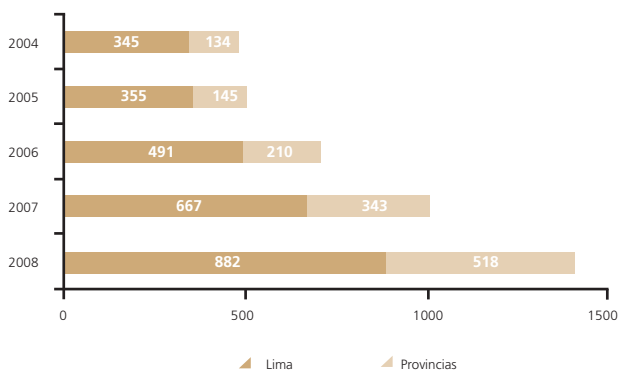
Anexo 3: Número de establecimientos y cajeros por año de Interbank

Tiendas financieras



Fuente: Memoria anual de Interbank 2008.

Cajeros automáticos



Fuente: Memoria anual de Interbank 2008.

7. Bibliografía

- ▶ APOYO y Asociados
2008 *Fitch Ratings, Bancos – Interbank.*
- ▶ IPSOS-APOYO
2008 *Estudio de bancarización en Lima y principales ciudades del interior.*
2007 *Imagen y posicionamiento de la banca personal.*
- ▶ MAYORGA, David (editor)
2009 *Las mejores prácticas del marketing: Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2008.* Lima: Universidad del Pacífico.

Otras fuentes

- ▶ Entrevista al señor Marlon Ramos, Gerente de División, Gestión de Clientes Tarjetas de Crédito. 28 de octubre del 2009.
- ▶ Presentación de los resultados a cargo de los expositores de la empresa Interbank. Conferencia realizada en la Universidad del Pacífico. 22 de octubre del 2009.

Páginas web

- ▶ ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ. Fecha de consulta: agosto del 2009
www.asbanc.com.pe
- ▶ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Fecha de consulta: agosto del 2009
www.viabcp.com.pe
- ▶ INTERBANK Fecha de consulta: agosto de 2009
<http://www.interbank.com.pe>
- ▶ INTERBANK
"Memoria Anual Interbank 2008". Fecha de consulta: agosto del 2009
http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/memoria_2008.asp
- ▶ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Fecha de consulta: agosto del 2009
www.mef.gob.pe
- ▶ PERÚ 21
"Use con prudencia la tarjeta de crédito en época de crisis". 24 de febrero del 2009. En: *Peru21.com*. Fecha de consulta: agosto de 2009
<http://peru21.pe/impresa/noticia/use-prudencia-tarjeta-credito-epoca-crisis/2009-02-24/239430>
- ▶ PORTAL DE MERCADO DE VALORES PERUANO. Fecha de consulta: agosto del 2009
www.conasev.gob.pe
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ. Fecha de consulta: agosto del 2009
www.sbs.gob.pe
- ▶ TARJETAS DE CRÉDITO. Fecha de consulta: agosto del 2009
www.tarjetasdecredito.com

Fono ya



¡El teléfono fijo para tu casa

Sólo lo compras,
te lo llevas y hablas!

asa ya!

Por sólo
5%.1
diario*

Telefonica



Lanzamiento de nuevos servicios

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Telefónica - FonoYa

Anunciante: Telefónica del Perú
Agencia: Pragma de Publicidad S.A.C.

2009

Downy

Cemento Sol

Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública

Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses

Telefónica - FonoYa

Plan tarifa única Movistar

Bembos

CASO: TELEFÓNICA - FONOYA

Categoría: Lanzamiento de nuevos servicios

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Manuel Berrocal y María José Vargas

1. Resumen del caso

El presente caso describe el exitoso lanzamiento de Telefónica del Perú del servicio de telefonía fija FonoYa, servicio basado en la tecnología inalámbrica GSM y CDMA como alternativa para la masificación del acceso fijo en hogares de rentas bajas. Este lanzamiento forma parte de un plan integral del grupo Telefónica, que tiene como objetivo la inclusión de los peruanos de menores recursos en el desarrollo y la modernidad.

El reto de vender el nuevo producto era complejo debido a los siguientes factores:

- ▶ El cada vez más acelerado desplazamiento del teléfono fijo por el celular
- ▶ Un público objetivo con ingresos muy bajos y altamente variables

La campaña de comunicación contó con dos fases:

- ▶ Resaltar el trasfondo social del lanzamiento, comunicando el esfuerzo conjunto entre gobierno y empresa privada por brindar comunicación a más de medio millón de familias.
- ▶ Dramatizar la problemática que acarrea no contar con teléfono fijo en casa y tener que compartirlo con vecinos, basándose en el *insight* de que el público objetivo vive en barrios donde los pocos teléfonos fijos que existen se vuelven de carácter comunitario.

En cuanto a los resultados de la campaña, solamente en el primer año, "FonoYa" logró llegar a 500.000 hogares; en el primer semestre del 2009 se instalaron 240 mil líneas fijas inalámbricas, lo que permitió llegar con esta tecnología a más de 5.000 centros poblados en todo el país.

El replanteamiento de la ecuación de valor y las expectativas del cliente permitieron demostrar que es factible penetrar en el segmento de rentas bajas de manera rentable.

2. Análisis del sector¹

A pesar del entorno internacional marcado por la crisis financiera, la estabilidad y el crecimiento sostenido del país experimentado durante los últimos años han sido factores decisivos para la apuesta por la inversión y el desarrollo de los servicios de telefonía en el Perú.

¹ Adaptado de: Telefónica del Perú S.A., "Memoria Anual de Telefónica 2008", p. 16. En: *Telefónica*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>>.

Por ello, se dio el ingreso de diversos competidores en la industria (como Claro y Telmex), lo cual ha incrementado la competencia en todos los servicios brindados, y ha beneficiado al consumidor con mejores paquetes y precios, así como con una mejor calidad de los servicios.

Durante todo el año 2008, los usuarios mostraron una creciente preferencia por los servicios móviles e inalámbricos, los cuales han permitido movilidad y conexión en cualquier momento y lugar, atributo necesario y altamente valorado, y lo que ha originado un crecimiento exponencial de la densidad de la telefonía móvil².

Actualmente, el mercado se encuentra mejorando los productos existentes para ofrecer carteras de productos dirigidas a satisfacer las nuevas demandas y necesidades de los clientes, las cuales incluyen servicios de telefonía fija nacional y de larga distancia internacional, telefonía móvil, televisión por suscripción, transmisión de datos e Internet.

En adición a esto, algunos de los planes con los que compiten las diversas empresas del sector son los siguientes: líneas de tarifa plana para llamadas locales, ofertas de multidiscado para llamadas de larga distancia, tarjetas prepago y servicios empaquetados de Internet con mayor velocidad, dirigido al mercado residencial.

El gobierno, un importante *stakeholder* del sector, por tratarse de un mercado en concesión, se encuentra impulsando la implementación de Internet en zonas rurales a través de diversos proyectos, como los de Banda Ancha Rural (BAR) y Banda Ancha para localidades Aisladas (BAS). Asimismo, el fomento al crecimiento y formalización de las pequeñas y medianas empresas de tecnología de la información ha dinamizado el mercado a través de un incremento progresivo en la demanda por los servicios de comunicación y desarrollo tecnológico.

En general, el sector se caracteriza por una importante competencia en la oferta de servicios “empaquetados”. Esto quiere decir que se utilizan todos los aspectos de la comunicación (telefonía fija, Internet, televisión por cable, etc.) para generar a los consumidores un valor agregado y un mayor nivel de apalancamiento y fidelización de usuarios.

La competencia del sector resulta sumamente agresiva. Las barreras a la entrada a nuevos competidores son bastante altas debido a la naturalidad del negocio y los altos niveles de inversión requeridos. Asimismo, el grado de integración también es un factor importante, en especial la integración hacia adelante, en lo referente a servicio técnico y revisiones técnicas, así como la entrega del servicio a los clientes.

3. La empresa: Telefónica del Perú S.A.A.

3.1 Historia³

Telefónica del Perú se constituyó en Lima mediante escritura pública del 25 de junio de 1920 con la denominación de Compañía Peruana de Teléfonos Limitada para prestar servicios de telefonía local. Posteriormente, adoptó la forma de sociedad anónima y la denominación de Compañía Peruana de Teléfonos S.A. Por otro lado, en 1969 se creó la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A., encargada de prestar servicios de telefonía local fuera de Lima, así como los servicios de larga distancia nacional e internacional. El Estado peruano controló ambas empresas hasta 1994, cuando entraron a subasta en un proceso de privatización.

Telefónica Perú Holding S.A.C., liderada por Telefónica Internacional S.A. de España, resultó ganadora de la subasta y adquirió el 35% del capital social de Entel Perú S.A. y el 20% del capital social de CPT, en la que realizó un aporte de capital adicional de US\$612 millones.

² Ver anexo 1: Densidad de la telefonía móvil.

³ Adaptado de: Telefónica del Perú S.A., “Memoria Anual de Telefónica 2008”, p. 29. En: *Telefónica*. Fecha de consulta: agosto del 2009 <http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/pdf/3_memoria2008-telefonicaPERU.pdf>.

El 31 de diciembre de 1994, en un proceso de fusión, CPT absorbió a Entel Perú y, de acuerdo con la Ley General de Sociedades, el 9 de marzo de 1998, Telefónica del Perú adoptó la denominación de Telefónica del Perú S.A.A., la que conserva hasta la fecha.

3.2 Situación actual

La visión del Grupo Telefónica es ser “El mejor, en orientación al cliente, innovación, excelencia operativa y liderazgo, y compromiso de sus empleados. Y el mayor, tanto en crecimiento y rentabilidad para sus accionistas como en valor de mercado entre las operadoras integradas”⁴.

Mientras que la misión del Grupo es: “El ser un grupo integrado que ofrece soluciones a cada segmento de clientes, tanto de comunicaciones móviles como fijas, que está comprometido con sus grupos de interés por su capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con todos: clientes, empleados, accionistas y la sociedad de los países en los que opera”⁵.

El Grupo Telefónica ofrece varios productos de acuerdo con las necesidades por cubrir en el hogar, el negocio y la empresa.

Dentro de los productos y servicios que ofrece, destacan los siguientes:

- ▶ Servicio de telefonía fija
- ▶ Servicio de telefonía fija de larga distancia
- ▶ Internet (Speedy, Speedy Total)
- ▶ Telefonía celular
- ▶ Cable
- ▶ Tarjetas 147
- ▶ Tarjetas Hola Perú
- ▶ Laptops
- ▶ Paquetes de dúos y tríos (combinación de servicios)
- ▶ Centrales telefónicas

“Actualmente el grupo Telefónica tiene presencia en 25 países y un promedio de 257.000 empleados. Genera ingresos de 41.7218 millones de euros y más de 268 millones de accesos de clientes a septiembre de 2009: 200,85 millones de accesos de telefonía móvil; 42 millones de accesos de telefonía fija; 14,9 millones de accesos de datos e Internet y 2,4 millones de accesos de televisión de pago. Un 41,4% de rentabilidad al accionista el pasado año y 4.614 millones de euros invertidos en I+D+i en 2008”⁶.

Telefónica es una empresa totalmente privada, con más de 1,5 millones de accionistas directos y cotiza en el mercado continuo en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las de Londres, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires y São Paulo.

La compañía dispone de uno de los perfiles más internacionales del sector al generar más de un 60% de su negocio fuera de su mercado doméstico, y se constituye como el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa.

⁴ TGESTIONA. Gerencia de selección y desarrollo. 2006. “Bienvenido al Grupo Telefónica” – Gerencia de selección y desarrollo, p. 5. Fecha de consulta: 24 de noviembre del 2009. <<http://www.cocep.org.pe/store/noti/333/telefonica.pdf>>.

⁵ *Ibid.*

⁶ s.f. “Acerca de Telefónica”. En: *Telefónica Magnitudes*. Fecha de consulta: 24 de noviembre del 2009. <http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/magnitudes/magnitudes.shtml>.

4. La marca⁷

FonoYa es una marca reciente, lanzada en junio del 2008. Su principal atributo es que brinda el servicio de telefonía fija con el respaldo de la tecnología inalámbrica, en lugares antes restringidos por facilidades técnicas. Además, el cobro del servicio es por segundos y el usuario puede manejar su saldo como prefiera. Es decir, puede destinar 7.200 segundos a llamadas a teléfonos fijos locales o 3.000 segundos en llamadas a teléfonos celulares movistar locales, realizando un consumo mixto. Otro de los atributos del producto es que es un teléfono fijo que envía y recibe mensajes de texto a otros FonoYa y celulares Movistar.

4.1 Escenario

El escenario en el cual se desarrolla el caso se caracteriza por la existencia de la tecnología inalámbrica, la cual es utilizada no solo como un medio de acceso para la masificación de la telefonía móvil, sino también la fija. Cabe resaltar que 71% de los ciudadanos de Lima cuentan con teléfono celular, mientras que solo 58% de los habitantes de Lima cuentan con teléfono fijo⁸.

Esta tecnología es utilizada por un competidor directo: Telmex, el cual incursiona en el mercado de telefonía fija inalámbrica en provincia. Asimismo, Claro, el principal competidor de Telefónica del Perú, empezó a dar claras señales de querer ingresar al mercado de telefonía fija con la tecnología inalámbrica⁹, por lo que era necesaria una rápida reacción del grupo Telefónica.

Eso evidencia una fuerte competencia en el sector; y los planes de inversión de las empresas de telecomunicaciones se mantendrán a lo largo del tiempo, debido a que el incremento del poder adquisitivo y el grado de penetración en telefonía móvil hacen atractivas estas inversiones¹⁰.

4.2 El producto

En esta coyuntura, Telefónica lanza al mercado el servicio de telefonía fija que utiliza la red inalámbrica para poder transmitir su señal, aprovechando así las características del teléfono con tecnología celular para hacer más atractivo el producto. Los atributos de este producto serán mayormente detallados en el segmento de estrategia comercial.

4.3 El mercado objetivo¹¹

El público objetivo de este producto consta de familias de hogares urbanos y periurbanos de los NSE bajos que no cuentan con teléfono fijo en casa y que se encuentran dentro del área de cobertura inalámbrica.

Este segmento en especial valora mucho la posibilidad y comodidad de llamar desde su hogar, en vez de hacerlo desde cabinas de teléfonos públicos; asimismo, la posibilidad de comunicarse en caso de emergencias en especial en hogares que cuentan con niños o ancianos.

Un factor importante es el bajo costo de llamar a un fijo, a diferencia del costo de llamar a celulares.

⁷ "Información financiera consolidada al 31 de marzo del 2009". En: *Class & Asociados S.A.- clasificadora de riesgos*. Sesión de comité N° 20/2009. 5 de junio de 2009.

⁸ IPSOS-APOYO. 2009. *Informe gerencial de marketing – niveles socioeconómicos de la gran Lima*. Julio del 2008.

⁹ Vale recalcar que, actualmente, Claro cuenta con el servicio de telefonía fija inalámbrica con su producto "Fono Claro".

¹⁰ "Perú liderará gastos en tecnologías de la información al aumentarlos hasta en 7%". En: *Boletín de Gobierno Electrónico*. Julio del 2009. Fecha de consulta: noviembre del 2009. <http://www.peru.gob.pe/pm/portales/portal_ongei/publicaciones_historial/publicaciones311/ongei_publicaciones.asp?Publi=2>.

¹¹ Telefónica del Perú. Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. Campaña FonoYa.

4.4 Campaña promocional¹²

Se orientó principalmente a fomentar la comunicación hogar-miembros del hogar, debido a que se trataba de una necesidad insatisfecha del público objetivo, que buscaba la seguridad y la comunicación constante con los miembros de la familia ausentes en el hogar.

Por ello, se enfatizaron los siguientes puntos:

- ▶ Minutos libres a celulares Movistar o dúos
- ▶ Promoción por número de meses definido (condicionada a activación previa del servicio, de manera que se fomente la activación)

4.5 Objetivos y estrategias de marketing¹³

Estrategia comercial de FonoYa:

Siguiendo con la estrategia general de Telefónica, la cual busca comprometerse con sus clientes, brindando progreso a los sectores de menores ingresos, proporcionándoles tecnologías innovadoras, se lanzó FonoYa.

4.5.1 Producto¹⁴

“FonoYa” es un teléfono fijo que utiliza la red inalámbrica para poder transmitir su señal. Ya que la red móvil es sensible a efectos externos que pueden deteriorar la calidad de la señal y no puede igualarse a la red de cobre, Telefónica, con el fin de mejorar la propuesta de valor, aprovechó las características del teléfono con tecnología celular para hacer más atractivo el producto.

Además, para reducir costos frente a la telefonía tradicional (que incluye la instalación de postes telefónicos y un cableado conocido como “la milla extra” que resulta sumamente costoso, aun teniendo grandes economías de escala), el servicio requería únicamente de:

- ▶ **Autoinstalación:** el cliente se encarga de armar el teléfono y enchufarlo a la corriente eléctrica, y se deja de lado las instalaciones técnicas de alto costo y alta complejidad. La instalación para los usuarios resulta sumamente amigable y fácil de realizar.
- ▶ **Averías no domiciliadas:** se desplegaron centros de atención de averías donde el cliente se acercaría en caso de tener problemas con su equipo, con lo cual se eliminaron las visitas técnicas por concepto de averías.

4.5.2 Precio

Se contaba con un pago mensual fijo de S/.35, además de un pago inicial al contado de S/.50 para poder adquirir el servicio, lo cual permitiría hacer un mejor filtro del cliente y garantizar así la posterior activación del servicio. Este pago incluía 7.200 segundos para llamadas a otros fijos, casilla de voz con identificador de llamadas y 100 SMS a teléfonos móviles Movistar.

4.5.3 Plaza

Solo se habilitaron canales presenciales que pudieran cobrar la cuota inicial y entregar el equipo con el servicio al cliente:

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

- ▶ **Venta proactiva:** a través del canal de agencias y la venta *door to door*. Se realizaron ferias en mercados y plazas de alto tránsito, con el fin de llevar el producto a donde se encontrara el cliente.
- ▶ **Venta receptiva:** por otro lado, se utilizaron también los principales canales de venta *retail* de Telefónica Movistar.

4.5.4 Promociones

Las estrategias promocionales se orientaron a aprovechar la comunicación entre el hogar (teléfono fijo) y los miembros del hogar (celulares), por lo cual se brindaron varios minutos libres entre un fijo y un celular Movistar. De esta manera, se creó una promoción por un tiempo definido que condicionaba la activación del servicio, que era necesario para que los usuarios empezaran a gozar de los beneficios de la telefonía fija.

4.6 Estrategia de comunicación¹⁵

Esta estrategia parte de la creación de una nueva marca, que buscaba una alta recordación, que reflejaba la gran oportunidad de contar con un servicio (que, para el público objetivo, resultaba ser bastante aspiracional) de forma inmediata. El isotipo incluía un teléfono que mostraba una antena en vez de cables, lo cual indicaba que podía ser instalado en cualquier lugar, pues no necesitaba cableado físico.

En el mensaje publicitario, se trabajó una estrategia dividida en dos frentes:

- ▶ **Enfoque social:** que buscaba maximizar el rebote en medios generado por la concesión de la banda 450 otorgada por el gobierno, con el propósito de masificar la telefonía fija, lo que representa la inclusión en la modernidad de los peruanos de bajos ingresos.
- ▶ **Enfoque comercial:** que buscaba no solo comunicar todas las características del producto y el proceso de instalación, sino dejar claramente establecido el público al cual se dirigía el servicio, con el fin de evitar la canibalización de líneas de mayor valor.

4.7 Resultados atribuidos a la campaña¹⁶

En su primer año, “FonoYa” llegó a casi 500.000 hogares¹⁷. El primer semestre del 2009 se logró instalar 240 mil líneas fijas inalámbricas; con esta tecnología celular se llegó a más de 5.000 centros poblados en todo el país¹⁸.

Los resultados de la campaña fueron los siguientes:

- ▶ + 117% aumento de ventas; se superó la baja intención de compra del producto y se reafirmó la gran aceptación del mismo por parte del público objetivo.
- ▶ + 454% incremento de ingresos, de manera que no se contrajo la demanda por el cobro inicial de los S/.50 por adquirir el servicio.
- ▶ - 26 Pts. en *mix* ventas prepago cobre, se logró una migración de las líneas de prepago cobre convencionales a la línea de FonoYa.
- ▶ +1.3 Pts. en satisfacción del cliente; se logró hasta 58% de clientes con satisfacción plus por una muy positiva comunicación “boca a boca”.
- ▶ +22 Pts. ratio de activación clientes nuevos; en provincias se logró llegar a activaciones en el 75% de las compras.

¹⁵ Telefónica del Perú. Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. Campaña FonoYa.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Ver anexo 2: Clientes fijos inalámbricos FonoYa.

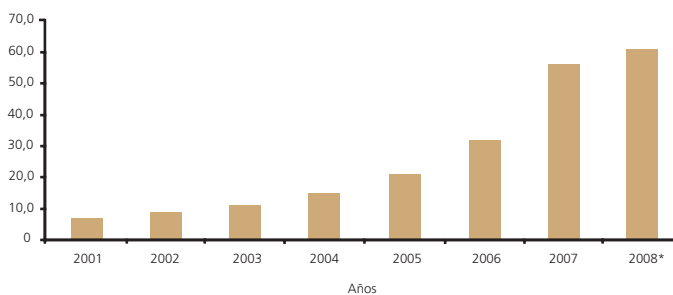
¹⁸ 18.7.09. “Piqueo Empresarial”. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: noviembre de 2009. <http://www.elcomercio.com.pe/empresa/notas/piqueo-empresarial_1/20090718/315662>.

5. Preguntas para discusión

- ¿Cuáles fueron los principales factores que contribuyeron al éxito de la campaña?
- ¿Cree usted que la comunicación de los beneficios fue la adecuada?
- ¿Qué beneficios trajo este producto para su público objetivo?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Telefónica?
- ¿Cuál debería ser la contra-estrategia de la competencia en reacción a “FonoYa”?
- ¿Cuáles cree usted que fueron los resultados más importantes de la campaña?
- ¿Cómo hubiese mejorado usted la campaña?

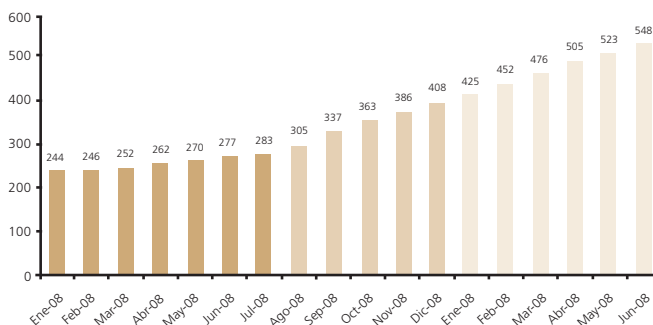
6. Anexos

Anexo 1: Densidad de la telefonía móvil



* Estimado.
Fuente: Miranda (2008).

Anexo 2: Clientes fijos inalámbricos FonoYa (miles)



Fuente: “Nuevos servicios y modelos de negocios en un país diverso. Segmentación y restricciones” - Telefónica del Perú S.A.A, julio del 2009. Fecha de consulta: 3 de noviembre del 2009. <http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009_07_09_telecomunicaciones/jos_haro.pdf>.

7. Bibliografía

- ▶ CASER, CLUB DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE RIESGOS
2007 “Perú ejecutivo: proyecciones económicas 2007-2011”. Lima: Maximixe.
- ▶ CLASS & ASOCIADOS S.A.
2009 “Información financiera consolidada al 31 de Marzo del 2009”. CLASS & ASOCIADOS S.A.- clasificadora de riesgos. Sesión de comité N° 20/2009, 5 de junio de 2009.
- ▶ IPSOS-APOYO
2009 Informe gerencial de marketing - niveles socioeconómicos de la gran Lima. Julio del 2008.
- ▶ MIRANDA, R.
2008 *Creatividad e innovación, sector telecomunicaciones*. Agosto.
- ▶ TELEFÓNICA DEL PERÚ
2009 Telefónica del Perú. Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. Campaña FonoYa.

Páginas web

- ▶ AGENCIA PRESS. Fecha de consulta: setiembre del 2009
www.agenciapress.com
- ▶ CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO DE ESPAÑA EN EL PERÚ
TGestiona. Gerencia de selección y desarrollo. 2006. “Bienvenido al Grupo Telefónica”.
Fecha de consulta: 24 de noviembre del 2009
<http://www.cocep.org.pe/store/noti/333/telefonica.pdf>
- ▶ DIARIO EL COMERCIO
“Piqueo Empresarial”. 18 de julio de 2009. Fecha de consulta: noviembre de 2009
http://www.elcomercio.com.pe/impres/ notas/piqueo-empresarial_1/20090718/315662

“Una alternativa para pensar”. 7 de agosto de 2009. Fecha de consulta: septiembre del 2009
<http://elcomercio.pe/impres/ notas/alternativa-pensar/20090807/32446>
- ▶ PORTAL DEL ESTADO PERUANO
“Perú liderará gastos en tecnologías de la información al aumentarlos hasta en 7%”. En:
Boletín de Gobierno Electrónico. Julio del 2009. Fecha de consulta: noviembre de 2009
http://www.peru.gob.pe/pm/portales/portal_ongei/publicaciones_historial/publicaciones311/ongei_publicaciones.asp?Publi=2
- ▶ SEMANA ECONÓMICA
Carranza, Gonzalo. “Sin noticias del cuarto operador móvil”. 30 de julio del 2009. Fecha de consulta: noviembre del 2009
<http://www.semanaeconomica.com/articulos/42574-sin-noticias-del-cuarto-operador-movil>
- ▶ TELEFÓNICA
“Acerca de Telefónica”. En: *Telefónica Magnitudes*. Fecha de consulta: 24 de noviembre de 2009
http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/magnitudes/magnitudes.shtml

“FonoYa, una nueva oportunidad de comunicaciones para los hogares o pequeños negocios”. Fecha de consulta: agosto del 2009
<http://www.telefonica.com/ext/rc08/atlasrc/cspages/site/casestudypopup-09057.html>

“Memoria Anual de Telefónica 2008”. Fecha de consulta: agosto del 2009
<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>

Telefónica Movistar. Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2009
<http://www.telefonica.com.pe>

▶ INSTITUTO DEL PERÚ

Julio 2009. “Nuevos servicios y modelos de negocios en un país diverso. Segmentación y restricciones”. Julio del 2009. Fecha de consulta: noviembre del 2009
http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009_07_09_telecomunicaciones/jos_haro.pdf, revisado el: 3/11/09

Prepago

TU VIDA ESTÁ LLENA DE
Para hacerla más simple

Tarifa Ún



NÚMEROS.
e te traemos:

ónica

Telefonica



Lanzamiento de nuevos servicios

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Plan tarifa única Movistar

Anunciante: Telefónica del Perú

Agencia: Young & Rubicam Perú - Y&R S.A.

2009

Downy

Cemento Sol

Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública

Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses

Telefónica - FonoYa

Plan tarifa única Movistar

Bembos

CASO:

PLAN TARIFA ÚNICA MOVISTAR

Categoría: Lanzamiento de nuevos servicios

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Fiorella Gonzales y Jorge Zapata

1. Resumen del caso

A fines del 2007, la categoría de celulares prepago concentraba el 89% de líneas celulares en el país. Su crecimiento se sustentaba en las constantes promociones para duplicar o triplicar las recargas. Con el tiempo, sus clientes se acostumbraron a estas condiciones promocionales sin necesariamente recargar más, lo cual estaba afectando los márgenes de ganancia de la empresa. Movistar entendió que debía desarrollar una nueva estrategia comercial que reemplazara la que se había aplicado durante los últimos cinco años, lo que suponía pasar de un modelo promocional a uno estable y permanente.

El lanzamiento de los planes "Tarifa Única" y "Habla más" creó una nueva plataforma de tarifas basada en la simplicidad y el bajo costo. La campaña se basó en el concepto estratégico "La tarifa única de Movistar simplifica tu vida" y se extendió entre abril y diciembre del 2008. La audiencia fueron hombres y mujeres de 18 a 60 años, y la publicidad priorizó bloques estelares para maximizar la concentración de la audiencia.

La campaña generó la afiliación récord de 4,7 millones de líneas en ocho meses, las que en diciembre del 2008 representaban el 53% de los ingresos de la categoría para Movistar (la meta era 33%).

2. Análisis del sector

En los últimos años, el sector de las telecomunicaciones en el país experimentó cambios importantes. A mediados de la década de 1990, se concretó la privatización de las empresas públicas de telecomunicaciones, para lograr que a partir de 1998 ingresaran nuevas empresas al mercado, las cuales contribuyeron al desarrollo del sector mediante el empleo de tecnologías innovadoras para esa época y la oferta de diferentes opciones para todos los segmentos del mercado¹.

El año 2008 se caracterizó por ser el de mayor crecimiento para el mercado de la telefonía móvil. Manteniendo su tendencia al alza, obtuvo un 35,9% más de clientes que el año anterior. En el 2008, para el mercado de telefonía celular, hubo un total de 20,9 millones de clientes, cifra considerablemente mayor a los 15,4 millones de clientes del 2007. Asimismo, a fines del año 2008, la penetración celular llegó a ser de 75%, a diferencia del 56% que presentó el 2007. Con esta cifra, el Perú se acercó al promedio de la región de penetración de telefonía celular que es de 80%².

¹ Rodríguez (2001).

² "Penetración de telefonía móvil en Perú llegará a 80% a fines de año, estima Telefónica". En: *El Diario.pe*. 22 de mayo del 2009. Fecha de consulta: septiembre del 2009. <<http://eldiario.pe/penetracion-de-telefonía-movil-en-peru-llegara-a-80-a-fines-de-ano-estima-telefonica/>>.

Para el 2008, la planta celular en servicio presentó un incremento de 39% respecto a la planta de diciembre del 2007, con lo cual alcanzó 13.114.150 líneas celulares al cierre del año 2008³.

En el Perú, las telecomunicaciones se rigen principalmente por “La Ley de Telecomunicaciones” y demás normas sectoriales aplicables. Además, existen contratos de concesión celebrados por el Estado con empresas privadas. Finalmente, existe un organismo autónomo (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones-Osiptel), el cual se encarga de supervisar dicho mercado en el país.

Descripción de la competencia

“El mercado de telefonía celular peruano continúa operando con tres empresas: Telefónica Móviles S.A., América Móviles Perú S.A.C., bajo su marca Claro, y Nextel del Perú S.A.⁴. Telefónica Móviles es el operador líder con 13.1 millones de usuarios a diciembre del 2008 y con una participación de 63% del mercado, seguido por Claro con 34% de participación y 7.2 millones de usuarios, y Nextel del Perú con 3% de participación y 0.7 millones de usuarios. Durante al año 2008, el crecimiento de la telefonía móvil continuó siendo liderado por el segmento prepago, especialmente en provincias. Asimismo, se lanzaron campañas para el incentivo del consumo de tráfico, como, por ejemplo, “Tarifa Única” y “Habla Más” de Movistar y “TUN” de Claro⁵.

En el cuadro 1 se puede observar la evolución del servicio de telefonía móvil:

Cuadro 1: Líneas en Servicio de Telefónica Móvil por empresa (1993-2008)

Año	Total A/	Telefónica Móviles S.A. 1/	Comunicaciones móviles del Perú (antes Bellsouth) 1/	Nextel Perú S.A.	América Móvil Perú
1993	36.000	21.000	15.000	-	-
1994	52.000	30.000	22.000	-	-
1995	75.397	43.397	32.000	-	-
1996	201.895	130.895	71.000	-	-
1997	435.706	319.706	116.000	-	-
1998	736.294	504.995	230.796	503	-
1999	1.045.710	712.117	314.107	19.486	-
2000	1.339.667	898.173	373.091	68.403	-
2001	1.793.284	1.087.152	430.282	110.248	165.602
2002	2.306.943	1.239.056	550.162	129.780	387.945
2003	2.930.343	1.506.637	650.617	146.971	626.118
2004	4.092.558	2.124.76	680.493	184.895	1.102.394
2005	5.583.356	3.383.835		249.475	1.950.046
2006	8.772.154	5.058.497		345.029	3.368.628
2007	15.417.247	9.436.371		472.688	5.508.188
2008 */	19.572.603	13.114.150		659.879	7.177.805

*/: Fuente: Página web de Osiptel.

A/: Incluye telefonía celular, servicio de comunicaciones personales (PCS) y troncalizado digital.

1/: La información registrada a partir del año 2005 corresponde luego de producirse la fusión entre las empresas Telefónica Móviles y Comunicaciones Móviles.

Fuente: Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones – MTC.

Elaboración: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto - Oficina de Estadística – MTC.

³ Fuente: Osiptel.

⁴ Telefónica (2009).

⁵ “Memoria Anual de Telefónica 2008”. En: *Telefónica*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>>.

3. La empresa: Telefónica Móviles S.A.

3.1 Historia

El Grupo Telefónica opera en el mercado de telefonía móvil en el país desde el año 1994 a través de Telefónica del Perú S.A.A. Es el primer operador de telefonía celular en el Perú. Telefónica Móviles Perú es la filial local Móvil de Telefónica. Anteriormente, funcionaba bajo el nombre comercial de Telefónica Movistar, pero, luego de la fusión con BellSouth Perú, comenzó a denominarse Movistar.

“Uno de los grandes objetivos de Movistar es continuar aumentando la penetración del servicio de telefonía celular en el país y por ello, la compañía está orientando sus esfuerzos en llevar la comunicación móvil a aquellos peruanos que aún no cuentan con los servicios de telefonía móvil. Muestra de ello, es el ambicioso Plan de Ampliación de la Cobertura que Movistar viene llevando a cabo por tercer año consecutivo, gracias al cual ha sido posible incorporar al servicio de telefonía celular, a más de 1300 nuevos centros poblados rurales de provincias a nivel nacional”⁶. El mercado de telefonía móvil es muy competitivo y dinámico. Para el año 2008, existían un total de 20,9 millones de líneas telefónicas móviles en el país, de las cuales 13,1 millones eran de Telefónica Móviles, es decir, un 63% del mercado nacional. En Lima, de un total de 10,6 millones de líneas, contaban con 5,4 millones (51%), mientras que en provincias, de los 10,3 millones, contaban con el 71% (7,7 millones)⁷.

3.2 Situación actual

3.2.1 Misión

“Mantener el liderazgo en el mercado mediante la satisfacción permanente de las necesidades de nuestros clientes, estableciendo una cultura de calidad que nos permita mejorar continuamente, con la participación de nuestros trabajadores y en cumplimiento con la legislación vigente; contribuyendo así con el crecimiento rentable de nuestra compañía”⁸.

3.2.2 Visión

“Ser la mejor empresa de telecomunicaciones móviles del Mundo en eficiencia, calidad y motivación”⁹.

3.2.3 Valores

“En Movistar aspiramos a que todos aquellos que se relacionen con la compañía confíen en nosotros por nuestra capacidad para asumir y cumplir con nuestros compromisos, los cuales han sido determinados sobre la base de nuestros valores:

- ▶ Compromiso con nuestros accionistas (rentabilidad y transparencia).
- ▶ Compromiso con nuestros clientes (calidad de servicio y cumplimiento de las promesas).
- ▶ Compromiso con nuestros empleados (claridad en la relación y desarrollo profesional).
- ▶ Compromiso con las sociedades de los países en los que operamos (proximidad, y contribución)”¹⁰.

⁶ s.f. “Quiénes somos”. En: *Telefónica Movistar*. Fecha de consulta: agosto de 2009. <<http://www.tm.com.pe/default2.aspx?id=99>>.

⁷ “Memoria Anual de Telefónica 2008”. En: *Telefónica*. Fecha de consulta: agosto de 2009. <<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>>.

⁸ “Quiénes somos”. En: *Telefónica Movistar*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <<http://www.tm.com.pe/default2.aspx?id=99>>.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

Servicios que ofrece Movistar:

- ▶ Prepago.
- ▶ Negocios / empresas (RPM y Otros)
- ▶ Postpago (línea abierta y control)
- ▶ Telefonía fija inalámbrica
- ▶ Internet móvil (*Speedy Mobil*)

4. La marca

El año 2007 se caracterizó por experimentar una gran expansión y dinamismo dentro del mercado de telefonía móvil. Durante ese año, se logró un crecimiento estimado del 76% con respecto al 2006, hubo un incremento de 8,8 millones de clientes a 15,4 entre los años 2006 y 2007¹¹. Para el año 2008, el índice de penetración fue de 75% y para fines del 2009, 85%¹². Según vemos en el siguiente cuadro, el Perú ha ido alcanzando los niveles de la región:

Cuadro 2: Niveles de penetración de servicios de telefonía celular en diversos países de la región

País	Líneas en servicio de telefonía móvil / cada 100 habitantes
Chile	75
México	56
Brasil	50
Argentina	71
Ecuador	65
Perú	56

Fuente: Memoria 2007, Telefónica Móviles S.A.

Gracias al incremento en el número de clientes, la participación de mercado de Telefónica Móviles S.A. pasó de 58% al cierre del año 2006 a 61% al cierre del 2007, dicha cifra da un total de 9.436.371 clientes de telefonía móvil activos. Para el mercado de telefonía fija inalámbrica, se registraron 290 mil clientes al cierre del 2007, lo que representa un incremento de 157 mil clientes con respecto al año anterior¹³.

4.1 Escenario

Situación competitiva

A fines del 2007, en el Perú, el mercado de telefonía móvil tenía una concentración de 89% de líneas prepago, considerablemente mayor al 83% del 2006. En efecto, se pasó de 7,5 millones de líneas prepago a finales del 2006 a 13,7 millones en el 2007. Para Movistar, las 8,6 millones de líneas prepago representaban el 91% del total de líneas celulares. Con respecto al año 2006, el número de clientes para este sector se había casi duplicado.

“Desde el 2003, este crecimiento se sustentaba en la **Estrategia de captación** de clientes basada en las **constantes promociones** conocidas como “Duplica” y “Triplica”, **que luego se instalarían**

¹¹ “Memoria Anual de Telefónica 2008”. En: *Telefónica*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>>.

¹² “Penetración de telefonía móvil en Perú avanza hasta 82%”. En: *Los Andes*. 20 de octubre de 2009. Fecha de consulta: noviembre del 2009. <<http://www.losandes.com.pe/Nacional/20091020/28753.html>>.

¹³ “Memoria Anual de Telefónica 2008”. En: *Telefónica*. Fecha de consulta: agosto del 2009. <<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>>.

como permanentes dentro de la estrategia comercial. Los beneficios promocionales se enfocaban en llamadas dentro de la comunidad Movistar”¹⁴.

Debido a las estrategias implementadas por Telefónica, como, por ejemplo, hablar con otros usuarios Movistar de otros países latinoamericanos a tarifa local, así como la facilidad de enviar mensajes de texto a celulares internacionales a tarifas reducidas, los clientes, acostumbrados a las promociones realizadas por la empresa, gastaban cada vez menos en hacer sus recargas telefónicas. Esta situación fue el punto de partida para decidir cambiar la estrategia de fidelización de clientes¹⁵.

4.2 El producto

Así, Movistar decidió desarrollar un nuevo producto a través de la implementación de una nueva estrategia comercial para reemplazar la estrategia promocional de los últimos cinco años. Lo que se deseaba resaltar era el concepto de simplicidad y replantear el enfoque de beneficios.

Cuadro 3: Estrategia comercial aplicada

Nueva estrategia, nuevo plan	Cambiar las reglas de juego del mercado	Obstáculo	Nueva estrategia, nuevo plan
Desarrollar una nueva estrategia comercial que reemplace la estrategia promocional aplicada durante los últimos cinco años. Aplicación de un nuevo plan tarifario, tanto o más atractivo que las promociones.	Los bonus en minutos de Movistar a Movistar iban perdiendo atractivo en los consumidores. Existía una necesidad creciente por llamar a otros operadores. Replantear el enfoque de beneficios priorizando el concepto de simplicidad sobre el de comunidad.	Claro se adelanta con el lanzamiento de su promoción súper tarifa reducida de 0,50 céntimos . Movistar debía trabajar en una propuesta que pudiera distinguirse.	La reducción de los montos mínimos exigidos para triplicar premiaba consumidores de menor valor y reducía la tarifa promedio. Un solo plan tarifario (promocional) no podía atender a todos los segmentos. Un nuevo plan de base generaría mayor margen de maniobra para incrementar el consumo y fidelizar a los clientes de valor.

Fuente: Telefónica Móviles S.A.
Elaboración propia.

Idea creativa¹⁶

Se desarrolló la idea creativa considerando dos etapas:

Etapas 1: Tarifa Única¹⁷

- ▶ Una sola tarifa en el ámbito nacional: un nuevo plan tarifario para clientes prepago. Se trata de un producto con una única tarifa para todas las llamadas que realice quien se acoge (sea a móviles de otras empresas o a equipos en el interior del país), de S/.0,50 por minuto, tarifada al segundo.
- ▶ Sin esperar promociones, a cualquier hora, todos los días del año.

Etapas 2: Plan Habla Más

- ▶ Evolucionar la nueva propuesta de valor cuyo sentido sería premiar el mayor volumen de activaciones con una mejor tarifa. Se recogió la esencia del plan bajo el concepto: “Al por mayor todo es más barato”.

¹⁴ Telefónica (2009).

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ver anexo 1: Detalles de la Tarifa Única.

Investigación de mercado¹⁸

Entre fines del 2007 e inicios del 2008, se realizó un estudio con el fin de establecer conclusiones que ayudaran a mejorar las tarifas de las líneas prepago. Los principales resultados obtenidos de dicho estudio fueron los siguientes:

- ▶ **“Confusión sobre las tarifas y percepción de tarifas más altas que las reales”¹⁹.** Los clientes no tenían muy claro cuáles eran las tarifas correctas debido a la gran variedad existente, por lo general tenían en mente tarifas que no iban acorde con sus consumos.
- ▶ **“Los clientes no realizaban llamadas *offnet*. Consideraban los costos excesivos”²⁰.** Los usuarios solo se comunicaban entre sus mismos operadores, a pesar de tener la constante necesidad de realizar llamadas a celulares de otras empresas.
- ▶ **“Valoraban la tarifa de chalequeros y locutorios (S/. 0,50) por ser fácilmente memorable y económica”²¹.** Como solución al punto anterior, buscaban otras formas para poder llamar a otros operadores, ya que consideraban que llamar desde su propio celular era demasiado caro.

Cuadro 4: Radiografía de tarifas prepago Movistar - febrero 2008

Destino	Tarifa real nominal	Tarifa real con promoción triplica	Tarifa percibida	Tarifa chalequeros y locutorios
Tarifa por minuto dentro de la red del operador	S/. 1,07	S/. 0,36	Entre S/. 0,80 y S/. 1,00	S/. 0,50
Tarifa por minuto a un celular fuera de la red	S/. 1,88	S/. 1,88	Entre S/. 1,60 y S/. 2,00	S/. 0,50

Fuente: Estudio Tarifa Única. IPSOS APOYO Opinión y Mercado. Enero del 2008.

4.3 Mercado objetivo²²

La audiencia fueron hombres y mujeres de 18 a 60 años que hacen uso de líneas móviles Movistar con un plan prepago, y la publicidad priorizó bloques estelares para maximizar la concentración de la audiencia.

Público objetivo: tanto clientes de alto como de bajo valor, dada la magnitud que significaba este nuevo plan tarifario en la Telefonía móvil del país.

Argumentos de la investigación de mercado:

- a. Para el segmento de bajo valor, los *Triplica* no eran suficiente motivo para incrementar su valor de recarga.
- b. Los usuarios de valor manifestaban que sus recargas siempre coincidían con la promoción.

¹⁸ Telefónica (2009).

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ *Ibíd.*

²¹ *Ibíd.*

²² *Ibíd.*

4.4 La campaña promocional

Estrategia comercial²³

El objetivo planteado con la estrategia comercial era alcanzar 0,5 millones de líneas en los tres primeros meses de lanzado el nuevo plan. Al cierre de año, deberían existir no menos de un millón de clientes afiliados a los nuevos planes tarifarios. Asimismo, al finalizar el año 2008, los clientes de Tarifa Única y Habla Más deberían representar el 20% de los ingresos por recarga.

Las estrategias comerciales empleadas en esta etapa fueron las siguientes:

- ▶ **Plan Tarifa Única:** esta promoción fue lanzada en abril del 2008; su fin fue ofrecer un plan sencillo, de largo plazo y que no estableciera condiciones. Con este plan se pagaba una tarifa única de S/. 0,50 por minuto por cualquier llamada en el ámbito nacional.
- ▶ **Plan Habla Más:** esta promoción fue lanzada en septiembre del 2008. Con este plan se pagaba una tarifa de S/.0,39 por minuto, tanto para llamadas a otros Movistar como teléfonos fijos. La condición era mantener una recarga mínima mensual de S/.45.

Recursos invertidos

- ▶ En medios en el período de exhibición, el monto fue de US\$2.000.000 (a tarifa impresa sin impuestos ni comisiones).
- ▶ En producción el monto fue de US\$100.000.
- ▶ En la implementación el monto fue de US\$50.000.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing²⁴

Los objetivos trazados fueron los siguientes:

- ▶ Posicionamiento: lograr colocar a Movistar como el líder en el servicio de Tarifa Única.
- ▶ Simplificar las tarifas: crear un plan fácil y entendible para los usuarios.
- ▶ Crear un canal masivo gratuito donde los clientes pudieran afiliarse desde su celular.
- ▶ Generar afiliaciones por la venta de nuevos celulares.
- ▶ Aumentar el número de recargas, al lanzar un nuevo plan tarifario, para asegurar el valor y la frecuencia de las mismas.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación²⁵

Objetivos

Los objetivos estratégicos planteados para esta campaña fueron los siguientes:

- ▶ Velocidad de afiliación
 - Alcanzar 500.000 líneas en los tres primeros meses de lanzado el nuevo plan.
 - Al cierre de año, deberían existir no menos de un millón de clientes afiliados a los nuevos planes tarifarios.
- ▶ Rentabilizar el negocio de prepago

²³ Telefónica (2009).

²⁴ Ibíd.

²⁵ Ibíd.

- Al finalizar el año, los clientes de Tarifa Única y Habla Más deberían representar el 20% de los ingresos por recargas.
- ▶ Cambiar los hábitos de recargas
- Incrementar la frecuencia de recargas mensuales de los clientes en no menos de 30%.

Estrategia empleada

Movistar tenía en mente fortalecer el servicio ofrecido más allá de las tarifas o los costos asociados a él. De esta manera reforzaba el valor de la marca y el vínculo con el cliente. Ellos debían percibir que los nuevos planes y promociones ofrecidos simplificaban la comunicación, y que se obtenía más por menos.

4.7 Resultados atribuidos a la campaña²⁶

- ▶ 1,1 millones de líneas nuevas durante los tres primeros meses.
- ▶ A diciembre del 2008, se llegó a 4,7 millones de líneas, con lo cual se superó el objetivo de 3 millones.
- ▶ En el 2008, Movistar registró ingresos por S/.3.205 millones.
- ▶ Se logró un impacto en la opinión pública y en el mercado. Se tomó al nuevo servicio como un producto que beneficiaba a todo el mercado de telefonía móvil.
- ▶ El concepto de “Tarifa Única” se convirtió en el genérico de la categoría.

5. Preguntas de discusión

- a. ¿Se pensó en algún segmento específico del mercado al momento de lanzar este nuevo producto o se buscó crear uno nuevo?
- b. ¿Por cuánto tiempo estuvo este producto? ¿Por qué? ¿Por cuánto tiempo estuvieron presentes los comerciales en los medios de comunicación?
- c. ¿Qué factores específicos de la competencia consideraron al momento de diseñar este producto?
- d. ¿Cuál es la estrategia de marketing y comunicación en medios que se usó? ¿Cuál fue la idea principal sobre la cual giraron los anuncios?
- e. ¿Cuáles cree que fueron los principales aciertos en la estrategia de marketing y comunicación?
- f. ¿Cuál fue la principal ventaja competitiva del producto presentado?

6. Anexos

Anexo 1: Detalles de la Tarifa Única

“Para que llames a todo el Perú, a cualquier operador, todos los días y a cualquier hora, por todo el 2008. Plan válido hasta el 31/12/08, solo para líneas prepago (altas nuevas y cambios de plan tarifario), para llamadas a cualquier operador fijo y móvil”²⁷.

²⁶ Telefónica (2009).

²⁷ Fuente: Telefónica Móviles S.A.

Beneficios principales	
Llamadas:	
De Movistar a Movistar	S/.0,50 / US\$0,186
De Movistar a teléfonos fijos	S/.0,50 / US\$0,186
De Movistar a otros	S/.0,50 / US\$0,186
*S/.0,50 tarifado al segundo.	
SMS:	
Tarifa SMS nacional	S/.0,15 / US\$0,05
Tarifa SMS internacional	S/.0,43 / US\$0,16
Tarifa MMS	S/.0,80 / US\$0,30
<ul style="list-style-type: none"> - Sin costo de inscripción, si tienes una línea prepago inscríbete gratis marcando el *222. - Sin condiciones, la tarifa única siempre se mantiene. - No necesita de promociones para gozar de una súper tarifa. - Tus dúos se mantienen con las mismas condiciones. 	

Fuente: Telefónica Móviles.

7. Bibliografía

- ▶ RODRÍGUEZ, Yudiza
2001 "Aspectos a considerar para un futuro establecimiento del triple play en el Perú". Fecha de consulta: septiembre del 2009. <<http://blog.pucp.edu.pe/media/541/20070827-Rodriguez%202007-1.pdf>>
- ▶ TELEFÓNICA
2009 Telefónica. Effie Awards Perú. Formulario General. 2009. Campaña Plan Tarifa Única de Movistar.

Páginas web

- ▶ EL DIARIO.PE
"Penetración de telefonía móvil en Perú llegará a 80% a fines de año, estima Telefónica". 22 de mayo de 2009. Fecha de consulta: septiembre del 2009
<http://eldiario.pe/penetracion-de-telefonía-movil-en-peru-llegara-a-80-a-fines-de-ano-estima-telefonica>
- ▶ OSIPTEL. Fecha de consulta: noviembre del 2009
<http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/>
- ▶ PYRAMID RESEARCH
"Latin American Data Forecast (2Q-2008)". s.f. Fecha de consulta: septiembre del 2009
<http://www.pyr.com/points/item/090716.htm>
- ▶ TELEFÓNICA
"Memoria Anual de Telefónica 2008. Fecha de consulta: agosto del 2009
<http://www.telefonica.com.pe/acercadetelefonica/memoria2008.shtml>
- ▶ TELEFÓNICA MOVISTAR. Fecha de consulta: noviembre del 2009
<http://www.telefonicamovistar.com.pe>
- ▶ TELEFÓNICA MOVISTAR
"Quiénes somos". s.f. Fecha de consulta: agosto del 2009
<http://www.tm.com.pe/default2.aspx?id=99>

NO HA4 NA4
MAS DELICIO





BEMBOS



Grandes marcas

PREMIO GRAN MARCA CLÁSICA

Caso: BEMBOS

2009

Downy

Cemento Sol

Telefónica - Plan tarifario de telefonía pública

Interbank - Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses

Telefónica - FonoYa

Plan tarifa única Movistar

Bembos

CASO: BEMBOS

Categoría: Grandes marcas

Premio: Gran Marca Clásica

Elaborado por: José de Cárdenas, Rafaela del Campo y Susana Limo

1. Resumen del caso

Bembos es una empresa peruana que tiene 22 años en el mercado de comida rápida; sus grandes rivales son empresas transnacionales como Burger King y Mc Donalds. Bembos está posicionada en la mente de los consumidores como la hamburguesa peruana “más rica” del mercado. De ahí que se puede afirmar que la mayoría de los consumidores de Bembos son del tipo “fieles a la marca”. Naturalmente, existen “fieles a la competencia”, “switchers”, “price seekers” e incluso “no usuarios”; pero la mayoría de los consumidores se consideran como fieles a Bembos.

La marca Bembos logró convertirse en la “Gran Marca Moderna” en el año 2001, y en la “Marca Clásica” en el año 2009. No queda la menor duda de que va a permanecer por muchos años más, no solo en el mercado local sino en el mercado internacional de comida rápida.

2. Análisis del sector

La industria de comida rápida en el Perú ha cobrado mucha importancia con el paso de los años y la industria ha crecido en gran magnitud debido a diversos factores; entre ellos, el ritmo de vida cada vez más agitado en el que vivimos quizás sea el más importante, lo cual incentiva a un ahorro de tiempo para poder realizar otro tipo de labores. En el anexo 1 se puede observar la matriz de Porter aplicada al caso Bembos.

La competencia directa de Bembos está conformada por las siguientes empresas: Kentucky Fried Chicken (KFC), Mc Donald’s y Burger King. Estas empresas de comida rápida brindan hamburguesas de carne, hamburguesas de pollo, diversos complementos (papas fritas, aros de cebolla, etc.), ensaladas, postres, entre otros productos. A pesar de la fuerte competencia, Bembos ha sabido diferenciarse de estas empresas resaltando el concepto de peruanidad e innovando constantemente sus productos.

Bembos posee una gran diversidad de competencia indirecta, representada por la gran cantidad de restaurantes que ofrecen comida rápida, pero que se diferencian por la oferta de productos que presentan y los públicos a quienes se dirigen.

Los clientes a los cuales Bembos se dirige son jóvenes y adultos, pertenecientes al nivel socioeconómico A y B, que tienen preferencia por un sabor peruano en las hamburguesas y complementos. En cuanto a la edad, Bembos se dirige a personas de todas las edades sin distinción alguna, y la familia es uno de los valores que la empresa promueve.

3. La empresa: Bombos S.A.C.

3.1 Historia¹

Bombos S.A.C. inició sus operaciones en el año 1988. Fue creada por dos jóvenes empresarios, Mirko Cermak y Carlos Camino, quienes luego de efectuar varias investigaciones decidieron abrir su primer local de diseño vanguardista y divertido, en el distrito de Miraflores. La visión de estos jóvenes fue satisfacer el exigente gusto del consumidor peruano. La empresa se orientó principalmente al mercado de jóvenes limeños de los niveles socioeconómicos A y B; pero sin descuidar al público proveniente de otros NSE.

En el año 1990 inauguraron su segundo local en el distrito de San Isidro. En la década de 1990 crecieron sosteniblemente, lo que obligó a la empresa a establecer una planta de procesamiento que asegurara la calidad y el oportuno abastecimiento de los insumos².

En 1993, ingresó al mercado una de las grandes empresas de *fast-food* mundial: Burger King y, en 1996, McDonald's introdujo la primera franquicia.

Hasta fines del 2001, Bombos seguía siendo el líder del negocio de las hamburguesas. Tanto McDonald's como Burger King comprendieron que el mercado local no era fácil de conquistar. A los peruanos no les interesaba la hamburguesa estándar, querían algo más grande y sabroso. Además, a diferencia de otros países, en el Perú, la hamburguesa no era una comida que podía reconocerse por su bajo precio, sino que estaba dirigida más que nada a los niveles socioeconómicos alto y medio.

Es así como, en el año 2001, Bombos ganó el Premio EFFIE a la mejor marca moderna del Perú, y consolidó su participación de mercado.

Durante el primer trimestre del 2002, Bombos creció un 15% en sus ventas respecto al mismo período del año anterior. A fines de año presentaba una facturación superior a los 12,5 millones de dólares en un mercado que no superaba los 25 millones, con lo cual Bombos se convertía en la empresa peruana con la mitad del mercado³.

En el 2009, Bombos inauguró seis locales más en el Perú, cinco en Lima y uno en provincias, con lo cual sumaba 49 locales⁴. Asimismo, en el primer semestre de 2009, las ventas de Bombos crecieron entre 20% a 25% respecto al mismo período del 2008⁵.

3.2 Situación actual

Hoy en día, Bombos cuenta con tecnología de primera para la preparación de sus hamburguesas, salsas y complementos. Bombos ha logrado posicionarse en el mercado peruano como una de las mejores empresas de comida rápida. Ha alcanzado más del 50% de participación en el mercado de hamburguesas⁶, compitiendo con las más grandes cadenas internacionales de comida rápida.

Actualmente tiene más de cuarenta locales en el ámbito nacional distribuidos entre patios de comidas de los más grandes centros comerciales como Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Caminos del Inca, Mall Aventura Plaza, Megaplaza y Larco Mar. Asimismo, cuenta con tres locales en el extranjero.

¹ "Nosotros". En: *Bombos*. <<http://www.bombos.com.pe/bombosStore/opcionesMenuAction.do?metodo=procesarNosotros&codigoCiudad=&codigoDistritoAtencion=13&codigoRestauranteHome=21>>

² "Bombos". En: *Créditos Perú*. s.f. Fecha de consulta: septiembre del 2009. <<http://www.creditosperu.com.pe/pp-bombos-s-a-c.php>>.

³ Del Álamo (s.f.).

⁴ "Bombos ya está en Guatemala". En: *Perú reporta*. 23 de septiembre de 2009. Fecha de consulta: octubre del 2009. <<http://www.perureporta.com/economia/internacional/2154-bombos.html>>.

⁵ Navarro (2009).

⁶ *Ibíd.*

Es importante mencionar que desde el 2006 Bembos tiene una franquicia en India, como un “piloto” para su posterior internacionalización. En abril del 2009 agregó un nuevo país a estas experiencias: Guatemala. “Se trata de la última prueba que estamos haciendo. Es un piloto importante porque Guatemala tiene una gran cantidad de franquicias mundiales, por ser un país centroamericano”⁷, comenta Rubén Mazzini, Gerente de Márketing de Bembos. “Estamos operando dentro del patio de comidas de un centro comercial, y eso nos está permitiendo probar nuestro producto en un mercado muy competitivo. Entre las hamburguesas más pedidas está la A lo pobre, que allá se llama Recutecu. Son este tipo de pruebas las que después nos van a permitir hablar más en profundidad sobre nuestros planes de internacionalización”⁸. Actualmente se están realizando estudios para abrir locales en el extranjero.

En el 2009, Bembos realizó un concurso llamado “Crea tu hamburguesa”. Este certamen se promovió con la finalidad de fortalecer la relación con los clientes e incluir una de estas recetas en la lista de comida rápida. Según Rubén Mazzini, la intención de esta competencia “fue la de acercarnos al Perú y aceptar con cariño que el cliente nos diga qué preparar y hacerlo parte de nuestra historia”⁹.

En el primer semestre del 2009, las ventas de hamburguesas se incrementaron en 20% respecto al mismo período del año pasado¹⁰.

3.2.1 Misión

“Generar clientes comprometidos”¹¹.

3.2.2 Visión

“Ser líderes de valor primero a nivel nacional, luego a nivel regional, y después a nivel mundial”¹².

3.2.3 Valores de la empresa

“Orientación hacia las personas

Personas satisfechas generan clientes satisfechos

Orientación hacia nuestros clientes internos y externos

Son la fuente de todos nuestros ingresos

Efectividad

Realizamos nuestras labores con responsabilidad y a cabalidad

Iniciativa

Siempre creadores del cambio

Multifuncionalidad

Todos desempeñamos diferentes roles

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

⁹ “BEMBOS premia a ganadores del concurso Crea tu Bembos”. En: *RPP*. 17 de junio de 2009. Fecha de consulta: noviembre del 2009. <http://www.rpp.com.pe/2009-06-17-bembos-premia-a-ganadores-del-concurso-crea-tu-bembos-noticia_188779.html>.

¹⁰ “Venta de hamburguesas Bembos crecen 20% en primer semestre de 2009”. En: *Peru.com*. 15 de junio de 2009. Fecha de consulta: septiembre del 2009. <<http://www.peru.com/economiayfinanzas/sgc/PORTADA/2009/06/15/DETALLE39602.asp>>.

¹¹ *Bembos*. Fecha de consulta: septiembre del 2009. <www.bembos.com.pe>.

¹² Ibid.

Familia

Parte importante de nuestras vidas”¹³

4. La marca

4.1 El mercado objetivo

En el mercado peruano de hamburguesas hay una fuerte competencia entre empresas internacionales, a través de franquicias, y empresas locales como Bembos. Se entiende claramente que las empresas internacionales poseen las ventajas de tener el soporte económico y financiero, así como el *know how* del producto en otros mercados. Aunque las empresas internacionales se encuentren respaldadas por estas ventajas, Bembos, como empresa local, tiene un mejor y más profundo conocimiento del mercado local y de los propios consumidores. Así, la empresa plantea sus estrategias sobre la base de la realidad nacional.

A diferencia de otros países, en el Perú, la hamburguesa no es un producto que se califica de barato y popular, sino que es un producto dirigido a sectores socioeconómicos altos y medio debido a su costo. Además, en el Perú, a diferencia de otros países, la compra de una hamburguesa tiende a ser premeditada y no por impulso.

Bembos es un restaurante peruano, dirigido principalmente a un consumidor joven, de vivencia urbana, de nivel socioeconómico alto y medio alto. En un inicio, la empresa prefirió concentrarse en la ciudad de Lima; esto se debió básicamente a que, en esos años, el público con mayor nivel adquisitivo se encontraba en esta ciudad. Pero luego el consumo se fue incrementando en provincias, por lo que Bembos inauguró restaurantes en las ciudades de Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura y Cuzco.

En el anexo 2 podemos ver más detalles acerca de la segmentación realizada por Bembos.

4.2 Estrategias

a. Genérica

La estrategia usada por Bembos es una de las más complicadas de implementar en un mercado: la mayoría de los consumidores solo buscan lo más rápido al menor costo posible. La estrategia selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes (a través de una matriz de virtudes, rareza, imitabilidad de la capacidad y si otorga valor al negocio), así se diseña un *mix* exclusivo para satisfacer las necesidades de cada sector.

En el caso de Bembos, el eslogan que han implementado desde hace un tiempo da a conocer esta estrategia: “Como Bembos no hay otra”. Con ello, la empresa quiere mostrar una diferenciación: se concentra en las necesidades del cliente peruano y adapta sus productos a dichas necesidades.

Esta diferenciación se refuerza con la estrategia de precio: Bembos cobra un precio mayor que la competencia, a cambio de lo cual ofrece calidad. La empresa emplea ingredientes selectos, desde la carne (carne de novillo cocida al carbón), hasta el aceite en el que fríen las papas para garantizar un producto de calidad que se diferencia del de la competencia. Por otra parte, como se mencionó anteriormente, estos productos han sido adecuados a las necesidades de los exigentes consumidores peruanos y lo mismo pasa con sus campañas publicitarias, que incluyen elementos nacionales en algunas de sus promociones.

¹³ Bembos. Fecha de consulta: septiembre del 2009. <www.bembos.com.pe>.

b. Comercial

La estrategia comercial de Bambos la ha transformado de una “marca moderna” reconocida por su público objetivo a lo que es hoy: una “marca clásica”. Con 22 años en el mercado, Bambos ya es vista por los consumidores como “una marca de siempre”, debido a su estrategia de diferenciación con respecto a la competencia, es vista como peruana y enfocada hacia peruanos. Esta identificación se puede observar en las campañas publicitarias que presenta la compañía, como por ejemplo: “haz tu propia hamburguesa” y, recientemente, la campaña: “sabores peruanos”, la cual incorporaba elementos de la comida criolla a las hamburguesas clásicas de Bambos para experimentar si estas son del agrado de los consumidores peruanos.

De esta forma, Bambos está aplicando una estrategia de expansión de producto, lo que significa que la empresa ha decidido enfocar parte de sus esfuerzos en la elaboración de un producto de calidad que lo diferencie de la competencia.

La empresa también ha establecido alianzas estratégicas que han reforzado su posicionamiento, con marcas como Inca Kola, representativa en la mente de los peruanos.

Por otra parte, la empresa ha llegado a cumplir parte importante de su visión, ya que cuenta con cerca del 50% de participación en el mercado peruano de hamburguesas en comida rápida; ha abierto tres locales en el exterior: con dos tiendas en Bombay y Delhi (India) y una en Guatemala, recientemente inaugurada. De esta forma, la empresa ha optado por una expansión geográfica dentro de su estrategia competitiva, abriendo mercados tanto en el interior como en el exterior del país.

4.3 Mezcla de marketing

4.3.1 Producto

Desde un inicio, la empresa buscó diferenciarse de la competencia. Para lograr esto, se enfocó en tres cualidades especiales: una carne de alta calidad, una condimentación agradable para el mercado local y la cocción al carbón. Ofrecieron al mercado un producto diferenciado en tamaño y sabor.

A través del tiempo, establecieron alianzas estratégicas con proveedores de calidad: carnes argentinas; papas precocidas con los estándares de calidad de empresas norteamericanas y canadienses; y, localmente, con la empresa Bimbo, para obtener el pan de la hamburguesa, y con Inca Kola, para las bebidas.

Bambos siempre mantuvo las siguientes líneas de productos: hamburguesas, sándwiches de pollo, Bambos al plato y combos. Sin embargo, a lo largo de los años, ha innovado sus productos, incluso con la participación de sus clientes, a través de concursos.

Es importante destacar que cada local de Bambos cuenta con servicios agregados, como por ejemplo áreas de juegos para niños, servicio de *Delivery* con ofertas para estos, y el sistema de *Drive-Thru* para la atención directa al auto. Asimismo, en ciertos locales, se brindan servicios de cumpleaños.

En el anexo 3 podemos observar los productos de Bambos.

4.3.2 Precio

Bambos ofrece calidad con precios diferenciados. En el año 2000 la hamburguesa clásica costaba aproximadamente 16% más que las ofrecidas por sus competidores¹⁴. Para el año 2010 la hamburguesa clásica de Bambos sigue manteniendo su diferencia en precios respecto a sus competidores.

¹⁴ Caser (2000: 98).

4.3.3 Plaza

Los locales de Bambos se caracterizan por una llamativa arquitectura y un diseño moderno, donde destacan los colores rojo, azul y amarillo. Cada uno de los locales de Bambos, tanto en el Perú como en otros países, cuenta con música atractiva al público objetivo, ambiente adecuado, y un servicio y atención excelentes, con lo cual se crea un ambiente propicio para la experiencia de comer una hamburguesa de sabor peruano de calidad.

Asimismo, todos los locales cuentan con la más alta tecnología con el objetivo de proporcionar al cliente un servicio rápido y eficiente, logrado a través de un programa de capacitación permanente y tomando en cuenta los más altos estándares internacionales en cuanto a control de calidad. Todo esto se puede manifestar en una frase que figura en la página web de la empresa: “Nuestro espíritu innovador y expresivo se manifiesta en nuestros productos, pero también en nuestros locales, la música, nuestro ambiente y servicios”¹⁵.

Es importante mencionar que Bambos se ha expandido a otros países, y no solo tiene tiendas en el Perú. Ha podido internacionalizarse a la India y Guatemala.

4.3.4 Promoción

Bambos desarrolló una serie de actividades para comunicar las bondades de su producto al mercado. En sus campañas publicitarias, Bambos se ha encargado de destacar la calidad de su producto –entre otros atributos diferenciadores– y compararlo directamente con la competencia.

En el año 2001, Bambos ganó un Premio EFFIE en el rubro de mejor “Marca Moderna”, gracias a sus spots publicitarios originales y sus promociones diferentes de las ofrecidas en el mercado de comida rápida. Como parte de su estrategia, Bambos también ha desarrollado un serie de actividades de promoción de ventas, como la entrega de cupones, la participación en concursos para un público juvenil (“Rock in Bambos”), ofertas especiales por Internet, campañas de promoción con empresas, entre otras. A su vez, para el sector infantil, Bambos sigue ofreciendo la “loncherita”, que incluye un juguete innovador para el niño que trata de relacionarlo con personajes animados conocidos y, más recientemente, que apoya la industria de animación nacional, al promocionar la película animada “El delfín”¹⁶.

Igualmente, la empresa creó la “Tarjeta Bembona”, que motivó a sus clientes a consumir con más frecuencia sus productos, debido al interés por obtener una hamburguesa gratis, lo cual era posible al acumular determinado consumo del producto. También existió el “Billete Bembón”, el cual consistía en la emisión de cupones que servían igual que efectivo en las tiendas de Bambos. La “Tarjeta Bembona” fue relanzada en el 2009 con algunas modificaciones para atraer a más clientes.

Hoy en día, con el uso del Internet, Bambos ha logrado ofrecer sus productos para que puedan ser adquiridos de manera más rápida y cómoda; de esta manera, los pedidos pueden hacerse a través de la red y pueden ser enviados a casa a través del servicio *delivery*. A partir de esta estrategia, la empresa ha logrado obtener información relevante sobre sus consumidores, lo cual le permitirá atender sus demandas con una mayor exactitud.

4.3.5 Personas

Al ser Bambos una empresa de servicios, la variable de recursos humanos es muy importante y la base para poder brindar un servicio diferenciado y de calidad.

¹⁵ Bambos. Fecha de consulta: septiembre del 2009. <www.bambos.com.pe>.

¹⁶ *Ibíd.*

Esta empresa ofrece diversas opciones de trabajo, desde anfitrionas para puestos infantiles, hasta puestos en áreas gerenciales. Todos sus empleados sin excepción reciben muchos beneficios, que hacen que los trabajadores se encuentren motivados: capacitaciones internas, convenios con instituciones educativas (para capacitación), flexibilidad de crédito con diferentes empresas, flexibilidad en horarios de trabajo, refrigerio diario, actividades recreativas, concursos y premios, entre muchos otros.

4.4 Estrategia de comunicación y de medios

Los objetivos comunicacionales de Bambos son los siguientes:

- ▶ Transmitir un mensaje de calidad y superioridad a sus clientes para que estos prefieran la marca.
- ▶ Transmitir un mensaje de identidad nacional y compromiso con el desarrollo de la comida peruana.

Estrategia de comunicación

El lema de Bambos, “Como Bambos, no hay otra”, tiene como objetivo comunicar a sus clientes la principal característica que brinda la compañía: un producto diferente e inimitable. La calidad y el sabor únicos de la hamburguesa son comunicados a través de toda la publicidad, con el fin de estar en constante comunicación con los clientes, y así poder satisfacer todas sus necesidades.

Asimismo, la empresa tiene como propósito comunicar su compromiso con la identidad nacional. En sus campañas publicitarias incluye su compromiso con el Perú, destacando que una empresa nacional de calidad puede llegar al extranjero y posicionarse como una marca exitosa.

Bambos tiene 22 años en el mercado peruano brindando al consumidor hamburguesas a la parrilla con sabor peruano y de una calidad indiscutible. A lo largo de todos estos años, la empresa ha podido posicionarse en el mercado de comida rápida como una de las marcas con más participación de mercado. Es por esto que Bambos podría ser considerada como un *Lovemark*¹⁷ para los peruanos.

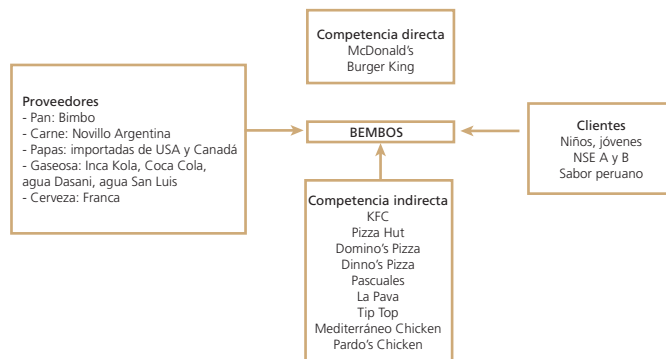
5. Preguntas de discusión

- a. Haga un análisis FODA de la empresa Bambos.
- b. Identifique las principales ventajas de Bambos sobre la competencia.
- c. Mencione algunas sugerencias que le daría a Bambos en cuanto al tema de promoción.
- d. Señale las principales estrategias de Bambos.
- e. ¿Por qué es que ha pasado de ser considerada una “marca moderna” en el 2001 a una “marca clásica” en el 2009?
- f. ¿Qué recomendaciones le daría a Bambos para que con el paso del tiempo siga teniendo el éxito que tiene en la actualidad?
- g. ¿Qué críticas le daría al manejo que ha realizado Bambos?

¹⁷ Lovemark: “marca que crea lealtad más allá de la razón. Es la evolución máxima de una marca, que pasa de ser irreemplazable a convertirse en irresistible” (Roberts 2005).

6. Anexos

Anexo 1: Matriz de Porter para Bembos



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Segmentación de Bembos

Geográfico	
Región	Lima, provincias e internacional
Tamaño ciudad (Lima) / país	7.605.742 habitantes/ 28.220.764 habitantes (según censo 2007)
Densidad	Urbana
Clima	Cálido templado
Demográfico	
Ingreso familiar promedio	Entre 114.000 y 64.800 soles anuales.
Edad	20 a 40 años de edad (aprox.)
Género	Femenino y masculino
Tamaño familiar	1 o más
Ciclo de vida familiar	Hijos, niños, jóvenes, adultos
Clase social	NSE A y B principalmente
Educación	Secundaria, superior, técnica o cualquier otra
Ocupación	Profesionales, estudiantes, amas de casa, otros
Psicológico	
Personalidad	Activa, sociable, trabajadora, divertida, otras
Estilos de vida	Moderna, familiar, grupal, activa, otros
Valores	Respeto, honestidad, seguridad, confianza, responsabilidad
Conductuales	
Beneficios deseados	Satisfacción, buena atención, sabor y producto de buena calidad
Ocasiones de compra	Varias veces al día, diario, interdiario, semanal, quincenal, mensual
Estado de lealtad	Alta o mediana
Etapas de disposición favorable	Informada, interesada y consciente
Actitud ante el producto/ servicio	Positiva, ansiosa, a la espera de un buen servicio y un producto de calidad

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3: Productos de Bembos

Hamburguesas	Clasiqueras	Cheese Clásica Queso Tocino Royal
	De Colección	Francesa Hawaiana Mexicana
	Las Contundentes	A lo Pobre Parrillera Extrema
	Las Peruanas	Criolla Huachana Lomo saltado
Sándwich de Pollo		Ave Caesar Chicken Grill Chicken Grill Queso Piña Chicken Grill Queso Tocino
Bembos al Plato		Burger Order Chicken Order Gaucho Order Tacu tacu extremo
Ensaladas		Clásica Caesar Caribeña Mexicana Oriental
Integrales		Burger Chicken Chicken queso piña Chicken grill
Hot Dog		Junior Parrilla Parrillón
Tacos		Burrito Mexicano Burrito Original Taco con Chorizo Taco con Pollo Taco Original Burrito Cajún
Loncheritas		Bembos Bembos Cheese Nuggets
Postres		Sundae Chocolate Sundae Lúcumá Sundae Fresa Sunda Mango maracuyá Yogurt con frutas
		Diversión Cua-Cua Fiesta Doña Pepa Ice cream brownny Sundae extremo
Complementos		Cheese Fingers Chicken Nuggets Onion Rings Papas Fritas Yuquitas Bembos
Bebidas		Agua c/gas y s/gas Cerveza Franca Gaseosas de Coca Cola Co.

Fuente: Bembos.

7. Bibliografía

- ▶ APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2001 *Perfil del adolescente y del joven*, Informe gerencial de marketing. Lima.
- ▶ CASER
2000 "Comidas rápidas (hamburguesas): más tiendas para el 2000". En: *Caser Riesgos de Mercado*, p. 95-102.
- ▶ DEL ÁLAMO, Óscar
s.f. "El efecto Bembos". Fecha de consulta: 30 de octubre de 2009. <<http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20casos/El%20efecto%20Bembos.doc>>.
- ▶ KOTLER, Philip
2006 *Dirección de marketing*. 12ª ed. México: Pearson; Prentice Hall.
- ▶ MAYORGA, David y Patricia ARAUJO
2005 *Márketing estratégico en la empresa peruana*. 2a. ed. Lima: CIUP.
- ▶ MAYORGA, David; Patricia ARAUJO y María Matilde SCHWALB (editores)
2003 *Las mejores prácticas del márketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2002*. Lima: Universidad del Pacífico.
- ▶ NAVARRO, Christian
2009 "Bembos avanza en su internacionalización y abre local en Guatemala". En: *Diario El Comercio*. 22 de mayo. Fecha de consulta: setiembre del 2009. <<http://www.elcomercio.com.pe/impresa/notas/bembos-avanza-su-internacionalizacion-abre-local-guatemala/20090522/289951>>.
- ▶ ROBERTS, Kevin
2005 *Loveemarks*. Nueva York: Powerhouse Books.

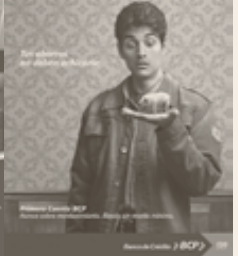
Páginas web

- ▶ BEMBOS. Fecha de consulta: setiembre del 2009
www.bembos.com.pe
- ▶ BURGER KING. Fecha de consulta: setiembre de 2009
www.burgerking.com.pe
- ▶ MCDONALD'S. Fecha de consulta: setiembre del 2009
www.mcdonalds.com.pe
- ▶ PERU.COM
"Venta de hamburguesas Bembos crecen 20% en primer semestre de 2009". 15 de junio de 2009. Fecha de consulta: setiembre de 2009
<http://www.peru.com/economiafinanzas/sgc/PORTADA/2009/06/15/DETALLE39602.aspx>
- ▶ RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ
"Bembos premia a ganadores del concurso Crea tu Bembos ". 17 de junio de 2009. Fecha de consulta: noviembre de 2009
http://www.rpp.com.pe/2009-06-17-bembos-premia-a-ganadores-del-concurso-crea-tu-bembos-noticia_188779.html

► ROM.PE

“Ranking de comida rápida en el Perú”. 2 de enero de 2010. Fecha de consulta:
enero del 2010

<http://rom.pe/empreendedor/marketing-y-publicidad/404-ranking-de-comida-rapida-en-peru>



2010



 Interbank



Servicios de cualquier tipo

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Interbank - liderazgo en tiempo de crisis

Anunciante: **Interbank**

Agencia: **J. Walter Thompson Peruana - JWT**

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis

Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas

Relanzamiento de Tekno

Red de Ferreterías Progresol

Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda

"Cusco pone" - promoción del turismo

"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"

Lanzamiento del diario *Depor*

Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"

Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"

Supermercados Peruanos - "Camión volteado"

Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet

Primera Cuenta BCP

CASO:

INTERBANK - LIDERAZGO EN TIEMPO DE CRISIS

Categoría: Servicios de cualquier tipo

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Daniel Marrou

1. Análisis del sector

El 2009 fue un año complejo para la economía global. En ese contexto, y a pesar de desacelerar su ritmo de crecimiento, el Perú fue uno de los pocos países que creció en el mundo, y su sector financiero en particular.

En el mercado bancario del Perú existen quince bancos activos en los diversos rubros del negocio¹. La mayoría de clientes bancarizados (que tienen al menos un producto en algún banco) pertenecen a los NSE A, B o C y tienen entre 25 y 54 años. La mayoría de ellos son dependientes².

Al finalizar junio del 2009, las colocaciones del sistema bancario registraron un alza de 17,6% respecto a junio del año anterior. En este crecimiento de la oferta de créditos destacan el crecimiento de Interbank (27,2%), Scotiabank (15,8%) y el BCP (15,4%). Esta mejora en las colocaciones se produjo a través del importante crecimiento de los préstamos (24,8%), el arrendamiento financiero (37,1%) y las tarjetas de crédito (3,2%). Asimismo, los créditos del comercio exterior cayeron en 15,3% en junio del 2009 comparado con el mismo mes del año anterior, lo que muestra los mayores efectos negativos de la crisis financiera internacional en este sector³.

En general, Interbank se encuentra entre los principales bancos con los que se trabaja, principalmente en los NSE A y B⁴.

La oportuna intervención del Banco Central de Reserva para asegurar la liquidez y la política monetaria expansiva aplicada durante el año, ayudaron a que el sistema financiero peruano no se viera mayormente afectado por la coyuntura económica mundial. Así, en septiembre del 2009, la clasificadora de riesgos Moody's otorgó al Perú el grado de inversión, con lo cual se convirtió en uno de los únicos cuatro países de la región que contaban con dicha clasificación de las tres principales agencias clasificadoras.

2. La empresa

2.1 Historia

Inicialmente llamado Banco Internacional del Perú, se fundó el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el 17 de ese mismo mes. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión, en el centro de Lima.

¹ Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

² Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. Bancarización del limeño 2009.

³ Ver anexo 1: Participación de mercado en junio del 2009 de la banca múltiple nivel de colocaciones.

⁴ Ver anexo 2: Bancos con los que se trabaja.

En 1934 empezó la descentralización administrativa: inauguró sus primeras agencias en Chiclayo y Arequipa, seguidas un año después por las de Piura y Sullana.

En el pasado, el accionariado del banco incluyó capitales vinculados a la agroindustria, como la Fabril S.A. y W.R. Grace Co. En la década de 1960, el Chemical Bank de Nueva York participó en el accionariado y fue responsable de la gerencia del banco. En 1970, el Banco de la Nación adquirió el mayor porcentaje de las acciones del banco, y de esta forma se convirtió en miembro de la banca asociada del país. En 1980, el banco pasó a llamarse Interbank.

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

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

Dentro de los valores del banco se encuentran el trabajo en equipo, la innovación y la transparencia.

Interbank forma parte de un grupo de empresas que incluye⁵:

- ▶ Inteligo
- ▶ Interfondos S.A.F.
- ▶ Intertítulos S.A.F.
- ▶ Interseguro Compañía de Seguros de Vida S.A.
- ▶ Urbi Propiedades S.A.
- ▶ Supermercados Peruanos S.A.
- ▶ Tiendas Peruanas S.A.

2.2 Situación actual

Actualmente, Interbank es calificado como el banco que brinda el mejor servicio al cliente por encima de sus competidores.

Ha diversificado sus operaciones en los sectores financiero, comercial, industrial, turismo y entretenimiento.

Es el único banco en el cuadro de honor de **Great Place to Work** y, por ocho años consecutivos, se ha ubicado entre las diez mejores empresas para trabajar.

Se encuentra entre los 25 mejores bancos, con la tercera tasa de rentabilidad más alta de Latinoamérica.

Al cierre del 2009 contaba con 14.565 millones de soles en activos, una red de 227 tiendas, 1.800 cajeros automáticos y 1.500 agentes corresponsales Interbank Directo en el territorio nacional. Cuenta con más de 1.500.000 clientes activos y es el banco líder en saldos de tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano⁶.

⁵ <<http://www.ifhperu.com/esp/grupo-inte.htm>>.

⁶ Proporcionados por Michael Penny, Gerente de División de Interbank.

Interbank continúa comprometido con la innovación permanente para ofrecer mayor valor agregado y un servicio de calidad a sus clientes. Sus acciones se negocian en la Bolsa de Valores de Lima bajo el símbolo de INTERBC1⁷.

En el 2009, la prestigiosa consultora Interbrand consideró a Interbank como la segunda marca más valiosa entre las marcas originarias del Perú, con un valor de US\$150 millones.

2.2.1 Visión y misión

Visión

Ser el mejor banco a partir de las mejores personas.

Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar.

2.2.2 Principios

- a. **Creación de valor** como objetivo prioritario y fundamental
- b. **Independencia** en la gestión como pre-requisito para conducirse con transparencia.
- c. **Comunicación y transparencia** en la difusión interna y externa de información relevante, precisa y oportuna.
- d. **Eficiencia** en el funcionamiento e interacción de las instancias de gobierno
- e. **Meritocracia** como fuente de creatividad e innovación constantes
- f. **Trato equitativo** respecto de todos los accionistas

2.2.3 Valores

- a. **Transparencia:** actuamos en función de sólidos principios
- b. **Trabajo en equipo:** buscamos ideales con respeto y dedicación
- c. **Innovación:** alentamos permanentemente las mejoras, simples o complejas, en beneficio de nuestros clientes
- d. **Espíritu de superación:** estimulamos a los colaboradores a asumir retos desafiantes
- e. **Vocación de servicio:** promovemos el interés y entrega para servir a los demás
- f. **Sentido del humor:** tratamos de transmitir alegría y optimismo a clientes y colegas

2.2.4 Mezcla de productos

a. Banca de Personas

La actividad desarrollada por Interbank en banca de personas lo sitúa como uno de los bancos más importantes en el rubro de crédito de consumo, depósitos y remesas.

En el 2009, Interbank consolidó su posición en créditos de consumo y alcanzó una participación de 22,1% del mercado⁸.

⁷ Interbank (2010).

⁸ Ver anexo 3: Evolución de mezcla de productos.

b. Tarjetas de Crédito

Interbank es la institución líder en tarjetas de crédito; en el 2009 logró colocaciones de S/. 1.469 millones y una participación de 20,3%.

Actualmente maneja las tres marcas líderes en el mundo: American Express, Mastercard y Visa, además de la tarjeta de marca privada Vea.

La tarjeta Vea Visa ha tenido un excelente desempeño acompañando la expansión de Supermercados Peruanos, socio estratégico de Interbank, tanto en Lima como en provincias. Durante el año inauguraron nueve centros de tarjeta Vea, bajo un nuevo formato, para atender mejor a los clientes.

c. Créditos Hipotecarios

El mercado hipotecario e inmobiliario en el Perú ha seguido su tendencia creciente a pesar de la crisis internacional; y ha mostrado señales importantes de reactivación tanto en el desarrollo de nuevos proyectos como en la tendencia de desembolsos del producto hipotecario.

Interbank ha logrado financiar la construcción de más de 26 mil viviendas en el ámbito nacional, lo que le ha valido el reconocimiento del mercado como una entidad financiera que conoce y lidera el negocio inmobiliario del Perú.

d. Micro y Pequeña Empresa

Con el proyecto Banca Pequeña Empresa, Interbank busca atender de manera integral las necesidades de los pequeños empresarios y contribuir orgánicamente al desarrollo de este sector.

Luego de dos años de iniciado, este proyecto cuenta con 20 mil clientes y saldos en colocaciones superiores a los S/. 445 millones, que representan el 4,3% de la cartera de colocaciones total de Interbank.

e. Banca Comercial

Ofrece servicios de Banca Corporativa, Banca Empresa, Banca Institucional, División Internacional, Finanzas Corporativas, *Leasing* y Mercado de Capitales.

Durante el 2009, la banca comercial logró un crecimiento en su cartera de colocaciones vigentes de 6% por encima del crecimiento negativo que registró el mercado durante ese año.

f. Fondos Mutuos

Una vez superado el temor ocasionado por la crisis financiera internacional, que en el Perú ocasionó el retiro de más de 96 mil partícipes de la industria de fondos mutuos y una reducción de S/. 6.625 millones en los patrimonios administrados, los fondos mutuos se recuperaron notablemente durante el año 2009.

El gran crecimiento de los fondos mutuos de renta fija, tanto en número de partícipes como en patrimonio administrado, se debió a las buenas rentabilidades logradas en comparación con otras alternativas de ahorro o inversión de perfil conservador.

3. La marca

3.1 Escenario

En este contexto de lucha contra la crisis mundial y fuerte solidez del mercado financiero peruano, lo que hacía acrecentar la competencia entre sus principales participantes, Interbank buscó posicionarse como un banco líder, innovador, confiable, dinámico que brinda el servicio más ágil y conveniente. Así, desarrolla una oferta ad hoc, que incluye una amplia red de canales de atención, la cual está expandiendo aceleradamente desde el 2006.

En octubre del año 2007, Interbank lanza exitosamente una nueva plataforma de comunicación, “El tiempo vale más que el dinero”, mediante la cual busca conectarse con las personas en un nivel más profundo, basándose en el pensamiento “el tiempo es lo más valioso en la vida de las personas”, y por el cual ganó el premio EFFIE Oro 2007 en la categoría Imagen Corporativa.

Interbank en los primeros años de su privatización priorizó la banca de personas, por lo que tendía a estar asociado con la banca *retail*. Para el 2009, había decidido renovar su identidad visual, para que reflejara mejor el carácter innovador, moderno y dinámico de la marca.

El reto para Interbank era implementar su nueva identidad visual e iniciar una nueva etapa de expansión de su red de canales en medio de la crisis económica internacional.

Interbank buscó diferenciarse en los atributos de agilidad de servicio y conveniencia, el más valorado entre las personas y empresas al momento de hacerse cliente en un banco.

En volumen de negocio, Interbank se ubicaba en cuarto lugar de la categoría bancos. En términos de inversión en medios, la participación se mantenía en un promedio de 8%, lo cual representaba entre 30% a 50% menos que sus principales competidores.

3.2 La nueva identidad visual

El desafío contemplaba renovar la identidad visual del banco, proyectando mejor innovación y dinamismo, pero rescatando elementos asociados a Interbank y que generaban las percepciones deseadas para la marca (el color verde y el isotipo ventana).

Interbank debía diferenciarse sin salirse de la categoría de instituciones financieras. Para mantener la coherencia se debía renovar también la identidad visual de la red de 1.800 cajeros del banco, que se desarrolla bajo la marca Global Net.

3.3 El mercado objetivo primario

3.3.1 Personas

Aquellos consumidores prácticos que valoran su tiempo. Son personas ocupadas que destinan una cantidad significativa de horas a trabajar. Principalmente, matrimonios jóvenes de NSE B y C que están forjándose un futuro y requieren todo tipo de productos financieros.

3.3.1 Empresas

Aquellas empresas grandes y medianas que priorizan un servicio ágil y experto que les permita aprovechar las oportunidades de un entorno cada vez más dinámico.

3.4 La campaña promocional

3.4.1 Idea de la campaña

El objetivo principal era aprovechar una coyuntura atípica para acelerar el crecimiento del banco. La crisis internacional parecía recrudecer, y afectaba especialmente a instituciones financieras internacionales. Aunque se esperaba un impacto negativo en la economía peruana, la magnitud del mismo no era clara. Localmente muchas empresas comenzaban a recortar sus iniciativas.

Asimismo, se buscaba potenciar la construcción del posicionamiento de Interbank como un banco innovador, confiable, dinámico y que brinda el servicio más ágil y conveniente. Así como proyectar liderazgo y compromiso, en un contexto en el que la competencia prefería mantener una posición conservadora.

3.4.2 Componentes clave

a. La ideología de marca, “El tiempo vale más que el dinero”

Implementada en el 2007, fortaleció el posicionamiento como un banco ágil y conveniente, pero con un enfoque más humano y más emocional. Esto ayudaba a enriquecer la marca, y establecía lazos más fuertes con los consumidores.

b. El crecimiento de su red de canales de atención (agencias, cajeros y agentes corresponsales)

Esto reforzaría la sensación de que se estaba brindando un servicio más ágil y conveniente. También ayudaría a comunicar liderazgo y capacidad de inversión.

c. La intensificación de los esfuerzos en banca empresarial

Permitiría reforzar que Interbank cuenta con una presencia significativa en todas las bancas, y ayudaría a fortalecer su imagen de entidad líder.

d. La renovación de la identidad visual

Ayudaría a proyectar una imagen de marca más moderna, innovadora y mejor alineada con el posicionamiento buscado. Era indispensable desplegarla de manera impactante para reforzar la magnitud de la iniciativa.

Un tema táctico que se evaluó era aprovechar los días de Fiestas Patrias para implementar una actividad puntual que se sumara a la campaña. Fiestas Patrias es un período asociado a compromiso con el país, muy alineado a las acciones que se estaban llevando a cabo.

3.5 Objetivos de marketing y objetivos de comunicación

- Superar los objetivos de negocio de banca personas y empresas en el 2009 (crecimiento de depósitos, colocaciones, utilidades, ROE, margen financiero neto): lograr desempeños superiores a nuestros principales competidores.
- Incrementar significativamente (al menos en cinco puntos porcentuales):
 - a. La **recordación espontánea**
 - b. Las asociaciones con **atributos funcionales estratégicos** para Interbank:
 - Servicio más ágil / conveniente
 - Tiendas mejor ubicadas
 - Agencias en el territorio nacional
 - Cajeros mejor ubicados
 - Agentes corresponsales mejor ubicados

- c. Asociación con **atributos de carácter de marca estratégicos** para Interbank:
 - Líder
 - Innovador
 - Dinámico
 - Moderno
- d. Menciones en **“Banco que elegiría para trabajar”**

3.6 Estrategia de márketing y estrategia de comunicación

La campaña abarcó todos los ámbitos de la empresa e implicó tomar acciones en las diferentes áreas, bancas, infraestructura y procesos, para asegurar de hacer tangibles los beneficios por comunicar.

Se definió que los diferentes esfuerzos de comunicación sumaran al atributo estratégico central del banco (servicio más ágil y conveniente), y que estuvieran encuadrados en la plataforma “El tiempo vale más que el dinero”. Esto permitiría seguir fortaleciendo la imagen de Interbank, al mantener los mensajes enfocados y coherentes.

Asimismo, era clave que la forma de ejecutar cada actividad contribuyera a transmitir la envergadura del esfuerzo, lo cual era especialmente relevante por el entorno económico que se vivía.

Para potenciar el efecto de las diferentes acciones, estas se desplegaron en cuatro etapas:

Etapas: Etapa 1: Cambio impactante de la identidad visual a escala nacional

Se debía cambiar, en simultáneo, la señalización en 3.200 agencias, cajeros automáticos, agentes corresponsales, material publicitario, portal web, formularios, etc. Un esfuerzo gradual hubiera diluido el efecto. Asimismo, se decidió dar un tratamiento especial al logo en la fachada de la Torre Interbank, para lo cual se utilizó una nueva tecnología que aportara a la imagen de innovación y modernidad buscadas.

Etapas: Etapa 2: Lanzamiento de la campaña de ideología de marca. “El tiempo vale más que el dinero”

Esta campaña permitiría llegar a los consumidores con un mensaje más profundo y emocional. El nuevo logotipo debía aparecer cerrando el comercial, sin que necesariamente sea el centro del mensaje. El tono debía ser energético, optimista y todos los elementos ejecucionales debían aportar a que se sienta un desarrollo “grande”, desde la historia hasta la música.

Etapas: Etapa 3: Intensificación de esfuerzos en banca empresarial

Se fortalecería la presencia de Interbank, enfocándose en el beneficio clave de servicio más ágil. Para los 1.000 clientes clave, se implementaron mejoras adicionales en los procesos, lo cual debía comunicarse de manera personalizada.

Etapas: Etapa 4: Lanzamiento de la campaña de crecimiento de la red de canales de atención

Se comunicaría que Interbank seguía expandiendo agresivamente su red de agencias, cajeros automáticos y agentes corresponsales para ahorrar tiempo a sus clientes, y brindarles un servicio más ágil y conveniente.

Nueva identidad visual

Se buscaba fortalecer la percepción de marca innovadora, moderna. Asimismo, se deseaba que fuese más visible en un entorno cada vez más saturado. Con este fin, se usaría un tono de verde más vivo. Se modernizaría y unificaría la tipografía en una sola. Se haría más contemporáneo el isotipo ventana, pero preservando la sensación de estabilidad y confianza.

En el caso de Global Net se reforzó la visibilidad y modernidad; se utilizaron tonos más vivos de sus colores y se implementó un nuevo isotipo "mundo".

3.7 Ejecución de la campaña

a. Implementación de la nueva identidad visual

La campaña se ejecutó de tal manera que se conociera recién el día del lanzamiento, el cual se realizó el 28 de junio en la sede central. Se descubrió el nuevo friso de la Torre Interbank como parte del evento, donde asistieron los principales medios y autoridades.

Al día siguiente, 29 de junio, amanecieron con la nueva identidad los 3.200 puntos de atención, materiales publicitarios, formularios y página web. En la Torre Interbank se implementó un nuevo logotipo, moderno, con tecnología LED, único en América Latina. Esto permitió proyectar una imagen más innovadora, moderna y asociar los nuevos colores a la marca.

b. Lanzamiento de la campaña de ideología "El tiempo vale más que el dinero"

El 30 de junio se lanzó la ejecución de TV de 50 segundos con un tono positivo e inspirador. El concepto fue "¿Qué harías con tu tiempo si volvieras a nacer?" Con esto se buscaba motivar a la gente a vivir su tiempo al máximo, no dejar de hacer las cosas que la apasionan. En paralelo, siendo consecuentes con el posicionamiento de la marca, se implementó www.mitiempo.pe, que ofrece a las personas más de 1.200 actividades para que disfruten de su tiempo. Este portal tuvo correlato en Facebook, donde se convirtió en la aplicación de origen peruano con más fans.

c. Campaña táctica en Fiestas Patrias

Se emitió del 22 al 30 de julio, con los trabajadores del banco como protagonistas, "Es tiempo de creer, es tiempo de crecer". Celebraba la capacidad de emprendimiento de los peruanos, la importancia de creer en el futuro y actuar en consecuencia.

d. Intensificación de los esfuerzos en Banca Empresarial

En agosto se lanzó la iniciativa focalizada en la agilidad de servicio. Incluyó una ejecución de televisión ("Porque los buenos negocios no esperan") y avisos en revistas especializadas. Asimismo, se implementó una pieza de correo directo impactante dirigida a los 1.000 clientes clave del banco, donde se listaban los beneficios adicionales que recibirían.

e. Expansión de nuestra red de canales de atención

En septiembre se lanzó en simultáneo tres comerciales ("Agencias, cajeros y agentes"), donde se explicaba cómo, mediante el crecimiento de su red, Interbank ahorra tiempo a las personas. En vía pública se implementó un solo mensaje, agrupando a todos los canales. "Más de 3.200 agencias, cajeros y agencias para atenderte", lo cual permitía reforzar la magnitud de la red. En el caso de las paletas, se indicaba la ubicación de la agencia más cercana para tangibilizar el beneficio.

3.8 Estrategia de medios

En cuanto a Personas, se implementó una campaña multimedia, que utilizaba TV y vía pública como medios principales por su afinidad con la audiencia objetivo y por su eficiencia en costos. Asimismo se utilizó prensa, Internet, cine y radio para extender el alcance.

En **Televisión** se lanzó primero el comercial de ideología, "El tiempo vale más que el dinero", cuya duración era de 50 segundos. Fue seguido por tres comerciales de crecimiento de canales de 30 segundos. Durante una semana, en paralelo al comercial principal, se tuvo al aire la ejecución táctica por Fiestas Patrias.

En **vía pública** se mantuvo una presencia importante en todo Lima mediante circuitos de vallas, *clips* y torres unipolares reforzando la ideología “El tiempo vale más que el dinero” y “Crecimiento de canales de atención”.

En **radio**, se contrató a personalidades para que en sus programas hablaran de la importancia del tiempo en la vida de las personas e introdujeran a Interbank, de manera natural, como un banco que se preocupaba por ahorrarle el tiempo a la gente.

En **prensa y revistas** se centró en reforzar la esencia de la ideología “El tiempo vale más que el dinero” y asociarla a su nueva identidad visual.

En **Internet**, el esfuerzo clave más importante fue el lanzamiento de www.mitiempo.pe con una aplicación en Facebook. Asimismo, se implementaron *banners* interactivos en portales líderes, para reforzar la ideología que se quería impulsar.

En cuanto a Empresas, los esfuerzos se concentraron en TV, con foco en la programación dirigida al *target* y revistas especializadas en negocios.

Adicionalmente se realizaron diversos esfuerzos en los puntos de contacto clave: Interbank.com.pe, banca telefónica, estados de cuenta, agencias en el ámbito nacional (100% de la afichería, folletería, monitores digitales).

4. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados de negocio de Interbank en el 2009 fueron los mejores de su historia: tanto en Banca Personas como Empresarial, se lograron desempeños muy superiores al promedio de sus principales competidores en el 2008⁹.

Para evaluar el impacto de la campaña en recordación, percepción y preferencia de marca se utilizaron los resultados de los *tracking* de imagen (precampaña junio del 2009 y post campaña octubre del 2009) implementados por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A.

Interbank incrementó significativamente su recordación espontánea de 56% a 73%, y se ubicó muy por encima del tercer banco y acortó de manera considerable la ventaja que tenía el BCP¹⁰.

Así también, incrementó de forma importante su asociación con el beneficio central “Servicio más ágil / conveniente” (+8 puntos porcentuales) y otros atributos relacionados como “Respuesta rápida a pedidos y solicitudes” (+11 puntos), “Rápidos para aprobar créditos” (+11 puntos) y “Tiempo de espera breve en ventanilla” (+7 puntos)¹¹.

Con respecto a los atributos funcionales relacionados con canales de distribución, Interbank incrementó su asociación con “Agencias mejor ubicadas” (+12 puntos) y “Cajeros mejor ubicados” (+19 puntos)¹².

En atributos funcionales relacionados con importancia de la marca, “Mayor solidez” y “Rápido crecimiento”, Interbank aumentó su asociación en +8 y +11 puntos, respectivamente¹³.

⁹ Ver anexo 4: Desempeño en indicadores clave 2009 versus 2008.

¹⁰ Ver anexo 5: Recordación de bancos.

¹¹ Ver anexo 6: Asociación de atributos de Interbank.

¹² Ver anexo 7: Asociación con atributos funcionales de Interbank.

¹³ Ver anexo 8: Gráfico de asociación con atributos funcionales de Interbank (%).

En atributos estratégicos de carácter de marca Interbank fortaleció con “Líder” (+8 puntos), “Innovador” (+20 puntos), “Moderno” (+15 puntos) y “Dinámico” (+20 puntos)¹⁴.

Finalmente, Interbank incrementó sus menciones de 23% a 38% en “Banco con el cual elegiría trabajar”, y “Servicio más ágil / conveniente”; aumentó su importancia de 47% a 50% en la decisión de los consumidores al elegir un banco.

5. Preguntas

- Realice el análisis FODA de Interbank.
- ¿Cuál es el posicionamiento que busca Interbank con la campaña “Liderazgo en tiempo de crisis”?
- ¿Cuáles considera que son los principales factores que favorecieron la campaña “Liderazgo en tiempo de crisis”?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de Interbank?
- Tomando en cuenta el contexto de la crisis mundial, realice un análisis del sector bancario en el Perú.

6. Anexos

Anexo 1: Participación de mercado en junio del 2009 de la banca múltiple nivel de colocaciones

	US\$ Millones	Var % junio 2008	% Participación
BCP	10.014,4	15,4	33,5
BBVA	7.066,0	13,0	23,7
Scotiabank	4.778,2	15,8	16,0
Interbank	3.177,8	27,2	10,6
BIF	921,0	11,0	3,1
Citibank	720,6	22,4	2,4
Financiero	694,7	21,7	2,3
Mibanco	902,0	46,0	3,0
Comercio	304,2	33,5	1,0
HSBC	440,2	76,4	1,5
Santander	143,2	106,8	0,5
Falabella	368,1	3,7	1,2
Ripley	272,3	-11,7	0,9
Azteca	60,1	209,6	0,2
BANCA MÚLTIPLE	29.862,8	3,4	100,0

Fuente: Caser (2009).

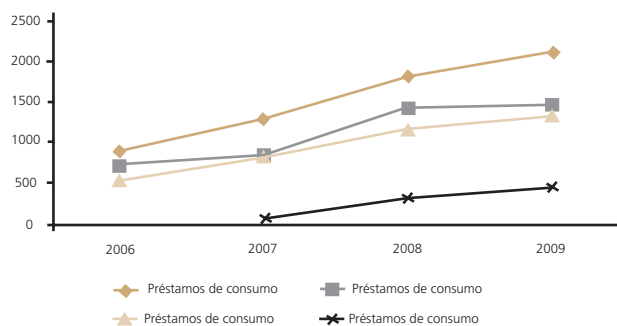
¹⁴ Ver anexo 9: Evolución de atributos estratégicos.

Anexo 2: Bancos con los que se trabaja

Bancos	Bancos con los que trabaja (%)			
	Total 2009	NSE		
		A	B	C
BCP	39	57	44	33
Interbank	26	38	36	20
Scotiabank	21	32	23	18
BBVA	21	28	25	17
De la Nación	19	11	20	24
Falabella	16	23	16	21
Ripley	12	23	11	14
Mibanco	10	-	2	11
Del Trabajo / Crediscotia	4	4	3	7
Azteca	3	3	1	2
Citibank	3	11	3	1
Financiero	2	3	3	2
Comercio	2	2	4	2
BIF	1	2	2	-
HSBC	1	2	1	-

Fuente: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. Bancarización del limeño 2009.

Anexo 3: Evolución de mezcla de productos (En millones de S/.)



Fuente: Interbank (2010).

Anexo 4: Desempeño en indicadores clave 2009 versus 2008

Indicador / banco	Interbank	BCP	BBVA	SCB
Crec. Colocaciones Vig.- Personas	11,1%	9,3%	3,7%	-11,6%
Crec. Colocaciones Vig. Empresas	6,0%	-0,3%	-5,6%	-2,4%
Crec. Depósitos - Personas	0,6%	-5,8%	-2,1%	-15,1%
Crec. Depósitos - Comercial	55,9%	-3,2%	22,4%	-6,4%
Crec. Utilidad	58,8%	-30,7%	28,1%	6,4%
ROE	37,3%	21,1%	36,9%	23,9%
Margen financiero neto	9,0%	5,4%	6,1%	5,5%

Fuente: Asbanc / SBS.

Anexo 5: Recordación de bancos

¿Qué bancos recuerda usted?			
Bancos	Junio 2009	Octubre 2009	Dif.
Interbank	56	73	17
BCP	87	86	-1
BBVA	65	64	-1
Scotiabank	61	59	-2

Fuente: Tracking de imagen junio del 2009, octubre del 2009. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A.

Anexo 6: Asociación de atributos de Interbank

Asociación con atributos de Interbank			
Atributos	Junio 2009	Octubre 2009	Dif.
Servicio más ágil / conveniente	23	31	8
Respuesta rápida a pedidos y solicitudes	18	29	11
Rápidos para aprobar créditos	14	25	11
Tiempo de espera breve en ventanilla	27	34	7

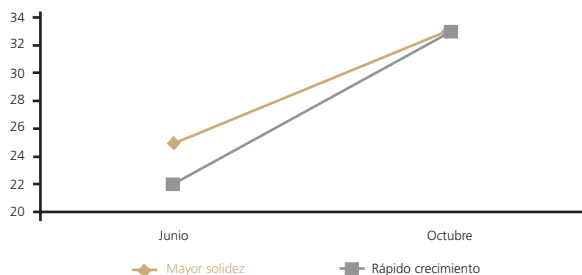
Fuente: Tracking de imagen junio del 2009, octubre del 2009. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A.
Elaboración propia.

Anexo 7: Asociación con atributos funcionales de Interbank

Asociación con atributos funcionales de Interbank			
Atributos	Junio 2009	Octubre 2009	Dif.
Agencias mejor ubicadas	31	43	12
Cajeros mejor ubicados	31	50	19
Agentes corresponsales mejor ubicados	ND	53	ND

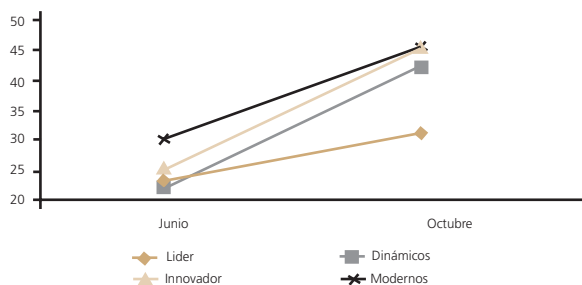
Fuente: Tracking de imagen junio del 2009, octubre del 2009. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A.
Elaboración propia.

Anexo 8: Gráfico de asociación con atributos funcionales de Interbank (%)



Fuente: *Tracking* de imagen junio del 2009, octubre del 2009. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. Elaboración propia.

Anexo 9: Evolución de atributos estratégicos



Fuente: *Tracking* de imagen junio del 2009, octubre del 2009. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. Elaboración propia.

7. Bibliografía

- ▶ CASER
2009 *Riesgos bancarios a septiembre del 2009*.
- ▶ INTERBANK
2010 *Memoria anual 2009*.
- ▶ MAYORGA, David (ed).
2009 *Las mejores prácticas del marketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2008*. Lima: Universidad del Pacífico, Facultad de Administración y Contabilidad.

Páginas web

- ▶ INTERBANK. Fecha de consulta: 11 de junio de 2010
www.interbank.com.pe
- ▶ INTERGROUP. Fecha de consulta: 14 de junio de 2010
www.ifhperu.com
- ▶ SBS. Fecha de consulta: 14 de junio de 2010
www.sbs.gob.pe

NUEVO

floral

OPAL

Bio Cristales
con removedores de manchas

Detergente para lavar ropa blanca y de color

PESO NETO
360

alicorp®



Productos de todo tipo

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas

Anunciante: ALICORP S.A.A.
Agencia: PUBLICIS S.A.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis

Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas

Relanzamiento de Tekno

Red de Ferreterías Progresol

Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda

"Cusco pone" - promoción del turismo

"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"

Lanzamiento del diario *Depor*

Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"

Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"

Supermercados Peruanos - "Camión volteado"

Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet

Primera Cuenta BCP

CASO:

DETERGENTE OPAL BIOCRISTALES CON REMOVEDORES DE MANCHAS

Categoría: Productos de todo tipo

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Rosario Mellado

1. Resumen del caso

El caso de Opal "BioCristales" es un claro ejemplo de cómo un modelo estratégico desarrollado con minuciosidad localmente puede competir con marcas globales de larga data. A pesar de ser la cuarta marca del mercado, Opal "BioCristales" se enfrentó exitosamente a Procter & Gamble, líder mundial de la categoría, quien dominaba el mercado con marcas de larga y sólida presencia en el país.

Este caso es una demostración de cómo una marca considerada económica puede, activando correctamente el *marketing mix*, incrementar precios y ganar participación de mercado. Para lograrlo, Alicorp entendió adecuadamente las motivaciones de las consumidoras, redefinió la segmentación del mercado según sus perfiles y les ofreció una mejor ecuación de valor. Sobre esa base, reposicionó sólida y distintivamente a la marca y desarrolló nuevas fórmulas de producto y superiores empaques que mejoraron de manera notable su imagen. Por último, comunicó estas ventajas a través de una creativa y potente campaña publicitaria, utilizando *insights* relevantes e innovadores, mediante una eficaz y eficiente estrategia de medios.

Opal "BioCristales" consiguió lo que con dificultad otras marcas pueden lograr en el mundo: un lugar competitivo en la categoría de detergentes, alcanzando la relevancia de reconocidas marcas líderes a escala mundial de Procter & Gamble y enfrentando costosas campañas publicitarias de sus competidores, sin la necesidad de reducir precios. Por el contrario, el relanzamiento permitió incrementarlos de acuerdo con la nueva ecuación de valor.

2. Análisis del sector

A diciembre del 2009, el mercado de detergentes se estimaba en 130.000 toneladas anuales. Alicorp tenía una participación de 40% con sus marcas Bolívar y Opal¹.

El crecimiento de la categoría superó los dos dígitos en los años anteriores al lanzamiento. En el 2007 creció 10,5% en volumen y en el 2008 tuvo un crecimiento de 15%. Sin embargo, en el 2009, a raíz de la contracción económica, experimentó un menor crecimiento (4%), pero con expectativas de rápida recuperación².

Los detergentes en bolsas grandes han ganado participación a costa de las presentaciones pequeñas, gracias a: i) la mejora de la capacidad adquisitiva de los consumidores y ii) la expansión de los supermercados en el país. Un factor que influye en este cambio de hábitos de compra es

¹ CONASEV, Memoria Anual de Alicorp, 2009.

² Ejecutivos de Márketing de Alicorp.

que el consumidor está cada vez mejor informado y empieza a valorar las ventajas que ofrecen las presentaciones grandes, al considerar que representan un ahorro para sus bolsillos frente a los formatos pequeños. Por ejemplo, adquirir la presentación de 2.6 kilogramos representa un ahorro de 40 por ciento en el precio por gramo en comparación con la presentación de 200 gramos.

En el 2005, las presentaciones pequeñas de detergentes en polvo (entre 160 y 360 gramos) representaban el 75% del mercado, mientras que el 25% restante lo conformaban las presentaciones grandes (entre 900 gramos y 4,5 kilogramos). En cambio, en el 2008, las presentaciones de mayor gramaje representaban el 40% del mercado³.

La expansión de los supermercados en Lima y provincias también contribuye con el dinamismo del mercado de productos de lavandería, pues estas nuevas inversiones modernizan al consumidor, que cada vez se vuelve más exigente en calidad y precio, lo que obliga a las empresas a innovar constantemente.

Alicorp es líder en el mercado de productos de lavandería (incluidos jabones y detergentes) con alrededor del 50% de participación. Solo en la categoría de jabones de lavar, Alicorp lidera el mercado con un 86 por ciento de participación. La empresa produce y comercializa los detergentes Bolívar Poder Activo y Opal; y en la categoría de jabones participa con sus marcas Bolívar, Jumbo, Marsella y Trome⁴.

3. La empresa

3.1 Historia⁵

En 1971, el Grupo Romero adquirió la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA), constituida en 1956 por Anderson Clayton para producir aceites, grasas comestibles y jabón de lavar. En 1993 se fusionó y absorbió otras dos empresas del grupo: Calixto Romero S.A. en Piura, empresa productora de aceites vegetales y molienda de algodón; y Compañía Oleaginosa Pisco S.A. en el sur, empresa productora de aceites comestibles y jabón de lavar. En febrero de 1995 CIPPSA adquirió La Fabril, empresa matriz en el Perú del grupo Bunge & Born de Argentina y que había fusionado en 1993 a las empresas Copsa, Molinera Santa Rosa (en Lima) y Sidsur (en Arequipa). En marzo CIPPSA absorbió a CODISA, empresa fundada en 1976 por el Grupo Romero para comercializar productos de consumo masivo.

En junio de 1995 CIPPSA se fusionó con La Fabril, lo que dio lugar a la creación del Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico (CFP). En octubre del mismo año, CFP compró la fábrica de galletas de Molinera del Perú S.A. (MOPESA) y, en diciembre de 1996, se fusionó y absorbió a otras dos grandes empresas peruanas: Nicolini Hnos. y Molinera del Perú S.A., ambas productoras de harinas y pastas. En ese momento se formó Alicorp S.A.A.

En enero del 2001, Alicorp adquirió la planta de oleaginosos de Industrias Pacocha S.A. perteneciente al Grupo Unilever, ubicada en la ciudad de Huacho. En junio del 2004 se llevó a cabo la fusión de Alicorp y Alimentum S.A –que produce la marca Lamborgini– y de la distribuidora Lamborgini S.A., lo que significó su incursión en el segmento de helados.

3.2 Situación actual⁶

Con el correr de los años, Alicorp ha experimentado una gran expansión y un importante crecimiento en los rubros de consumo masivo, nutrición animal y productos industriales, y ha alcanzado estándares internacionales de calidad y competitividad. Ha elevado sus niveles de producción y consolidado su liderazgo en diversas categorías.

³ Declaraciones de directivos de Alicorp a la Agencia de noticias Andina, 13 de octubre de 2008.

⁴ *Ibíd.*

⁵ Página web de Alicorp.

⁶ *Ibíd.*

A partir 2005, Alicorp S.A.A. empezó su proceso de internacionalización. Inició operaciones comerciales en Ecuador, a través de la empresa ecuatoriana Agassycorp S.A., para la venta en ese país de los productos que elabora y comercializa. En el mismo año, compró los inmuebles y equipos correspondientes a la planta de detergentes de Colgate Palmolive Perú S.A. ubicada en el distrito del Rímac, Lima. También adquirió la Compañía de Industrias Pacocha S.A., las marcas Marsella, en jabón de lavar y, Opal y Amigo, en detergentes.

En el 2006 Alicorp inició operaciones comerciales en Colombia a través de la empresa colombiana Alicorp Colombia S.A. Ese mismo año obtuvo el 100% de las acciones de Molinera Inca S.A y de ASA Alimentos S.A.

En el 2007 Alicorp adquirió el 100% de las acciones de Eskimo S.A., empresa ubicada en Ecuador, que posteriormente cambió su denominación social por la de Alicorp Ecuador S.A. La empresa se dedicó a la producción y comercialización de helados, así como a la importación, exportación, fabricación y comercialización de todo tipo de bienes de consumo y de capital en el territorio ecuatoriano.

En el 2008, obtuvo el 100% de las acciones de las empresas The Value Brands Company de Argentina S.C.A., TVBC S.C.A., The Value Brands Company de San Juan S.A. y Sulfargén S.A., todas ellas constituidas en Argentina; así como The Value Brands Company de Perú S.R.L. y The Value Brands Company de Uruguay S.R.L. Alicorp adquirió el 100% de las acciones de la empresa colombiana Productos Personales S.A. (Propersa), empresa ubicada en Colombia.

El crecimiento internacional de la empresa se sigue consolidando a través de la adquisición de empresas y marcas locales de los países de la región, complementando el liderazgo logrado en el mercado nacional.

La adquisición más reciente de Alicorp ha sido el 100 por ciento de las acciones de la empresa Sanford, con sede en Buenos Aires (Argentina). Sanford tiene más de 50 años en el mercado de productos de consumo masivo, y es la productora y comercializadora de la línea de galletas Okebón, caracterizada por su tradición y calidad artesanal. Esta operación es un paso importante para la estrategia de crecimiento de Alicorp en la región del Mercado Común del Sur (Mercosur) y representa su primera incursión en el mercado de alimentos en Argentina⁷.

3.2.1 Visión y misión

Visión

Sorprender a los mercados con un crecimiento agresivo e innovación. Transformar categorías comunes en experiencias extraordinarias con el objetivo de estar entre las 250 empresas más grandes de Latinoamérica. Ser una empresa de clase internacional, con productos y servicios de alto valor agregado, que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en cualquier mercado.

Misión

Ser 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. Lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocios en los que se compite para beneficio de los accionistas, de los clientes y consumidores, de los trabajadores y de las comunidades en las que operan.

⁷ Declaraciones de directivos de Alicorp a la agencia de noticias Andina, 2 de junio de 2010.

3.2.2 Principios

- ▶ **“Orientación al mercado:** nuestros clientes y el mercado son la fuerza que guía todo lo que hacemos. Buscamos satisfacer sus necesidades e impresionarlos, haciéndoles fácil el trabajar con nosotros, entregándoles los productos y servicios que desean y desarrollando una excelente relación con nuestros proveedores.
- ▶ **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.
- ▶ **Trabajo con eficiencia:** operamos con puntualidad, disciplina y orden, mejorando continuamente la efectividad y la eficiencia, eliminando errores, reprocesos y pérdidas de tiempo. Pensamos y actuamos con impaciencia constructiva y con sentido de urgencia.
- ▶ **Compromiso con nuestros accionistas:** estamos orientados a los resultados. Medimos nuestro éxito en la satisfacción de nuestros clientes y en el valor que le retribuimos a nuestros accionistas.
- ▶ **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.
- **Compromiso con la comunidad y la ética:** trabajamos por la salud y la naturaleza. Mantenemos un alto estándar de integridad y conducta ética y un buen comportamiento como ciudadanos de las comunidades donde operamos. Queremos ser un activo de la comunidad”⁸.

3.2.3 Mezcla de productos

En la actualidad, Alicorp cubre una amplia gama de categorías y marcas líderes. Las principales son las siguientes:

- ▶ Aceites domésticos (Primor, Cocinero, Capri, Friol)
- ▶ Alimentos balanceados (Nicovita)
- ▶ Bebidas (Chicha Morada Negrita)
- ▶ Cuidado del cabello (Anúa)
- ▶ Fideos (Don Vittorio, Lavaggi, Nicolini, Alianza, Victoria)
- ▶ Galletas (Casino, Tentación, Glacitas, Chomp, Soda Victoria, Marquesitas, Rellenas Fénix, etc.)
- ▶ Grasas Industriales (Nieve, Famosa, Gordito, Primavera)
- ▶ Harinas domésticas e industriales (Blanca Flor, Favorita, Nicolini)
- ▶ Helados (Lamborghini)
- ▶ Infusiones (Zurit)
- ▶ Lavandería (Bolívar, Opal, Jumbo)
- ▶ Leches (Soyandina, Soyavena)
- ▶ Margarinas (Sello de Oro, Manty)

⁸ Página web de Alicorp.

- ▶ Mascotas (Mimaskot, Nutrican)
- ▶ Panetones (Dulce Receta)
- ▶ Postres (Negrita)
- ▶ Pre mezclas
- ▶ Productos industriales
- ▶ Puré (Menú)
- ▶ Refrescos (Negrita, Kanú, Yaps, Kiribá)
- ▶ Salsas (Alacena)
- ▶ Sémolas (Nicolini)

4. La marca: Opal BioCristales

4.1 Escenario

El mercado de detergentes es altamente competitivo, pues participan marcas internacionales con soporte mundial en investigación y desarrollo, exige continua innovación tecnológica y genera una intensa actividad e inversión publicitaria (en el 2009, la categoría ocupa el quinto lugar en el *ranking* de mayor inversión publicitaria en el Perú)⁹.

A fines del año 2008, el mercado era liderado por P&G (empresa líder mundial del mercado de detergentes) con 54% de participación y cinco marcas: Ariel (23%), Ace (17%), Magia Blanca (11%), Ña Pancha (2%) e Invicto (1%). Alicorp ocupaba el segundo lugar con 34% y dos marcas: Bolívar (21%) y Opal (13%)¹⁰.

Alicorp adquirió la marca Opal de Unilever en enero del 2006 con 6% de participación. En diciembre del 2008, la marca alcanzó el cuarto lugar con 13%, y superó a su competidor clave, Magia Blanca¹¹.

En el 2008, el mercado presentaba cierta estabilidad en la participación; las marcas habían establecido "territorios" definidos y consumidoras leales. Además, tenía una segmentación fundamentalmente demográfica, sobre la base de NSE, que conllevaba a una agrupación de marcas por precio (económicas: Opal, Magia Blanca, Ña Pancha, Sapolio; y *Premium*: Bolívar, Ariel y Ace). Entre ambos segmentos existía un diferencial de precios de aproximadamente 30% en comparación de precio por kilogramo.

4.2 El producto

El nuevo detergente Opal contiene BioCristales con removedores biológicos, los cuales fueron especialmente desarrollados para actuar sobre manchas más difíciles. Cuenta con dos versiones: Floral y Limón, en las presentaciones de 75 g, 160 g, 360 g, 850 g, 2,6 kg y 4,5 kg.

4.3 El mercado objetivo (estrategia de segmentación)

La segmentación tradicional del mercado descubrió interesantes oportunidades para Opal. A partir de estudios etnográficos y cuantitativos ad hoc, Alicorp redefinió la segmentación de la categoría en función de los hábitos y actitudes de las amas de casa hacia el lavado de ropa. Se encontraron perfiles de consumidoras claramente definidos y diferentes entre sí. A partir de ello, se definieron los siguientes segmentos psicográficos:

⁹ Mediavest Perú.

¹⁰ Latin Panel Reportes de Participación de Mercado, Lima y 13 ciudades del interior EF '10. Data expandida, ver anexo 6.

¹¹ *Ibid.*

- ▶ **Las indiferentes:** no se esfuerzan en el lavado y no les interesa la opinión de los demás por los resultados.
- ▶ **Las dedicadas al hogar:** piensan que el detergente caro asegura buenos resultados, buscan seguridad.
- ▶ **Las esforzadas:** les importa el “qué dirán”, creen que todos los detergentes son iguales y que los resultados dependen de su propio esfuerzo.
- ▶ **Las expertas:** se consideran prácticas, inteligentes; priorizan el bienestar de sus hijos por encima del trajín de las labores hogareñas.
- ▶ **Las atrapadas:** no muestran mayor interés por las tareas del hogar¹².

Se realizó un análisis profundo de cada uno de estos segmentos, y se encontraron características particulares y diferenciales en cada uno de ellos. Más adelante, con la información en detalle, se procedió a cuantificar estadísticamente cada segmento para visualizar el potencial de negocio que en cada uno de ellos se podía hallar.

Con este trabajo de segmentación se redefinió la estrategia de la marca y se enfocó hacia el segmento de las “expertas”, las que hasta ese momento veían en el mercado solamente dos categorías de producto: detergentes caros, algo sobredimensionados para sus necesidades, y detergentes baratos con baja *performance*.

Alicorp decidió relanzar Opal con una fórmula mejorada, eficiente y competitiva en costo, que le permitiría incrementar su superioridad sobre los detergentes económicos y minimizar las diferencias respecto a los detergentes *premium*. Pero algunos obstáculos debían ser superados:

- ▶ Enfrentar a P&G, líder global con un portafolio de sólidas marcas arraigadas en el país, agresivos niveles de inversión publicitaria y con una indudable capacidad de reacción.
- ▶ Evitar guerras de precios que afectarían la rentabilidad de la categoría.
- ▶ Desarrollar un posicionamiento competitivo y relevante para la marca, que hasta ese momento se veía como económica y muy tradicional.

4.4 La campaña promocional¹³

Alicorp identificó en el segmento “Expertas” a un perfil de consumidoras prácticas, que disfrutaban de realizar las tareas del hogar pero siempre teniendo todo bajo control. Respecto al lavado, buscan un detergente de alta *performance* en la remoción de manchas cotidianas y que, adicionalmente, no maltrate la ropa. Hasta ese momento la marca más asociada a la remoción de manchas era vista como un detergente especializado en manchas muy difíciles (extremas) y muy poco frecuentes en su vida diaria, además de ser muy agresivo con la ropa.

Asimismo, son amas de casa para quienes lavar la ropa y dejarla impecable no es un problema ni una preocupación. Priorizan claramente el desarrollo intelectual y emocional de sus hijos a través de los juegos e imaginación, por sobre la suciedad que ello pueda generar. En contraste, hasta ese momento, encontraban que las marcas competidoras presentaban en su publicidad a las manchas como grandes problemas con los que el ama de casa constantemente debía lidiar.

En este contexto surgió la idea para la campaña publicitaria: “Los niños se ensucian mientras juegan; pero eso no es un problema para mamá, porque ella quita todas las manchas con el poder de los ‘BioCristales’ de Opal”.

¹² Conecta Asociados (2008).

¹³ Ejecutivos de marketing de Alicorp.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing (producto, precio, plaza, promoción)

Objetivos de marketing¹⁴

- ▶ Obtener el liderazgo del mercado en un año (enero 2009 - enero 2010); pasar del cuarto puesto al primero.
- ▶ Alcanzar 75% de distribución ponderada en el ámbito nacional (*versus* 65% en noviembre-diciembre 2008).

Estrategia de marketing¹⁵

- ▶ **Reformulación total del producto** para otorgarle alta *performance* en remoción de manchas principalmente orgánicas (que son las más frecuentes). La marca reformuló sus dos variedades (floral y limón) para optimizar el poder de limpieza, enfocando el desarrollo tecnológico del producto en la remoción de manchas cotidianas: se introdujeron los "BioCristales". Las consumidoras lo entendieron correctamente: un sistema natural "Bio" (por ende, no agresivo) de cristales limpiadores, asociados con *performance* y que podían ser visibilizados en los puntitos de colores del detergente.
- ▶ **Introducción de mejores empaques** con un diseño moderno y material *premium*. El material del empaque se cambió: se utilizó polipropileno bilaminado (BOPP), que permite una impresión de alta calidad. Se rediseñó la arquitectura gráfica: se modernizó y se resaltó el poder de limpieza al darle un rol protagónico a los "BioCristales" (en línea con el nuevo concepto).
- ▶ **Incremento de precios** en +10% por encima de Magia Blanca, alejándola así de las marcas baratas y la mala percepción que esto conlleva. En algunos meses del período analizado, la brecha *versus* Magia Blanca fue inclusive de +20%, con lo cual Opal se acercó aun más a las marcas *premium*.
- ▶ **Incremento en los niveles de distribución**, con énfasis en tiendas y bodegas, principal canal de distribución de la categoría. Se decidió incluir a Opal en la cartera de productos de las DEX (Distribuidoras Exclusivas de Alicorp), que tienen atención directa al canal de bodegas y tiendas, pues antes del relanzamiento la distribución se manejaba principalmente a través de codistribuidores de empresas terceras.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)¹⁶

Los principales objetivos de comunicación fueron los siguientes:

- ▶ Focalizar y fortalecer el posicionamiento de Opal en el atributo "poder de limpieza" a través de la "remoción de manchas cotidianas", sustentado en los "BioCristales" y utilizando *key visuals* de ropa de niños con manchas cotidianas.
- ▶ Establecer un vínculo emocional con las consumidoras, quienes se sentían comprendidas por la marca y se identificaban con el personaje de los comerciales. Se les mostraba que Opal entendía que lo más importante para una madre era el sano desarrollo de sus hijos, que el juego y la fantasía eran muy importantes para ellos y que, para la suciedad y manchas generadas por esta actividad, estaba Opal.
- ▶ Elevar la imagen y ecuación de valor de la marca, alejándola de las marcas económicas y acercándola a las marcas *premium*.

¹⁴ Ejecutivos de marketing de Alicorp.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

Se creó un nuevo formato de campaña publicitaria para la marca, cuya idea creativa comunicaba –en forma simpática e inteligente– que para las amas de casa “expertas” dejar la ropa limpia no era un problema. Ellas ven sin preocupación que sus hijos se ensucian mientras juegan. Muy por el contrario, disfrutaban sabiendo que ellos se divierten y aprenden. Para eso, se utilizó el recurso de la fantasía infantil, que las madres claramente decodifican como indicador del desarrollo intelectual de sus hijos.

La campaña publicitaria cuenta con dos comerciales: primero “piratas” y luego “exploradores”. En ellos se plantea un mundo imaginario creado por los niños, en el que juegan y, por lo tanto, se ensucian y manchan. Sin embargo, la mamá “experta” disfruta de cómo sus hijos se divierten y no se preocupa por la suciedad que ello genera porque tiene los “BioCristales” de Opal.

Se creó una frase clave que la mamá menciona: “¡yo también tengo mis cristales!” y que reflejan la seguridad de la mamá –pues todo lo tiene bajo control– y el vínculo que se genera entre ella y el *uniqueness* de la marca (los cristales).

Para el *spot* del detergente Opal se creó todo el mundo mágico de los niños a la hora de jugar. Allí su imaginación es ilimitada y se combina lo real con lo animado. Cada toma tiene un trabajo de composición e integración, animación 2D y 3D. En toda esta travesía, la producción se encargó de marcar la suciedad que se va impregnando en la ropa de los pequeños, con manchas difíciles de sacar, para luego pasar a un mundo real donde se ve el producto que actúa eliminando esas manchas. En esa parte se utilizaron las herramientas de “colorización” para lograr el ambiente mágico y luego real, para diferenciar los dos tiempos. El mayor reto fue crear el mundo de la imaginación de los niños, y transmitir que realmente se encontraban en un lugar mágico, de fantasía, con una mezcla de aventura¹⁷.

4.7 Estrategia de medios

La audiencia objetivo fueron amas de casa de 25 a 40 años, pertenecientes a los NSE C, D y E en el ámbito nacional. Son amas de casa “expertas”, es decir, eficientes, seguras y decididas, a quienes les gusta tener bajo control todas las tareas de la casa.

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición alcanzaron a US\$ 7.140.000 (a tarifas impresas) con un total de 10.644 TGRP¹⁸ alcanzados¹⁹. La campaña se exhibió desde enero del 2009 a febrero del 2010.

Opal tenía como objetivo elevar su imagen de marca y posicionar un nuevo concepto. Para ello, la estrategia de medios se concentró en TV con el 98% de la inversión publicitaria. Se optó por una estrategia de continuidad en TV para tener competitividad en la categoría, y se planteó un objetivo de frecuencia efectiva de +3 y un alcance mínimo de 75% a través de pesos mensuales de *heavy-ups* de 1.600 TGRP y de mantenimiento de 1.000 TGRP y 45 semanas al aire durante el período analizado (*versus* 57 semanas de Ariel y 53 semanas de Ace)²⁰.

La campaña publicitaria en TV fue complementada con lo siguiente:

- ▶ Campaña radial
- ▶ Rápida generación de prueba de producto e información directa a la consumidora mediante de campañas de venta puerta a puerta
- ▶ Colocación masiva de material gráfico POP²¹
- ▶ Exhibición y visibilidad de la marca en el punto de venta

¹⁷ Films Perú, entrevista a Úrsula La Torre, Gerente General de la productora High End.

¹⁸ Target Gross Rating Point.

¹⁹ Mediavest Perú.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Point of Purchase.

Se enfatizó además en altos valores de producción televisiva para contribuir con la nueva imagen de la marca.

La estrategia de Opal apuntó a desarrollar un eficiente plan de inversión en medios, manteniendo pesos adecuados de exposición y optimizando recursos sin necesidad de equiparar los agresivos niveles de inversión de la competencia, principalmente de P&G. Con este lineamiento, con solo 12% de SOV²², Opal obtuvo el liderazgo de la categoría, mientras que Ariel y Ace, con 28% y 25% de SOV respectivamente, perdieron participación de mercado²³.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados obtenidos por la marca han sido contundentes: Opal “BioCristales” obtuvo el liderazgo del mercado incluso antes de lo previsto (en septiembre-octubre 2009), manteniendo este liderazgo desde entonces. En enero-febrero del 2010 alcanzó una participación de mercado de 21% (+8 puntos de participación de mercado *versus* noviembre-diciembre 2008), y con tendencia aún creciente (a pesar de que desde enero del 2009 los detergentes *premium* han generado una agresiva guerra de disminución de precios)²⁴.

Los volúmenes son capturados principalmente de las marcas *premium* gracias a la mejor ecuación de valor ofrecida por Opal. El principal afectado es Procter & Gamble que pierde cerca de 6 puntos de participación de mercado así como el tradicional liderazgo de Ariel²⁵.

El éxito de Opal también se refleja en la facturación de la marca, que creció 31% en el período analizado, y sin afectar la facturación de la otra marca de Alicorp, Bolívar, que también creció en 29%²⁶.

Los objetivos de distribución se excedieron y Opal incrementó sus niveles de distribución nacional en +15 puntos porcentuales; alcanzó 80% en noviembre-diciembre del 2009²⁷.

Otro indicador del éxito de Opal “BioCristales” es el claro posicionamiento logrado así como la imagen general de marca obtenida. Según el último estudio de Imagen de Marca -BIM 2009 (Brand Image Model)-, Opal “BioCristales” creció +13 puntos en el Índice de Calidad Global de Posicionamiento y mejoró notablemente su posición en los *drivers* “limpieza” (el más importante de la categoría) e “imagen” (que era una importante área de oportunidad para la marca antes del relanzamiento); y se colocó muy por encima de las marcas económicas. En esta misma medición, Opal lideró el *driver* “valor”, y se convirtió en la marca con la mejor ecuación calidad/ precio²⁸.

Según el estudio de evaluación publicitaria “Next Quali” de IPSOS-ASI de febrero del 2009²⁹, la publicidad de Opal obtuvo los siguientes logros importantes:

- ▶ Ofrece un nuevo estilo publicitario en la categoría.
- ▶ Moviliza emociones favorables hacia la marca. Refuerza en las usuarias: confianza, seguridad y credibilidad y, en las no usuarias, curiosidad, sorpresa y entusiasmo.
- ▶ Logra transmitir los beneficios de poder de limpieza y eliminación de manchas.

²² Share of Voice.

²³ Mediavest Perú.

²⁴ Latin Panel Reportes de Participación de Mercado, Lima y 13 ciudades del interior EF '10. Data expandida, ver anexo I.

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ Ejecutivos de marketing de Alicorp.

²⁷ CCR, chequeo de distribución Lima y 18 ciudades del interior.

²⁸ Ipsos APOYO Opinión y Mercado (2009a).

²⁹ Ipsos APOYO Opinión y Mercado (2009b).

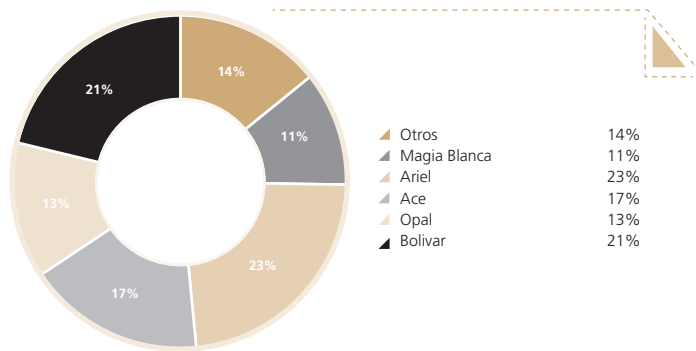
- ▶ Torna a la marca más cercana a usuarias habituales y potenciales; le aporta además valores de innovación, creatividad y modernidad.

6. Preguntas

- ¿Cuál es el rol que ha jugado la investigación de mercados y el conocimiento del consumidor en las decisiones estratégicas que llevaron al éxito de Opal? ¿Qué hallazgos resultaron clave en la identificación de oportunidades para la marca?
- ¿Cómo se puede explicar que la marca haya incrementado sus ventas y su participación de mercado a pesar de haber aumentado su precio?
- Considerando todas las acciones tomadas en cuanto a producto, empaque, precio, distribución y publicidad, detalle en cada caso qué información consideraría usted necesaria antes de diseñar las estrategias en cada uno de estos cuatro aspectos, y qué estudios específicos hubiera recomendado hacer entre los consumidores con ese fin. Especifique los objetivos y la metodología de cada estudio propuesto.
- Tomando en cuenta la segmentación de la categoría en función de los hábitos y actitudes de las amas de casa hacia el lavado de ropa, indique si en su opinión existen oportunidades para lanzar productos nuevos o potenciar otros ya existentes. ¿Cuáles serían esas oportunidades? ¿Hacia qué segmento se dirigirían? ¿Qué estrategias de marketing se utilizarían?
- ¿Cuáles son las desventajas que enfrenta una marca local cuando compite con marcas internacionales? ¿Y cuáles sus ventajas? ¿Cuál es la mejor forma de manejar estas fortalezas y debilidades para lograr un resultado exitoso en el mercado local?

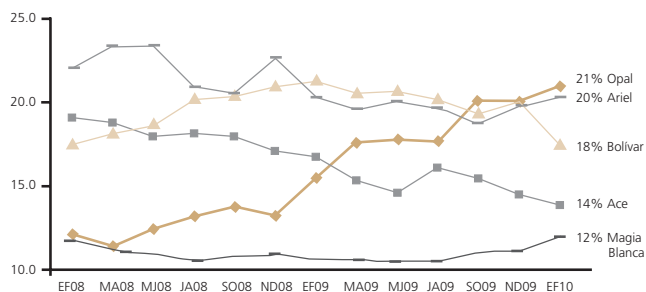
7. Anexos

Anexo 1: Participación de mercados de detergentes 2008



Fuente: Latin Panel (2010).

Anexo 2: Evolución de la participación de mercados de detergentes 2008 a 2010



Fuente: Latin Panel (2010).

Anexo 3: Inversión publicitaria en TV abierta

Inversión publicitaria en TV abierta ⁽⁴⁾		Enero 2009 - febrero 2010			
Compañía	Marca	TGRP	US\$ MM	SOV	SOI
Alicorp	Bolivar	10.322	7,06	12%	16%
	Opal	10.644	7,00	12%	15%
P & G	Ariel	23.627	10,51	28%	23%
	Ace	21.582	12,15	25%	27%
	Magia Blanca	11.666	5,83	14%	13%
Intradevco	Sapolio	7.978	2,87	9%	6%
Total		85.818	45,42	100%	100%

Target categoría: amas total.

Tarifas impresas.

Anexo 4: Asignación del presupuesto de medios

	US\$
Medios*	7.217 M
Producción	148 M
Promoción	187 M
Trade marketing	290 M
Investigación de mercados	105 M
Total	7.947 M

* Tarifa impresa.

Fuente: Mediavest Perú (2010).

Anexo 5: Procedimiento de expansión de datos de participación de mercado

Expandir es ponderar de acuerdo con el peso real de la población en el universo que queremos representar y es una práctica habitual en investigación de mercados.

Los factores de expansión que usa Alicorp para ponderar la data de Panel se aplican a todas sus categorías y buscan una proyección nacional a partir de la información recogida en Lima + 13 ciudades.

Así, se pondera la data tomando como supuesto que las 13 ciudades del interior representan al total de la población urbana del interior del país.

De acuerdo con el Informe de Estadística Poblacional 2010 publicado por Ipsos Apoyo, Lima representa al 41% de la población nacional urbana. Los resultados sin expandir de Latin Panel dan un peso de 61% a Lima, pues esta es la proporción que representa en un universo donde solo se considera a ciudades que cubren el 53% de la población urbana de provincias. El proceso de expansión corrige esta brecha.

8. Bibliografía

- ▶ CCR
2009 *Chequeo de distribución Lima y 18 ciudades del interior, 2009.*
- ▶ CONASEV
2010 *Memoria anual de Alicorp, 2009.*
- ▶ CONECTA ASOCIADOS
2008 *Estudio Segmentación Mercado Detergentes Ago-set, 2008.*
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2010 *Informe de estadística poblacional 2010.*
2009a *Estudio BIM (Brand Image Model), Lima y 11 ciudades del interior.* Agosto.
2009b *Estudio de evaluación publicitaria "Next Quali".* Febrero.
- ▶ LATIN PANEL
2010 *Reportes de participación de mercado, Lima y 13 ciudades del interior enero-febrero del 2010 (data expandida por Alicorp, ver anexo 6).*
- ▶ MEDIAVEST PERÚ
2010 *Informes de inversión publicitaria y medios 2009 y 2010.*

Páginas web

- ▶ ALICORP
www.alicorp.com.pe.
- ▶ ANDINA, AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS
www.andina.com.pe.
- ▶ FILMS PERÚ
www.filmsperu.pe

ROJO
VALICHA



TEKNO
LOS COLORES DEL PERÚ



Productos de cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Relanzamiento de Tekno

Anunciante: CPPQ S.A.

Agencia: Pragma de Publicidad S.A.C.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis

Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas

Relanzamiento de Tekno

Red de Ferreterías Progresol

Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda

"Cusco pone" - promoción del turismo

"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"

Lanzamiento del diario *Depor*

Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"

Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"

Supermercados Peruanos - "Camión volteado"

Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet

Primera Cuenta BCP

CASO:

RELANZAMIENTO DE TEKNO

Categoría: Productos de cualquier tipo

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Úrsula Díez Canseco Brambilla

Supervisado por: Juan Carlos Casafranca

1. Resumen del caso

Ante la compra de Teknoquímica S.A. por CPPQ S.A a mediados del 2008, se relanzó la marca Tekno en mayo del 2009, tras varios años de continuo deterioro tanto de indicadores de negocios como de imagen.

Buscando hacer “explotar” el potencial valor emocional de Tekno, se desarrolló un nuevo posicionamiento que diferenciara a la marca en una categoría construida principalmente con argumentos racionales (durabilidad, cubrimiento, rendimiento). Así surgió “Tekno, los colores del Perú”, que conjugó la reconocida variedad de colores de la marca con la riqueza cromática presente en el Perú.

A partir de allí se trabajó una nueva identidad visual y nuevos empaques para la marca, y se desarrolló una campaña publicitaria que hacía uso de coloridos elementos culturales y naturales de gran reconocimiento y valor emocional.

Los resultados de la campaña fueron exitosos: superaron tanto la meta de ventas como el objetivo de incremento en el *Top of Mind* en más del 100%.

2. Análisis del sector

El sector construcción, cuyo crecimiento es uno de los más importantes del país en la actualidad¹, es el principal referente para quienes están involucrados en el mercado de pinturas. Sobre la base de las variaciones de este sector, las empresas dedicadas a ofrecer insumos y productos industriales, como es el caso de Tekno, realizan sus proyecciones y estiman sus ventas.

Las empresas de pinturas, como es el caso de CPPQ y antes Teknoquímica, distribuyen sus productos a través del Canal Ferretero y el Canal Home Centers (principalmente Sodimac, Casinelli y Maestro Home Center).

Actualmente, el mercado de pinturas en el Perú está liderado por la empresa CPPQ (pinturas CPP, American Colors, Fast Colors y Tekno), con una participación de mercado de aproximadamente 50%. Los siguientes lugares están ocupados por la marca Vencedor y Anypsa con un 25% y 20% de participación, respectivamente. Vencedor es una marca fuerte en Lima; sin embargo, en provincias CPPQ mantiene el liderazgo. La marca Anypsa ha crecido en los últimos años y su porcentaje de participación se debe mayormente a que su estrategia se rigió por mantener precios bajos².

¹ Véase anexo 1: PBI según sectores.

² Entrevista al señor Eduardo Pacheco, CPPQ, agosto del 2010.

El core del portafolio de Tekno se centra en sus productos látex, y están representados por tres marcas de pinturas: Teknocolor, Teknolátex y Pintek. La mayor parte de la competencia posee también distintas marcas de látex, las cuales se distinguen básicamente por la calidad y el precio.

3. La empresa: Tekno (parte de CPPQ)

Tekno, con el apoyo de la *holding* CPPQ, se dedica a la fabricación y/o comercialización de pinturas, adhesivos, resinas, productos para la limpieza del hogar, envases plásticos y mercaderías, y sus clientes se encuentran entre las mejores empresas de la industria, la pesca, la construcción, el comercio y el sector público.

La empresa basa su cultura organizacional en seis valores³ primordiales: integridad, orientación al cliente, búsqueda de excelencia, orientación de resultados, valoración del empleado y trabajo en equipo.

Tekno cuenta con rigurosas políticas de calidad y ha implementado un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2000. Adicionalmente, sus operaciones se basan en personal calificado y comprometido con la mejora continua; se apoyan en la capacitación de trabajadores e incentivan la creación de grupos de calidad.

3.1 Historia⁴

En 1954, con solo tres empleados, nació Teknoquímica S.A., fundada por el doctor Mario Piacenza y el señor Patricio de Almenara, con el fin de proveer al mercado peruano productos para acabados industriales.

En una época en la que existían muy pocas empresas de látex en el Perú, Teknoquímica incursionó en el mercado. La buena calidad de sus productos y la gestión administrativa de ese entonces hicieron que Teknoquímica ampliara su portafolio a productos para el hogar, ceras, línea escolar y artística, entre otros. Debido al crecimiento de la empresa, durante la década de 1980, Teknoquímica inauguró su primera fábrica de plásticos⁵.

Desde entonces, Teknoquímica ha integrado tecnología, calidad e innovación en sus productos; y, de este modo, ha asegurado la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Tras más de 53 años de trayectoria, Tekno alcanzó una importante posición en cada una de las diversas líneas de productos, destinadas a atender tanto la demanda de los mercados industriales; como la de los de consumo y de exportación.

Suman alrededor de 2.000 clientes los que consumen los más de 3.500 productos químicos, cuyo desarrollo se ajusta a los específicos requerimientos del mercado.

A mediados del 2008, la empresa CPPQ S.A. se convirtió en el principal accionista de Teknoquímica al adquirir un paquete mayoritario del capital social. Así CPPQ pasó a incorporar a Tekno a su portafolio de marcas. La fusión entre Teknoquímica y CPPQ se hizo efectiva en noviembre del 2008.

3.2 Misión y visión⁶

La misión de la empresa es: “Servir a nuestros clientes con productos de calidad brindándole soluciones integrales tecnológicamente innovadoras que satisfagan las más altas exigencias de protección, seguridad, decoración en nuestro negocio de recubrimientos y de valor agregado en procesos productivos en el mercado de la industria textil, pinturas, flexo y papel; promoviendo el desarrollo de

³ Fuente: <<http://www.tekno.com.pe/GOPortal/Default.aspx?tabid=174>>.

⁴ Fuente: <<http://www.tekno.com.pe/GOPortal/Default.aspx?tabid=172>>.

⁵ Entrevista al señor Eduardo Pacheco, CPPQ, agosto del 2010.

⁶ Fuente: <<http://www.tekno.com.pe/GOPortal/Default.aspx?tabid=70>>.

nuestro capital humano en un marco de valores y principios enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, la ética y la vocación de servicio, atendiendo los intereses de nuestros accionistas en términos de retorno y rentabilidad sobre el patrimonio confiado en la empresa”.

La visión de la empresa es: “Ser siempre la empresa de pinturas e insumos químicos industriales líder en todos los mercados en que participamos, sobre la base de la innovación, confianza y plena satisfacción de nuestros clientes”.

3.3 Mezcla de productos

Tekno cuenta con tres categorías principales: hogar, industria y profesional. Específicamente, los productos de Tekno se dividen en:

- ▶ Automotriz: acrílico, bases, diluyentes, *gloss*, masilla, poliuretano y pulidores.
- ▶ Esmaltes: anticorrosivo, disolventes, expoxico, óleos, poliuretano dd, sintético económico y sintético *premium*.
- ▶ Productos industriales: disolventes industriales, plásticos, productos industriales nacionales y resinas.
- ▶ Pintura látex: látex *premium*, selladores, pasta mural, aditivos, imprimantes, látex superior y látex económico.
- ▶ Productos complementarios: abrasivos, aditivos, herramientas manuales y lubricantes.
- ▶ Pegamentos: pegamentos para calzados, pegamentos industriales y pegamentos para madera.
- ▶ Productos del hogar: ceras, lavavajillas, limpiadores, renovadores y desinfectantes.
- ▶ Productos para madera: barnices para muebles, barnices para pisos, complementos, disolventes, acabado de madera y lacas.
- ▶ Línea escolar: témperas, cerámica en frío, abrillantadores para cerámica en frío.
- ▶ Línea artística: temperas profesionales, pintura acrílica y complementos acrílicos.

4. Pinturas Tekno

4.1 Escenario

Tekno es una marca con larga trayectoria y buena valoración⁷. Sin embargo, durante los años previos a la compra de CPPQ, estaba perdiendo consistentemente participación de mercado⁸, creciendo por debajo del crecimiento de la categoría⁹ y alejándose del consumidor¹⁰.

Con respecto a las principales marcas participantes en la categoría (Velsa, Continental, Vencedor, Chems, Color, Victoria, Anypsa, American Colors y CPP), Tekno era una marca que se había quedado dormida al dejar de comunicarse por mucho tiempo. La marca Tekno se olvidó de hablarle al cliente y de comunicarle lo que este quería escuchar, como temas de colores e innovación, y se concentró en lo que le estaba yendo mejor: pegamentos y resinas.

⁷ Fuente: Ipsos APOYO. Informe final Imagen de Marca Tekno. Diciembre del 2008.

⁸ Fuente: Información CPPQ.

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ Fuente: Ipsos APOYO. Informe final Imagen de Marca Tekno. Diciembre del 2008.

La marca Tekno había perdido vigencia, había bajado su perfil publicitario durante años y mantenía una identidad visual que se sentía rígida y antigua¹¹.

Adicionalmente, la crisis económica internacional que se había anunciado desde finales del 2008, y que terminó impactando en el Perú, evidenció un menor consumo general del mercado.

En ese escenario, la situación de la marca Tekno era la siguiente:

- ▶ Tercer o cuarto lugar de participación de mercado, con un volumen promedio de galones base mayo-diciembre del 2008: 60.000. El primer lugar lo ocupaba CPP con un 30% de participación, seguido por Vencedor con un 25%¹².
- ▶ El *Top of Mind* se encontraba en un 21% un par de meses antes de la compra de Tekno por CPPQ (julio del 2008). Vencedor se encontraba en un 29%¹³.

CPPQ vio como oportunidad para la marca Tekno que históricamente en la categoría se habían construido marcas solo a partir de atributos funcionales (rendimiento, cubrimiento, durabilidad, etc.), y que la diferenciación de calidad entre los líderes era muy baja¹⁴.

La campaña fue impulsada al aprovechar el atributo “tradición” reconocido en la marca¹⁵. Además, CPPQ vio como oportunidad aprovechar el valor emocional (ganado en parte por la reconocida línea de témperas) para construir un posicionamiento de carácter emocional como ninguna marca de la categoría lo había hecho antes, apalancándola en el reconocimiento que había hacia la marca al contar con una amplia variedad de colores y relacionando esta con la peruanidad.

4.2 El producto

Las pinturas látex, línea en la que se basó la campaña de relanzamiento por parte de CPPQ, son uno de los primeros productos con los que Teknoquímica incursionó en el mercado.

Tekno ofrece tres variedades de látex: Teknocolor, segmento *premium*, Teknolátex, segmento medio, y Pintek, segmento económico. Estos se ofrecen en distintas presentaciones: ¼ de galón, 1 galón, 2,5 galones y 5 galones, y en variedades de colores de línea, 54, 29 y 30 para Teknocolor, Teknolátex y Pintek, respectivamente. Es importante resaltar que los colores de línea son los fabricados por CPPQ. Sin embargo, a través de la tintometría, pueden mezclarse y crear miles de nuevos colores¹⁶.

Las pinturas de Tekno son distribuidas principalmente a través del canal tradicional (ferretero), el cual representa un 95% del total de ventas. El 5% restante de ventas se realiza a través del canal de *home centers* (moderno). Asimismo, internamente, existe un área de proyectos que se encarga de realizar ventas técnicas a industrias, como por ejemplo la automotriz y marítima, que requieren productos especializados para ciertos proyectos.

3.4 La campaña promocional: relanzamiento de Tekno

Al comprar Tekno, CPPQ se percató del potencial de la marca y decidió realizar un relanzamiento basándose en las pinturas látex. En un trabajo conjunto con la agencia de publicidad, se enfocaron en los atributos más resaltantes de la marca: calidad y buenos colores. Así, se decidió juntar el tema de los colores y la peruanidad para crear un nuevo posicionamiento: “Tekno, los colores del Perú”. Al logo se le dio más vida y modernidad y se resaltó la “K” como letra principal de la palabra.

¹² Entrevista a Eduardo Pacheco, agosto del 2010.

¹³ Fuente: Arellano Investigación y Mercado, Estudio de imagen y posicionamiento. mayo del 2008.

¹⁴ Fuente: Ipsos APOYO, Informe final Imagen de Marca Tekno, diciembre del 2008.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Entrevista al señor Eduardo Pacheco CPPQ, agosto del 2010.

TEKNO®

TEKNO®

La campaña promocional se realizó del 24 de mayo de 2009 al 29 de diciembre del mismo año, y se dirigió a hombres y mujeres de 26 a 49 años de niveles socioeconómicos ABC.

En primer lugar, Tekno desarrolló un evento para el canal de venta, previo al inicio de la campaña en medios masivos, al que asistieron los principales clientes de Lima y provincias, y donde se les dio a conocer a manera de primicia el nuevo posicionamiento de la marca y su respectiva campaña publicitaria, estableciendo así el respaldo y compromiso hacia la clásica pero renovada marca.

Paralelamente, se fueron pintando fachadas y vistiendo el interior de más de 900 puntos de venta en todo el país con el nuevo logo y colores de Tekno. Además, se hicieron muebles para clientes importantes en todo el país (más de 100).

La campaña publicitaria contempló televisión, radio y gráfica para paneles, prensa y material de punto de venta.

Se formó una “brigada del color” que constó de una “coaster” plateada con motivos Tekno que transitó por las zonas ferreteras, como Marsano; y se realizaron concursos con los clientes (la ruleta regalona y baile con la anfitriona). También un grupo de mercaderistas ingresaron a las tiendas y arreglaron la exhibición para colocar productos Tekno en posición preferencial.

Adicionalmente se regalaron polos, gorros y lapiceros a los clientes que compraban en esas ferreterías.

Se estableció una cuota bimensual a los clientes, a los cuales se les prometió entregar una laptop si llegaban al 100% de la cuota.

Se incluyeron los látex Tekno en las charlas /capacitaciones que solicitaban los clientes en sus tiendas, lo que continuó incluso luego de culminada la campaña.

Se reactivó el “diamante” Tekno, que consta de meter un diamante de plástico en los látex para que luego los pintores y matizadores puedan juntar varios de estos y canjearlos por diferentes premios como polos, mochilas, televisores y electrodomésticos.

Finalmente, se integró el club del experto (Tekno) al club del pintor (CPP) y se creó el Club del Pintor CPPQ, donde se realizaron cuatro contactos al año con los inscritos y se les entregó material Tekno (*merchandising* y producto). Además, se los capacitó y se les presentó un *show* de una hora (600 profesionales inscritos en el ámbito nacional).

4.5 Objetivos y estrategias de marketing (producto, precio, plaza, promoción)

Tekno buscó, como objetivo principal de la campaña, explotar el alertagado valor emocional de la marca. Apostó por ocupar un nuevo espacio en la mente del consumidor, que conjugara la reconocida variedad de colores de la marca con la riqueza cromática presente en el Perú mediante diversos elementos folclóricos, naturales y gastronómicos que representan símbolos de orgullo entre los peruanos.

Con la campaña, el volumen de venta mensual debía alcanzar un promedio de 72.000 galones por mes desde el relanzamiento de la marca en mayo del 2009, hasta el cierre del año, respecto al mismo período del año 2008.

Adicionalmente, se aplicaron las siguientes estrategias:

Producto: mejora en la formulación de los dos tipos de pintura (látex) de la marca, para lo cual se crearon atributos específicos y diferenciados por submarca (Teknocolor y Pintek). Para el segmento medio, se lanzó Teknolátex, donde Tekno tenía una mínima participación con la discontinuada Teknomate.

Asimismo, Tekno buscó desarrollar una nueva identidad visual para modernizar la marca y reflejar el nuevo posicionamiento basado en variedad de color.

Precio: mantener el anteriormente establecido por Tekno: la marca *premium* un precio superior al promedio; la marca media 1 sol más cara que la marca Duralátex de CPP; y Pintek 1 o 1,5 soles más cara que Pato de CPPQ.

Plaza: una fuerte exposición de la nueva identidad de marca en las principales zonas de venta de pintura y ferreterías en general.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)

El objetivo primordial de la campaña fue consolidar el posicionamiento de Tekno con “los colores del Perú”, a través de la comunicación. La marca Tekno debía elevar en al menos 5 puntos el *Top of Mind* y así cerrar la brecha con el líder del mercado, Vencedor (29%)¹⁷.

Igualmente, se decidió invertir con fuerza y capitalizar una importante brecha de *Share of Voice* (VOC) respecto a la competencia; se apostó así por obtener gran crédito, de negocio y de imagen, al estar presente para el consumidor mientras la competencia no lo estaba.

Para lograr lo mencionado y con el objetivo de generar mayor cantidad de impacto en el *target*, hombres y mujeres de 26 a 49 años ABC, con 4632 TRP, se contó con los siguientes canales de comunicación:

- ▶ TV abierta en el ámbito nacional
- ▶ Auspicio en el “Show de los Sueños”
- ▶ Auspicio en el Mundial de Vóley Tailandia 2009
- ▶ Auspicio en el Clasificador de Vóley Japón 2010
- ▶ Radio
- ▶ Revistas
- ▶ *Outdoors* Lima y provincias

Los recursos totales invertidos en medios durante el período de exhibición fueron de US\$1.550.000.

5. Resultados atribuidos a la campaña

El volumen de venta mensual promedio se incrementó en 57,26% respecto a mayo del 2008, lo que superó el objetivo planteado; se alcanzó un promedio de 94.360 galones por mes desde el relanzamiento de la marca en mayo del 2009 hasta el cierre de año¹⁸. Asimismo, Tekno mantiene la mayor penetración de la categoría dentro del *target*¹⁹.

El *Top of Mind* se incrementó en 14 puntos tras finalizar la campaña; lo que supera también en más de 100% el incremento al que se apuntaba de 5 puntos. De esta manera, Tekno pasó a liderar con amplia ventaja este indicador (35%) por encima de Vencedor (21%), Anypsa (11%) y CPP (9%)²⁰. Incluso, hasta el año 2010, Tekno continúa de lejos teniendo el liderazgo en el *Top of Mind* de la categoría²¹.

¹⁷ Fuente: Arellano Investigación y Mercado, Estudio de imagen y posicionamiento, mayo del 2008.

¹⁸ Véase anexo 2: Resultados de venta.

¹⁹ Véase anexo 3: Declaración de consumo.

²⁰ Fuente: MPG Brand Report Track, diciembre del 2009.

²¹ Véase anexo 4: Evolutivo TOM.

Adicionalmente, el incremento de precio de venta, junto con la reducción de costos derivada de las eficiencias logradas al unificar la línea de producción de Teknoquímica y la de CPPQ, mejoró el margen bruto en 10 puntos porcentuales.

En cuanto a los GRP, la marca consiguió lograr el *target* de 4632 y mantuvo un liderazgo en recordación publicitaria²².

Cabe mencionar que en el mismo período de la campaña existieron siete marcas competidoras participando con publicidad: CPP, Chems, Color, Anypsa, American Colors, Velsa, Victoria, Vencedor. Sin embargo, Tekno invirtió en el período casi el 60% de toda la inversión publicitaria de la categoría²³.

6. Preguntas

- Haga un análisis del sector pinturas.
- Realice un análisis FODA de Tekno.
- ¿Qué factores influyeron en el éxito de la campaña?
- ¿Qué sugeriría a CPPQ para que la marca Tekno mantenga el éxito alcanzado?

7. Anexos

Anexo 1: PBI según sectores

	2009					2010				
	I	II	III	IV	Total	I	II	III	IV	Total
Agropecuario 2/	4,4	1,1	2,3	1,9	2,3	3,8	4,4	2,4	6,6	4,3
Agrícola	3,6	-0,2	0,4	0,8	0,9	3,9	4,2	2,1	6,7	4,2
Pecuario	5,6	4,2	4,7	3,2	4,4	3,7	4,9	2,8	6,4	4,4
Pesca	-14,2	1,4	-6,1	-14,6	-7,9	-8,2	-9,7	-27,0	-25,3	-16,4
Minería e hidrocarburos	3,7	0,5	0,1	-1,6	0,6	1,1	1,7	-2,3	-1,0	-0,1
Minería metálica y no metálica	0,9	-1,0	-2,0	-3,2	-1,4	-1,0	-2,3	-8,4	-7,6	-4,9
Hidrocarburos	30,4	16,7	18,4	3,4	16,1	11,0	22,3	37,4	44,8	29,5
Manufactura	-4,2	-11,6	-10,3	-2,3	-7,2	7,5	16,8	17,4	13,0	13,6
Procesadores de recursos primarios	3,9	2,2	0,7	-6,3	0,0	-5,6	-1,9	2,4	-3,7	-2,3
Manufactura no primaria	-5,7	-14,4	-12,1	-1,6	-8,5	10,1	21,4	20,1	16,2	16,9
Electricidad y agua	1,2	0,3	-0,3	3,5	1,2	6,5	8,6	8,4	7,3	7,7
Construcción	5,1	-1,1	4,9	14,8	6,1	16,8	21,5	16,6	15,5	17,4
Comercio	0,4	-2,1	-1,8	2,2	-0,4	8,1	11,0	9,6	9,9	9,7
Otros servicios	4,3	3,3	3,1	5,9	4,2	4,3	8,1	8,3	8,5	7,4
Impuestos a los productos y derechos de importación	1,3	-4,6	-3,4	2,1	-1,1	7,4	12,0	13,3	10,4	10,8
PBI GLOBAL	1,9	-1,2	-0,6	3,4	0,9	6,2	10,0	9,6	9,2	8,8

1/ Para el período 1979-1989 se ha estimado los niveles utilizando las tasas de variación del PBI con año base 1979.

2/ Incluye el sector silvícola.

Fuente: INEI y BCRP.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos.

Tomado de: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-trimestrales-historicos.html>>.

²² Véase anexo 5: Recordación publicitaria.

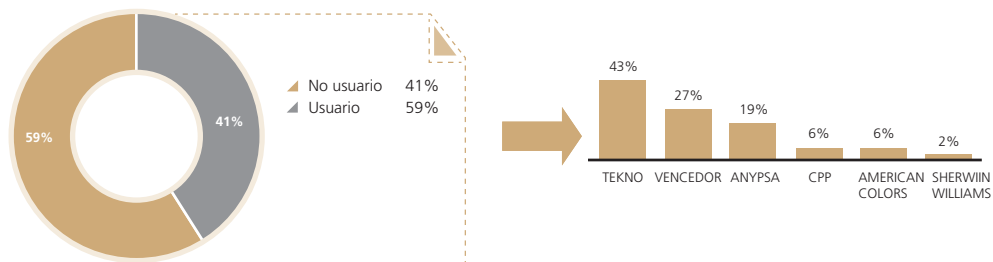
²³ Fuente: Mindshare / Ibope Time.

Anexo 2: Resultados de venta

Vol. prom. Base mayo-diciembre del 2008	Objetivo %	Objetivo galones prom./mes	Resultado %	Vol. prom. Resultado mayo-diciembre del 2009
60.000	20%	72.000	57,26%	94.360

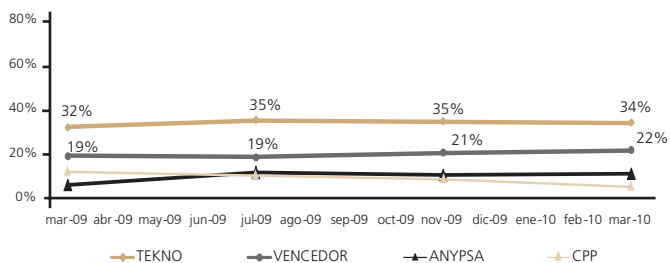
Fuente: CPPQ.

Anexo 3: Declaración de consumo



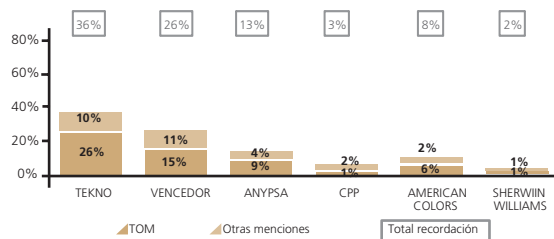
Fuente: MPG Brand Tracking. Marzo del 2010.

Anexo 4: Evolutivo TOM



Fuente: MPG Brand Tracking. Marzo del 2010.

Anexo 5: Recordación publicitaria



Fuente: MPG Brand Tracking. Marzo del 2010.

8. Bibliografía

- ▶ APOYO CONSULTORÍA
2010 *Situación económica y proyecciones*.
- ▶ CAVANAGH, Jonathan (ed.)
2009 *Perú: The Top 10,000 Companies 2008*. Lima: Top Publication S.A.C.
- ▶ MAYORGA, David (ed.)
2009 *Las mejores prácticas del marketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2008*. Lima: Universidad del Pacífico.
- ▶ MPG
2010 *Brand Report Track*. Marzo.
- ▶ SCOTIABANK
2010 *Perú: proyecciones macroeconómicas 2010-2011*.

Páginas web

- ▶ CORPORACIÓN PERUANA DE PRODUCTOS QUÍMICOS S.A. (CPPQ)
www.cppq.com.pe
- ▶ TEKNO
www.tekno.com.pe

PROGRE
SOL



DISTRIBUIDORA

Santa

Sub-Distrib



Con la Garantía de
Cementos Lima



Progre - Sol Distribuidora Santa Patricia
Av. Tomás Marsano 4320 Surco

Progre-Sol (Programa de Relaciones Sol)

Es la nueva red de ferreterías 100% peruana que te brinda:

- Los mejores materiales de construcción a precios justos.
- Cemento Sol fresco y a peso exacto 42.5 Kg.
- La garantía de Cementos Lima.
- Y el trato de personas que como tú saben de construcción.

Te esperamos en cualquiera de nuestras ferreterías afiliadas cerca de tu casa.

Busca el logo **SOL**  para identificarnos.

PR
S
tu so

Patricia
Materiales de Construcción
Proveedor Autorizado



PROGRESOL
Materiales de construcción

Cementos Lima S.A.
La mayor cementera del Perú



Retailers

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Red de Ferreterías Progresol

Anunciante: Cementos Lima S.A.
Agencia: Mayo Publicidad S.A.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis

Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas

Relanzamiento de Tekno

Red de Ferreterías Progresol

Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda

"Cusco pone" - promoción del turismo

"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"

Lanzamiento del diario *Depor*

Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"

Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"

Supermercados Peruanos - "Camión volteado"

Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet

Primera Cuenta BCP

CASO:

RED DE FERRETERÍAS PROGRESOL

Categoría: *Retailers*

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Emilio García

1. Resumen del caso

El canal ferretero está conformado por ferreterías tradicionales y depósitos de construcción. Los depósitos de construcción concentraban los mayores volúmenes de la venta del cemento: representaban más del 50% del canal ferretero.

Cementos Lima no tenía segmentos, ni diferenciados a sus clientes. Al canal ferretero se le denominaba “ferreterías” y tenían las mismas condiciones comerciales. Además, en mayo del 2007, ingresaron al mercado Cemex y Caliza Inka; ambos buscaban ganar mercado al fidelizar a los clientes de mayores volúmenes de venta de cementos.

Las ventas de Cementos Lima dependían de descuentos quincenales y esto generaba demoras e ineficiencias en los despachos y distorsión de precios en el *trade*. Por otro lado, existía la desconfianza de los maestros de obra por la costumbre que tenían algunas ferreterías de vender cemento con menos peso.

Ante esta situación, Cementos Lima decidió desarrollar “Progresol”, una Red de Ferreterías que buscaba ser la mejor y más grande red de ferreterías, 100% peruana, 100% emprendedora, que “piensa y siente como tú”. Esta red de ferreterías ofrecía a los maestros de obra y autoconstrucción beneficios como la calidad de sus materiales (los mejores en construcción), garantía al vender Cemento Sol a un precio justo y peso exacto, confianza por estar respaldado por Cementos Lima, y cercanía ya que el trato con el cliente era brindado por personas que sabían de construcción.

Como resultado de las campañas realizadas, “Progresol” logró ser la Red de Ferreterías más grande del Perú, con más de 200 locales a diciembre del 2009, dándose a conocer al 64% de los maestros de obra y autoconstructores. Las ventas de la red se incrementaron en 62% (2008) y 34% (2009).

2. Análisis del sector

El mercado cementero nacional se encuentra segmentado geográficamente debido a los elevados fletes entre regiones¹. La zona de influencia de Cementos Lima se encontraba en Lima y ciudades cercanas.

Cementos Lima cuenta con dos unidades de negocio: cemento embolsado (77%) y cemento a granel (23%). La unidad de cemento embolsado está conformada por dos canales de distribución: canal

¹ El flete terrestre para transportar cemento representa alrededor del 20% de su precio final. Fuente: SAE Apoyo Consultoría. Panorama del mercado peruano de materiales y acabados para la construcción, abril del 2009.

ferretero o tradicional (96%) y canal moderno (4%). El canal ferretero es el canal de venta más importante de la compañía y está conformado por los siguientes clientes:

- ▶ **Ferreterías tradicionales:** venta al por menor de un surtido amplio de productos, desde materiales de construcción hasta acabados; dentro de ellos, cemento.
- ▶ **Depósitos de construcción:** venta de materiales que componen el casco habitable (cemento, fierro, ladrillo y agregados).

Los depósitos de construcción concentran los mayores volúmenes de la venta de cemento; representan más del 50% del canal ferretero². Sin embargo, Cementos Lima no tenía segmentados, ni diferenciados, a sus clientes. Al canal ferretero se le denominaba “ferreterías”, las cuales tenían las mismas condiciones comerciales.

En cuanto al marco competitivo, en mayo del 2007, ingresaron al mercado, en la zona de Cementos Lima, dos nuevos competidores: Cemex con su producto Quisqueya y Cemento Caliza Inka. Ambos buscaban ganar mercado fidelizando a los clientes que comercializaban los mayores volúmenes de cemento: los depósitos de construcción.

Por último, el 60% de la demanda de cemento estaba destinada a la autoconstrucción, el resto se utilizaba en obras públicas, proyectos inmobiliarios privados, industriales y otros.

3. La empresa

3.1 Historia³

El cemento es uno de los productos de mayor trascendencia que el hombre ha producido. Sus antecedentes en el Perú se remontan a 1916, año en que la Compañía Peruana de Cemento Portland –predecesora de Cementos Lima S.A.– dio inicio a la fabricación de cementos. La primera planta de producción, denominada Maravillas, estaba ubicada en las proximidades del Cementerio Presbítero Maestro, en Lima. Para ese entonces, la materia prima era transportada desde las canteras de Atocongo, a 20 km al sur de la ciudad de Lima.

En 1937 se inició la fabricación del clínker (producto intermedio entre la materia prima –piedra caliza– y el cemento) por lo que el proceso productivo se trasladó a Atocongo. En los siguientes años, la compañía fue ampliando sus instalaciones incorporándose en 1959 la planta de Cementos Chilca S.A., fundada en 1955.

En 1964, la planta Maravillas fue cerrada; y el 28 de diciembre de 1967 cambió de razón social de Compañía Peruana de Cemento Portland S.A. a Cementos Lima S.A. Ese año se inició el montaje de un nuevo horno, molinos, entre otros equipos, y la actual planta fue inaugurada el 19 de septiembre de 1970.

En febrero de 1974, la empresa sufrió la expropiación del gobierno militar. Seis años después se recuperó el 51% de las acciones y, con ellas, el control de la compañía. El proceso de privatización del total de las acciones concluyó en 1994.

Durante todos estos años, la compañía mantuvo un continuo proceso de modernización mediante la adquisición de nuevos equipos, inversiones y otras actividades. Estas acciones permitieron aumentar, entre los años 1998 y 1999, la capacidad de producción de 3.600.000 toneladas por año de clínker y capacidad de molienda de cemento a 4.500.000.

² CCR, Panel ferretero, junio del 2009.

³ Cementos Lima: <www.cementoslima.com.pe>.

Además, la empresa cuenta con cuatro subsidiarias:

- ▶ Lar Carbón S.A. (cuenta con el 100% de la propiedad)
- ▶ Depósito Aduanero Conchán S.A. (tiene el 100% de la propiedad)
- ▶ Generación Eléctrica Atocongo S.A. – GEA (ostenta el 100% de la propiedad)
- ▶ Inveco/Unicon (cuenta con el 60% de la propiedad)
- ▶ Compañía Eléctrica El Platanal (CELEPSA) (cuenta con 60% de la propiedad)
- ▶ Skanon Investment Inc. / Drake Cement, LLC USA (cuenta con 92,25% de la propiedad)
- ▶ Staten Island Terminal, LLC (cuenta con 99,99% de la propiedad)

3.2 Situación actual

Seguidamente, se presenta la visión, la misión y los valores que rigen el accionar de la empresa:

3.2.1 Visión y misión

Visión

“Ser siempre una organización líder en el mercado nacional y alcanzar una posición competitiva a nivel mundial”⁴.

Misión

“Satisfacer a nuestros clientes suministrando productos y servicios de alta calidad y precios competitivos, protegiendo nuestros derechos empresariales dentro del marco legal y creando valor para nuestros accionistas, nuestros trabajadores y la sociedad en general”⁵.

3.2.2 Valores

- ▶ **“Excelencia:** garantizamos la calidad de nuestros productos y el servicio al cliente interno y externo, basándonos en recursos humanos competentes y en el uso de tecnología de punta.
- ▶ **Responsabilidad:** consideramos como objetivos principales de nuestra gestión el desarrollo, la seguridad y la salud del personal, así como la protección y mejora del medio ambiente. Contribuimos al desarrollo de la calidad de vida de nuestros trabajadores y de la comunidad.
- ▶ **Ética como norma de conducta:** valoramos la honestidad, reconocemos la lealtad y promovemos un trato justo y el respeto mutuo.
- ▶ **Compromiso:** fomentamos la identificación e integración mediante una participación activa.
- ▶ **Innovación:** propiciamos permanentemente la aplicación de nuevos y mejores sistemas de gestión.
- ▶ **Legalidad:** hacemos prevalecer nuestros derechos sociales y protegemos nuestra actividad empresarial dentro del marco legal vigente”⁶.

⁴ Cementos Lima: <www.cementoslima.com.pe>.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid

3.2.3 Mezcla de productos

El proceso de fabricación del cemento consiste en transformar la caliza de diferentes calidades, en un producto intermedio debidamente balanceado denominado clinker, el cual finamente molido con yeso da como producto final los Cementos Pórtland Tipos I al V. Si a esta mezcla se le adiciona puzolana en el momento de la molienda, se obtendrá el Cemento Pórtland Puzolánico.

En Cementos Lima S.A. se producen las siguientes variedades de cemento⁷: Cemento Pórtland Tipo I (Cemento Sol), Cemento Pórtland Tipo IBA (bajo contenido de álcalis), Cemento Pórtland Puzolánico Tipo IP (Supercemento ATLAS), Cemento Pórtland Tipo II BA (bajo contenido de álcalis), Cemento Pórtland Tipo V BA (bajo contenido de álcalis), Clínter Tipo I, Clínter Tipo I BA (bajo contenido de álcalis), Clínter Tipo II BA (bajo contenido de álcalis) y Clínter Tipo V BA (bajo contenido de álcalis).

4. PROGRESOL

4.1 Escenario

Por un lado estaban los nuevos competidores, Cemento Quisqueya y Cemento Inka, que buscaban ganar mercado fidelizando a los clientes que comercializaban los mayores volúmenes de cemento (los depósitos de construcción).

Por otro lado, las ventas de Cementos Lima dependían de descuentos quincenales (quincena y a fin de mes) y esto generaba:

- ▶ Demora e ineficiencia en los despachos: la venta se concentraba en dos días del mes.
- ▶ Distorsión de precios en el *trade*: las ofertas eran aprovechadas solo por los clientes con mayor capital de trabajo.

Además, existía desconfianza de los maestros de obra por la costumbre de algunas ferreterías de vender cemento con menos peso.

Sin embargo, se tenía la oportunidad de diferenciar y segmentar a los clientes del canal ferretero (ferreterías tradicionales y depósitos de construcción), así como de afiliar a los principales depósitos de construcción y crear una red de ferreterías que permitiera asegurar y garantizar la calidad de los materiales de construcción. Por último, se podía lograr una mayor cobertura de los productos de Cementos Lima utilizando la red de ferreterías.

4.2 El producto

Se creó la red de ferreterías bajo el nombre “Progresol”, con el beneficio principal de ser la mejor y más grande red de ferreterías, 100% peruana, 100% emprendedora, que “piensa y siente como tú”.

Como soporte, “Progresol” buscaba brindar a las ferreterías afiliadas lo siguiente:

- ▶ Los mejores materiales de construcción a precios justos
- ▶ Cemento Sol fresco⁸ y a peso exacto (42,5 kg)
- ▶ La garantía de Cementos Lima
- ▶ Trato profesional y personalizado (el trato de personas que **como tú** saben de construcción)

⁷ Ver anexo 1: Mezcla de productos de Cementos Lima.

⁸ Fresco: un cemento recién producido y envasado ofrece la ventaja de evitar mermas. Es el principal atributo que busca el maestro de obra y autoconstrutor cuando compra cemento. Fuente: CCR. U&A, enero del 2008.

4.3 El mercado objetivo

Se segmentó el mercado de acuerdo con variables demográficas, de ocupación y de acuerdo con el perfil psicográfico y conductual, con lo cual se obtuvo un público objetivo de hombres y mujeres entre 25 y 55 años de los niveles socioeconómicos (NSE) C, D y E.

La ocupación del público objetivo era la siguiente: maestros de obra y autoconstructores. El perfil psicográfico y conductual señalaba personas emprendedoras, que buscaban los mejores materiales para la construcción de su vivienda y obras, esperaban ser atendidos con cordialidad, ser asesorados, no ser engañados en el despacho de su compra y encontrar en un solo lugar la solución integral en cuanto a materiales de construcción.

4.4 La campaña promocional

La idea que impulsó la campaña promocional fue la de buscar oportunidades que la compañía no estaba aprovechando, dejar de depender de descuentos quincenales. Además, querían segmentar y diferenciar a los clientes claves del canal ferretero, para lo cual crearon la red de ferreterías más grande del país.

De esta manera, desarrollaron un plan comercial para lograr la afiliación de los principales clientes del canal ferretero a esta nueva red de ferreterías, y se les ofreció la posibilidad de profesionalizarse al pertenecer a la misma.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Objetivos

- ▶ Desarrollar la red de ferreterías más grande del Perú a diciembre del 2009.
- ▶ Lograr que por lo menos el 50% de maestros de obra y autoconstructores conocieran la nueva red de ferreterías.
- ▶ Fortalecer la relación entre el maestro de obra (principal decisor de compra) y la nueva red de ferreterías brindándoles capacitaciones profesionales.
- ▶ Incrementar las ventas de la red de ferreterías en 30% para el año 2008 y 20% para el año 2009.
- ▶ Alcanzar y mantener niveles de distribución numérica y ponderada superiores a 95% después de seis meses de lanzada la Red de Ferreterías.
- ▶ Reducir las distorsiones de precio en el *trade*.

En lo referente a las estrategias de marketing, se enfatizó el desarrollo del producto, el cual tuvo las siguientes características:

Característica	Detalle
Nombre	"Progresol"
Beneficio principal	"Progresol" es la mejor y más grande red de ferreterías, 100% peruana, 100% emprendedora, que piensa y siente como tú.
Soporte	Porque solo una ferretería afiliada a "Progresol" te brinda: <ul style="list-style-type: none">▶ Los mejores materiales de construcción a precios justos.▶ Cemento Sol fresco y a peso exacto (42,5 kg).▶ La garantía de Cementos Lima.▶ El trato de personas que como tú saben de construcción.
Carácter	Confiable/seguro, amistoso/cercano, emprendedor.
Claim	"Progresol", tu socio en construcción.

Además, se buscaba la excelencia en la venta por lo que se desarrolló un punto de venta modelo para una ferretería afiliada a “Progresol”. El mismo debía contar con los siguientes elementos:

- ▶ Fachada verde y letrero de “Progresol”.
- ▶ Módulo de Cemento Sol.
- ▶ Promotora de Cemento Sol.
- ▶ Material POP⁹ (volantes, afiches y colgantes).

4.6 Estrategia comercial

Se diseñó un contrato de afiliación para las ferreterías seleccionadas denominado “Contrato de Negocio Conjunto”, dentro del cual las participaciones eran las siguientes:

La Ferretería afiliada a “Progresol” se comprometía a:

- ▶ Cumplir la cuota de venta planteada por Cementos Lima.
- ▶ Hacer sus mayores esfuerzos por vender el cemento a los precios sugeridos por Cementos Lima.
- ▶ Priorizar la venta de las marcas de Cementos Lima.

Cementos Lima se comprometía a:

- ▶ Desarrollar una marca que identificara a la red de ferreterías ante los maestros de obra y autoconstructores.
- ▶ Publicitar la marca en medios masivos.
- ▶ Otorgar un bono económico por el cumplimiento de la cuota planteada.
- ▶ Desarrollar el punto de venta:
 - ▶ Pintar la fachada de la ferretería y colocar un letrero de “Progre-sol”.
 - Colocar un módulo de Cemento Sol.
 - Asignar una promotora exclusiva de Cemento Sol.
 - Colocar Material POP (volantes, afiches y colgantes).
- ▶ Designar supervisores zonales de *trade marketing* para el seguimiento y ejecución del plan comercial.

4.7 Objetivo y estrategias de comunicación

A continuación, se presentan el objetivo y las estrategias de comunicación:

Objetivo

- ▶ Lanzar la nueva red de ferreterías, comunicando a sus principales clientes (maestros de obra y autoconstrucción) los siguientes beneficios:

Calidad: los mejores materiales de construcción.

Confianza: Cemento Sol a precio justo y peso exacto (42,5 kg).

⁹ Point of Purchase.

Garantía: respaldo de Cementos Lima.

Cercanía: trato de personas que como tú saben de construcción.

En lo referente a las estrategias de comunicación, estas se ejecutaron en las siguientes etapas:

▶ Etapa 0 - Selección de Ferreterías

Se analizaron los clientes potenciales para formar parte de la red de ferreterías “Progresol”, para lo cual se tomaron en cuenta variables como capacidad de compra, ubicación del local, potencial de cobertura y grado de formalidad del cliente. Además, se buscaba lograr cobertura en Lima Norte, Sur y Este.

▶ Etapa 1 - Afiliación

A partir de abril del 2008 se iniciaron las negociaciones para afiliar a las ferreterías seleccionadas. Cada ferretería firmaba un contrato con las condiciones de afiliación.

▶ Etapa 2 - Excelencia en punto de venta

Cada ferretería afiliada debía cumplir con el modelo de punto de venta propuesto.

▶ Etapa 3 - Lanzamiento

En octubre del 2008, luego de afiliar a las ferreterías seleccionadas y lograr la excelencia en el punto de venta, se realizó un evento de lanzamiento, en el cual se presentó el comercial de TV, herramienta fundamental para dar a conocer la red a maestros de obra y autoconstrucción.

▶ Etapa 4 - ATL

A partir de noviembre del 2008, se lanzó la campaña multimedios (TV, radios, prensa y vía pública).

4.8 Estrategia de medios¹⁰

La audiencia en la que se enfocó el plan de marketing fueron hombres y mujeres de 35 a 55 años, maestros de obra y autoconstructores de los NSE C, D y E.

Los objetivos del uso de medios eran:

- ▶ Potenciar el posicionamiento de la marca “Progresol”.
- ▶ Generar niveles óptimos de alcance y frecuencia en cada una de las etapas de la campaña a través de una plataforma de medios, y generar cercanía con el público objetivo.

Los medios utilizados fueron TV, radio, diarios y publicidad exterior, los cuales se detallan a continuación:

▶ TV

Por el lanzamiento se trabajó un comercial de 40 segundos (motivo: “Encuentro”) y luego se redujo a 25 segundos a manera de mantenimiento. Los canales de la pauta fueron el Canal 2 (Reporte Semanal y Punto final), Canal 4 (Al fondo hay sitio, El show de los sueños, Fútbol en América y Prensa libre), Canal 7 (Planeta Deporte) y Canal 9 (Día D, Mundial de Atletismo y Pelea de Kina II).

¹⁰ Ver el anexo 2: Asignación del presupuesto total.

▶ Radio

Se preparó el comercial de radio con el motivo “Vecinos”, el cual tenía una duración de 34 segundos, y que tenía pauta en Radio “Felicidad”, “La Inolvidable”, “La Karibeña”, “Panamericana”, “Onda Cero”, “Radiomar” y “RPP”. Además, fue auspiciador en “Ovación”.

▶ Diarios

Se publicaron avisos en los diarios *Ojo* y *El Trome*.

▶ Publicidad exterior

Se contó con minipolares, vallas y unipolares.

5. Resultados atribuidos a la campaña

De acuerdo con los objetivos de marketing establecidos, se logró constituir la Red de Ferreterías más grande del Perú, puesto que a diciembre del 2009 se contaba con más de 200 locales afiliados. Además, se logró que el 64% de los maestros de obra y autoconstructores conocieran la red de ferreterías “Progresol”¹¹. Por último, a diciembre del 2009, se capacitó a 15.593 maestros de obra en los locales afiliados a “Progresol”.

En cuanto a los objetivos comerciales, se incrementaron las ventas de la red de ferreterías “Progresol” de la siguiente manera¹²:

- ▶ El año 2008: 62% con respecto al 2007.
- ▶ El año 2009: 34% con respecto al 2008.

Se alcanzaron los siguientes niveles de distribución numérica y ponderada de Cemento Sol¹³:

- ▶ Distribución numérica:
 - A diciembre de 2008: 98,5.
 - A diciembre de 2009: 98,1%
- ▶ Distribución ponderada:
 - A diciembre de 2008: 98,5%
 - A diciembre de 2009: 98,3%

Se lograron reducir las distorsiones de precios en el *trade*: durante el 2009, el precio promedio de la bolsa de Cemento Sol fue de S/. 16,80¹⁴.

Por último, en lo que respecta a la comunicación, se identificó que las principales razones de compra de los maestros de obra y autoconstructores en Progresol fueron las siguientes¹⁵:

- | | |
|--------------------------|-----|
| ▶ Por cercanía: | 24% |
| ▶ Garantía y confianza: | 22% |
| ▶ Más económico: | 14% |
| ▶ Variedad de productos: | 11% |

¹¹ IPSOS-APOYO, U&A, enero del 2010.

¹² Información interna de Cementos Lima y de los distribuidores de Cementos Lima.

¹³ CCR. Panel Ferretero. Diciembre 2009.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ IPSOS-APOYO, U&A, enero del 2010.

- ▶ Ofrecen buena atención: 11%
- ▶ Cemento fresco y a peso exacto: 11%

6. Anexos

Anexo 1: Mezcla de productos de Cementos Lima

Productos	Especificaciones técnicas	Características	Usos y aplicaciones	Comercialización
Cemento Portland Tipo I (Cemento Sol)	Norma técnica: ASTM C-150 y Norma técnica peruana 334.009. Marca comercial: SOL. Presentación: bolsas de 42,5 kg/granel. Fecha de revisión: junio del 2009.	<ul style="list-style-type: none"> - Producto obtenido de la molienda conjunta de clinker y yeso. - Ofrece un fraguado controlado. - Por su buen desarrollo de resistencias a la compresión a temprana edad, es usado en concretos de muchas aplicaciones. - Es versátil para muchos usos. - Su comportamiento es ampliamente conocido por el sector de construcción civil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para construcciones en general y de gran envergadura cuando no se requiera características especiales o no se especifique otro tipo de cemento. - El acelerado desarrollo de sus resistencias iniciales permite un menor tiempo de desencofrado. - Pre-fabricados de hormigón. - Fabricación de bloques, tubos de acueducto y alcantarillado, terrazas, adoquines. - Mortero para el asentamiento de ladrillos, tarrajeros, enchapes de mayólicas y otros materiales. 	Dirigido al mercado nacional y comercializado en bolsas de 42,5 kg a granel.
Cemento Portland Tipo I BA (bajo contenido de álcalis)	Norma técnica: ASTM C-150 y Norma técnica peruana 334.009. Presentación: granel. Fecha de revisión: junio del 2009.	<ul style="list-style-type: none"> - Producto obtenido de la molienda conjunta de clinker tipo I de bajo contenido de álcalis y yeso. - Ofrece un fraguado controlado. - Por su buen desarrollo de resistencias a la compresión a temprana edad, es usado en concretos de muchas aplicaciones. Su resistencia a la compresión es mayor que la del cemento Portland normal. - Es versátil para muchos usos. - Su comportamiento es ampliamente conocido por el sector de construcción civil en el extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para construcciones en general y de gran envergadura cuando no se requiera características especiales o no se especifique otro tipo de cemento. - El acelerado desarrollo de sus resistencias iniciales permite un menor tiempo de desencofrado. - Hormigones aligerados, densos y normales. - Pre-fabricados de hormigón (pre y post tensado), fabricaciones de bloques, tubos para acueducto y alcantarillado, terrazas, adoquines. - Mortero para el asentamiento de ladrillos, tarrajeros, enchapes de mayólicas y otros materiales. 	Dirigido exclusivamente al mercado de exportación y comercializado solo a granel.

Productos	Especificaciones técnicas	Características	Usos y aplicaciones	Comercialización
Cemento Pórtland Puzolánico Tipo IP (Super-cemento ATLAS)	Norma técnica: ASTM C-595 y Norma técnica peruana 334.009. Marca comercial: ATLAS. Presentación: bolsas de 42,5 kg/granel. Fecha de revisión: junio del 2009.	<ul style="list-style-type: none"> - Producto obtenido de la molienda conjunta de clínker, yeso y puzolana. - Debido al contenido de fierro en la composición química de la puzolana tiene una coloración rojiza. - La resistencia a los 28 días es igual al Cemento Pórtland Tipo I. - Desprende menor calor de hidratación, lo que reduce la retracción térmica. - Por ser un cemento más finamente molido, mejora la impermeabilidad favoreciendo una mejor conservación de concreto. - Su resistencia a la acción de los sulfatos es mejor en comparación al Cemento Pórtland Tipo I. - Mayor trabajabilidad en morteros y revestimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Macizos de hormigón en grandes masas. - Para cimentaciones de todo terreno, aplicable a suelos salitrosos por presentar un mejor comportamiento que el Cemento Pórtland Tipo I. - Obras marítimas. - Obras sanitarias. - Albañilería (fábrica de ladrillos y mampostería). - Sellados. - Baldosines hidráulicos. - Pre-fabricados curados por tratamientos térmicos. - Morteros para el asentamiento de ladrillos, tarrajeros, enchapes de mayólicas y otros materiales. - Fabricación de bloques, tubos de acueductos y alcantarillados, terrazos, adoquines, etc. 	Dirigido al mercado nacional y comercializado a través de bolsas de 42,5 kg y a granel.
Cemento Pórtland Puzolánico Tipo II BA (bajo contenido de álcalis)	Norma técnica: ASTM C-150 y Norma técnica peruana 334.009. Presentación: granel. Fecha de revisión: junio del 2009.	<ul style="list-style-type: none"> - Producto obtenido de la molienda conjunta de clínker tipo II de bajo contenido de álcalis y yeso. - Bajo en contenido de álcalis (sodio y potasio). - Se logran altas resistencias a la compresión, es usado en muchas aplicaciones, además tiene la capacidad de utilizarse en variados diseños de mezclas del concreto. - Presenta mayor resistencia a los sulfatos que el cemento Pórtland Tipo I. - Sus cualidades son ampliamente conocidas por el sector construcción civil en el extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para construcciones en general y de gran envergadura, especial para cuando se desea una resistencia a la acción de los sulfatos y un moderado calor de hidratación. - Cemento resistente a la reacción álcalis/agregado. 	Dirigido exclusivamente al mercado de exportación y comercializado solo a granel.

Productos	Especificaciones técnicas	Características	Usos y aplicaciones	Comercialización
Cemento Pórtland Puzolánico Tipo V BA (bajo contenido de álcalis)	Norma técnica: ASTM C-150 y Norma técnica peruana 334.009. Presentación: granel. Fecha de revisión: junio del 2009.	<ul style="list-style-type: none"> - Producto obtenido de la molienda conjunta de clínker tipo V de bajo contenido de álcalis y yeso. - Bajo en contenido de álcalis. - Se logran altas resistencias a tempranas edades. - Por su buen desarrollo de resistencias a la compresión, es usado en muchas aplicaciones, además tiene la capacidad de utilizarse en varios diseños de mezclas del concreto. - Presenta buenos resultados a los sulfatos. - Sus cualidades son ampliamente conocidas por el sector construcción civil peruano y extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para construcciones en general y de gran envergadura, especialmente para cuando se desea una resistencia moderada a la acción de los sulfatos y un moderado calor de hidratación. - Cemento resistente a la reacción álcalis/agregado. 	Dirigido exclusivamente al mercado local y de exportación y comercializado solo a granel.
Clínker Tipo I	Norma técnica: ASTM C-150. Presentación: granel. Fecha de revisión: junio del 2009. Producto intermedio usado para fabricar Cemento Pórtland Tipo I y Cemento Pórtland Tipo IP.	<ul style="list-style-type: none"> - Silicato tricálcico (C3S): mínimo 52% y máximo 60%. - Silicato bicálcico (C2S): mínimo 20% y máximo 25%. - C3S + C2S: mínimo 69%. - Cal libre: máximo 1,30% - Residuo insoluble: máximo 0,70% - Por su composición química le confiere al cemento un desarrollo alto en las resistencias iniciales. 	-	Dirigido exclusivamente al mercado de exportación y comercializado solo a granel.
Clínker Tipo I BA (bajo contenido de álcalis)	Norma técnica: ASTM C-150. Presentación: granel. Fecha de revisión: junio del 2009. Producto intermedio usado para fabricar Cemento Pórtland Tipo I BA.	<ul style="list-style-type: none"> - Silicato tricálcico (C3S): mínimo 56% y máximo 73%. - Silicato bicálcico (C2S): mínimo 6% y máximo 23%. - Cal libre: máximo 1,30% - Residuo Insoluble: máximo 0,60% - Por su composición química le confiere al cemento un desarrollo alto en las resistencias iniciales. - Álcalis totales: máximo 0,60% (clínker de tipo I de bajo álcalis). 	-	Dirigido exclusivamente al mercado de exportación y comercializado solo a granel.

Productos	Especificaciones técnicas	Características	Usos y aplicaciones	Comercialización
Clinker Tipo II BA (bajo contenido de álcalis)	Norma técnica: ASTM C-150. Presentación: granel. Fecha de revisión: junio del 2009. Producto intermedio usado para fabricar Cemento Pórtland Tipo II BA.	- Silicato tricálcico (C3S): mínimo 50%. - Aluminato tricálcico (C3A): máximo 8%. - C3S + C3A: máximo 58% (solamente para clinker Tipo II de bajo color de hidratación). - Álcalis totales: máximo 0,60% (clinker de tipo II de bajo contenido de álcalis). - Cal libre: máximo 1,30% - Residuo Insoluble: máximo 0,65% - Por su composición química le confiere al cemento un desarrollo alto en las resistencias iniciales.	-	Dirigido exclusivamente al mercado de exportación y comercializado solo a granel.
Clinker Tipo V BA (bajo contenido de álcalis)	Norma técnica: ASTM C-150. Presentación: granel. Fecha de revisión: junio del 2009. Producto intermedio usado para fabricar Cemento Pórtland Tipo V BA.	- Óxido de magnesio (MgO): máximo 4,50%. - Tróxido de azufre (SO3): máximo 1,00%. - Silicato tricálcico (C3S): mínimo 50%. - Aluminio tricálcico (C3A): máximo 5,0%. - C4AF + 2 C3A: máximo 25%. - Cal libre: máximo 1,30% - Residuo insoluble: máximo 0,65% - Por su composición química le confiere al cemento un desarrollo alto en las resistencias iniciales. - Álcalis totales: máximo 0,60% (clinker de tipo V de bajo contenido de álcalis).	-	Dirigido exclusivamente al mercado de exportación y comercializado solo a granel.

Anexo 2: Asignación del presupuesto total

	2008	2009
Televisión	63%	82%
Radio	0%	6%
Diarios	8%	4%
Vía pública	0%	0%
Producción	4%	1%
Trade	25%	7%
Total	100%	100%

Nota: La inversión asignada durante los años 2008 y 2009 es menor al 1% de la venta de Cementos Lima durante el mismo período.
Fuente: Cementos Lima. Documento de postulación a los Premios Effie 2009.

7. Bibliografía

- ▶ APOYO CONSULTORÍA
2009 SAE. Panorama del mercado peruano de materiales y acabados para la construcción.
Abril.
- ▶ CCR
2009 Panel ferretero. Diciembre.
- ▶ Cementos Lima
2009 Formulario de postulación a los Premios Effie 2009.

Página web

- ▶ CEMENTOS LIMA
<http://www.cementoslima.com.pe>



Maria Vanessa,
la frescura de Vivanda Javier Prado sigue creciendo pa

Vivanda
piensa fresco



Retailers

PREMIO GRAN EFFIE / EFFIE PLATA

**Caso: Supermercados Peruanos - Gestión de clientes
Vivanda**

Anunciante: Supermercados Peruanos S.A. - Vivanda
Agencia: Publicis Asociados S.A.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO:

SUPERMERCADOS PERUANOS - GESTIÓN DE CLIENTES VIVANDA

Categoría: Retailers

Premio: Gran EFFIE/EFFIE Plata

Elaborado por: Gina Pipoli

Con la colaboración de: Isabel Sánchez Jugo

1. Resumen del caso

Vivanda se lanzó al mercado con un formato innovador con características totalmente diferenciadoras del resto de supermercados. Del mismo modo, el diseño de su Programa de Gestión de Clientes constituyó todo un reto para la empresa debido a que tendrían que cambiar los hábitos y costumbres de los clientes por acumular puntos y canjearlos por premios por una alternativa que fuera creativa, que generara valor para los clientes e incremento en ventas para la empresa; y que, al mismo tiempo, demandara la utilización de un reducido presupuesto.

Es así que Vivanda diseñó un creativo sistema de premiación a los clientes por su lealtad, con una percepción de valor alta para los clientes pero con un bajo presupuesto basado en el otorgamiento de beneficios a los clientes, segmentándolos de acuerdo con su valor y necesidades de manera individual. Al implementar una estrategia de marketing uno a uno, basada en el análisis de cada cliente, se logró obtener un crecimiento en ventas de 23% durante los años 2007 y 2008, cifra que superaba largamente el objetivo de crecimiento en ventas del 10%. Adicionalmente, la empresa logró alcanzar un nivel de satisfacción del 93% por parte de sus clientes, cuando el promedio en el Perú era del 78%.

Esta estrategia de gestión de clientes de manera personalizada permitió a Vivanda superar de manera considerable el objetivo planteado de lograr un incremento de 32% en el número de clientes de valor durante el período 2007-2009. Asimismo, Vivanda alcanzó una tasa mínima de abandono de clientes valiosos del orden de 2,8% (el objetivo era 5%) y 18% como formato siendo 38% el promedio del sector a pesar de la recesión económica del año 2009 y de la intensa campaña publicitaria y de las diversas estrategias de reducción de precios llevadas a cabo por la competencia.

2. Análisis del sector

Como consecuencia de la política económica llevada a cabo por el gobierno central a partir del año 2000, el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido. Por ello, según lo indicado en el Informe de Riesgos Sectoriales de Maximixe¹, entre los años 2002 y 2006, la economía creció más de 4%; y en los años 2007 y 2008, la economía peruana alcanzó un crecimiento del orden del 9%, debido al incremento de los precios internacionales de los metales, que constituyen el principal componente de las exportaciones del Perú. De esta manera, el Perú alcanzó una muy buena posición en el mercado internacional, lo cual permitió enfrentar mejor la crisis mundial del año 2009, año en que el Perú alcanzó un crecimiento económico del orden del 1%. Por su parte, la actividad comercial en el Perú

¹ Maximixe (2009b)..

fue creciendo a la par que el desarrollo económico, por lo que a abril del año 2009 contaba con un crecimiento de 0,8% respecto al mismo mes del año anterior.

En el ámbito comercial local, el Perú crecía de manera sostenida debido, en gran medida, a la apertura de nuevos puntos de venta por parte de los supermercados y tiendas de departamento locales, así como de nuevos centros comerciales que se empezaron a construir en diversos puntos del país a pesar de la contracción de la demanda interna y el aumento del costo del crédito, consecuencia de la crisis económica internacional del 2009. Esto se debió al éxito de las campañas locales de reactivación de la economía que se promovieron para evitar una seria contracción de la demanda, como la campaña “Cómprale al Perú”, medida diseñada por el gobierno central para incentivar el consumo de los productos producidos en el país, así como la promoción de los Productos Bandera del Perú² como el pisco, los productos de alpaca, el algodón peruano, la cerámica de Chulucanas, la maca, la lúcuma, el café, los espárragos y la gastronomía peruana.

Es así que, según el informe de Maximixe³, la situación de los supermercados en el Perú difiere de la de sus países vecinos en el resto de Latinoamérica y, más aún de la de los países desarrollados, ya que en el Perú el porcentaje de penetración de supermercados (canal moderno) es de tan solo 14%, mientras que el comercio minorista está concentrado en un 86% en el canal tradicional conformado por bodegas y puestos de mercado. Según Proinversión, en Lima, la penetración de supermercados llega apenas al 30%, muy por debajo de otros países como Estados Unidos donde este indicador alcanza el 80% o Chile que cuenta con una penetración de supermercados de 62%. Para mayor detalle, en el anexo 1 se presenta un gráfico en el que se muestra la clasificación del mercado minorista en el Perú.

De acuerdo con el estudio sobre Supermercados realizado por Proexpansión⁴, el crecimiento de los supermercados e hipermercados en el Perú, durante la primera década del milenio, ha sido muy importante debido a que su desarrollo ha generado un cambio en el comportamiento de compra del consumidor peruano que ha empezado a valorar las ventajas que le ofrece el canal moderno, tales como:

- a. Mejores precios por los productos que ofrecen: gracias a la mejor capacidad de negociación de los supermercados, pueden otorgar mayores descuentos y promociones a sus clientes.
- b. Mayores facilidades de pago: los supermercados ofrecen a sus clientes la posibilidad de pagar con tarjetas de débito y crédito.
- c. Mayor variedad de productos: los supermercados ofrecen un promedio de 5.000 ítems por tienda *versus* los 300 ítems que ofrecen en promedio las bodegas.
- d. Calidad de los productos: los supermercados ofrecen productos con altos estándares de calidad, en especial en el caso de los perecibles que es donde se da la mayor diferenciación de los mismos.
- e. Certificación del peso de los productos: las balanzas electrónicas de los supermercados ofrecen gran precisión al pesar los alimentos a diferencia de las balanzas artesanales de los puestos de mercado y bodegas.
- f. Limpieza, seguridad y comodidad: los clientes pueden gozar de mucho más limpieza, seguridad y comodidad para realizar sus compras en los supermercados e hipermercados.
- g. Servicio al cliente: los supermercados han puesto especial énfasis en la atención al cliente para que tenga una experiencia placentera.

² Definición de productos bandera según PROMPEX: “Son aquellos productos que resaltan la imagen del Perú, únicos en su origen o desarrollo, con características diferenciales que reportan ventajas comparativas y que tienen un mercado potencial”. Disponible en: <<http://www.prompex.gob.pe/prompex/Documents/perutrade/2005/01/72-74-articulo-coproba.pdf>>.

³ Maximixe (2009a).

⁴ Supermercados arrinconan a puestos de mercado, bodegas y panaderías. Este documento es parte del documento “Realineamiento estratégico: la clave para la sostenibilidad de la MYPE”. Disponible en: <http://proexpansion.com/portal/docs/supermercados_y_pequenos_negocios.pdf>.

Según el referido informe de Proexpansión, los supermercados han experimentado un crecimiento notable en la última década, dado que el número de tiendas creció de 57 a 128 entre los años 2001 y 2009, mientras que en superficie cubierta pasaron de 168,000 m² a 400,000 m² en el mismo período, y crearon más de 21.000 empleos directos.

El canal moderno en el Perú está conformado por tres grandes grupos económicos: el grupo peruano Interbank, propietario de Supermercados Peruanos S.A., que posee las cadenas de supermercados Vivanda y Plaza Vea; el grupo chileno Cencosud que cuenta con los supermercados Wong y Metro; y el grupo chileno Falabella que posee Hipermercados Tottus. El canal tradicional⁵, por su parte, está conformado por 75.000 bodegas y 68.000 puestos de mercado en Lima.

La estrategia llevada a cabo por los principales grupos de supermercados que operan en el Perú ha sido la de multiformato para lograr una mayor cobertura del mercado al ofrecer un formato distinto para cada uno de los segmentos de mercado que se buscaba atender. De esta manera se buscaba satisfacer mejor las necesidades de los distintos tipos de clientes existentes en el mercado. Es así que, por un lado, existen formatos con un alto nivel de servicio, como es el caso de Supermercados Wong y Vivanda, que están dirigidos a los niveles socioeconómicos A y B; mientras que, por otro lado, se han creado formatos basados en una estrategia de precios bajos, dirigidos a los niveles socioeconómicos B y C, como es el caso de Supermercados e Hipermercados Plaza Vea, Metro y Tottus.

Cabe señalar que la evolución de los supermercados en el Perú se puede dividir en dos etapas⁶: la primera etapa en la que los supermercados se dedicaban exclusivamente a la venta de productos de consumo masivo, en contraste con la segunda etapa, en la que los supermercados modificaron sus formatos para añadir la venta de productos no comestibles tales como electrodomésticos y prendas de vestir, además de ofrecer servicios adicionales tales como farmacia, lavandería, servicios bancarios, comida preparada, entre otros, incursionando en otros sectores en los cuales compiten con las tiendas de departamentos, así como con tiendas especializadas.

De acuerdo con la publicación de Maximixe en su informe *Riesgos de mercado*⁷, se observa que la inversión de los supermercados en el Perú fue significativa durante el período de análisis, ya que la cadena Tottus invirtió alrededor de US\$ 65 millones de dólares en desarrollar nuevos locales, mientras que Supermercados Peruanos, por su parte, invirtió US\$ 40,5 millones de dólares en el mismo período. En el anexo 2 se muestra la evolución de las ventas por cada grupo de cadenas de supermercados en el Perú, para cada uno de los años comprendidos en el período 2001-2008; se puede observar, asimismo, que, en el año 2008, Cencosud (con sus tiendas Wong y Metro) concentró el 53% de las ventas, seguido de Supermercados Peruanos (con Vivanda y Plaza Vea) con el 31% y del Grupo Falabella (Tottus) con el 17%.

Según Maximixe⁸, durante el quinquenio previo al período de análisis (años 2004 al 2008), las ventas de los tres grupos de supermercados que operan en el Perú –Grupo Cencosud, Supermercados Peruanos S.A. y el Grupo Falabella– experimentaron un crecimiento promedio de 15,3% debido al crecimiento sostenido de la economía y a la apertura de nuevas tiendas, tanto en Lima como en el interior del país, así como al incremento de la demanda interna (8,8% en promedio durante el período de análisis), impulsada por el crecimiento del consumo privado (6,3% en promedio durante el período de análisis).

En este mismo informe⁹, Maximixe señala que, durante el año 2008, Supermercados Peruanos inauguró siete nuevas tiendas Plaza Vea, mientras que Cencosud inauguró dos hipermercados bajo el formato Metro, y el Grupo Falabella abrió nueve tiendas Tottus; esta última es la empresa que inauguró el mayor número de locales nuevos en ese año. Estas cifras muestran que, en el período de análisis, los

⁵ "Lima Norte concentra el mayor número de bodegas" publicado en Prensa Lima Norte el 16 de junio de 2010. Disponible en: <<http://limanorte.wordpress.com/2010/06/16/lima-norte-concentra-el-mayor-numero-de-bodegas/>>.

⁶ Maximixe (2009a).

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

supermercados en el Perú se encontraban en gran crecimiento y contaban con un alto potencial de desarrollo debido a la baja penetración de los supermercados hasta esa fecha.

Como consecuencia del ingreso de los supermercados a provincias, empezaron a cambiar los hábitos de compra de los consumidores de las ciudades al interior del país: comenzaron a efectuar sus compras en un autoservicio en vez de realizarlas de la manera tradicional. En las bodegas y puestos de mercado el elemento predominante era la relación que se establecía entre el dependiente de la tienda y el consumidor que recibía un trato personalizado.

3. La empresa

3.1 Historia

Los supermercados iniciaron sus actividades en el Perú el 1 de junio de 1979 cuando Promociones Camino Real S.A. fundó la cadena de supermercados Scala, según lo señalado por Equilibrium¹⁰. En 1993, el grupo chileno Santa Isabel adquirió las acciones de esta empresa y le cambió el nombre a Supermercados Santa Isabel S.A. De esta manera, logró posicionarla como la segunda cadena de supermercados del Perú. Posteriormente, adquirieron la cadena de supermercados Mass, Top Market y arrendaron el supermercado San Jorge¹¹.

En 1998, el grupo holandés Royal Ahold, que ocupa el tercer lugar en el mercado minorista en el ámbito mundial, obtuvo el control de Supermercados Santa Isabel S.A. en el Perú y Chile; de este modo, logró incrementar su participación en el mercado. En mayo del 2002, al asumir Royal Ahold el control total de la empresa, cambió su formato y nombre por el de Hipermercados Plaza Ve a y creó la tienda de descuento Minisol¹². Sin embargo, a inicios del 2003, decidió retirarse del mercado latinoamericano, y vendió su participación en Chile y Argentina a Cencosud, y el íntegro de sus acciones de Supermercados Santa Isabel S.A. en el Perú, al consorcio conformado por el Banco Interbank, Interseguro Compañía de Seguros de Vida S.A. y Compass Capital Partners Corp.¹³

Como consecuencia de este cambio de propietarios, en marzo del 2004, se modificó la denominación de Supermercados Santa Isabel S.A. por la de Supermercados Peruanos S.A. A continuación, mejoraron el servicio de Plaza Ve a y transformaron las tiendas Minisol en Mass¹⁴, como parte de su estrategia de posicionamiento.

En septiembre del 2005, Supermercados Peruanos S.A. lanzó al mercado la marca Vivanda, con un formato innovador dirigido a un nuevo segmento de mercado. Al mismo tiempo, se inició la conversión de las tiendas Santa Isabel a Plaza Ve a o a Vivanda, según la ubicación de cada una de las tiendas y el mercado potencial que poseía, para lo cual las tiendas fueron totalmente remodeladas y adecuadas a los requerimientos de cada formato¹⁵.

En julio del 2007, Supermercados Peruanos dio el primer gran paso de su expansión a escala nacional, al ser la primera cadena de supermercados en iniciar sus operaciones en provincias: inauguró su primer local de Hipermercados Plaza Ve a en la ciudad de Trujillo¹⁶. En el año 2010, Supermercados Peruanos ya contaba con 58 tiendas ubicadas en Lima, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Huancayo e Ica. De esta manera, logró posicionarse como la única cadena de supermercados peruana con presencia en el ámbito nacional a través de sus diversos formatos (Vivanda, Plaza Ve a y Mass).

¹⁰ Disponible en la página web de Equilibrium Clasificadora de Riesgo: <<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>>.

¹¹ Disponible en la web site de Latinburkenroad Reports: <[http://www.latinburkenroad.com/Supermercados Peruanos](http://www.latinburkenroad.com/Supermercados%20Peruanos)>.

¹² Supermercados Peruanos del Perú. "Somos Empresa". <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

¹³ Maximixe (2009a).

¹⁴ Supermercados Peruanos del Perú. "Somos Empresa". <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Maximixe (2009a).

3.2 Situación actual

En el año 2009, ya se podían apreciar los resultados de la expansión de los supermercados en el ámbito nacional iniciada en el año 2006, con un promedio de diez nuevas tiendas por año, lo cual ocasionó que este sector se volviera cada vez más competitivo. A la fecha, existen en Lima¹⁷ 75 mil bodegas y 68 mil puestos de mercado frente a los hipermercados y supermercados que llegan a 108. Sin embargo, paralelamente al crecimiento de los supermercados, se ha dado el crecimiento del canal tradicional, en especial de bodegas y puestos de mercado; este incremento es la respuesta frente a la crisis económica y el desempleo. Lamentablemente, según el diario *El Comercio*¹⁸, de cada diez bodegas que se abren, solo cuatro sobreviven y permanecen.

Al año 2009, el mercado estaba atendido por tres grandes grupos: Cencosud con los formatos Metro y Wong; el Grupo Falabella, con Hipermercados Tottus; y Supermercados Peruanos S.A., con los formatos Plaza Ve a y Vivanda. En dicho momento, el Grupo Cencosud poseía la mayor participación de mercado en Lima con el 49%, seguido de Supermercados Peruanos con 33% y el grupo Falabella con 18% aproximadamente, como se puede apreciar en el anexo 3¹⁹. No obstante, en provincias, el liderazgo lo tenía Supermercados Peruanos con seis locales ubicados en Trujillo, Chimbote, Chiclayo, Ica, Huancayo y Arequipa; seguido de Cencosud con ocho locales en Trujillo y Chiclayo; y Falabella con tres locales ubicados en Chiclayo, Ica y Trujillo²⁰.

De acuerdo con el informe de Equilibrium²¹, Supermercados Peruanos es la segunda cadena de supermercados en el Perú, con una participación de mercado del 33% al año 2009, lo que implicó un significativo crecimiento del 30,7%, respecto al año 2008, según el informe de Maximixe²². Al año 2010, Supermercados Peruanos, con sus 58 tiendas, era la cadena con el mayor número de tiendas en el ámbito nacional: 51 en Lima, una en Chiclayo, dos en Trujillo, una en Chimbote, una en Ica, una en Arequipa y una en Huancayo. Estas 58 tiendas estaban conformadas por 34 hipermercados Plaza Ve a, 10 tiendas Mass y 14 tiendas Vivanda.

Finalmente, cabe señalar que, al año 2009, Supermercados Peruanos poseía cinco marcas propias de diversos productos que se encuentran a la venta en sus tres formatos de tiendas, los cuales son producidos por terceros, según las especificaciones y diseños de la empresa.

Estas marcas son las siguientes:

- ▶ Bell's y Sulli: productos alimenticios y para el hogar
- ▶ A-selection: productos textiles
- ▶ Brio: productos de limpieza
- ▶ La Florencia: verduras, lácteos y embutidos
- ▶ Nube: productos de papelería

¹⁷ Fuente: <<http://limanorte.wordpress.com/2010/06/16/lima-norte-concentra-el-mayor-numero-de-bodegas/>>.

¹⁸ Disponible en la web site del comercio: <<http://elcomercio.pe/noticia/466645/supermercados-hacen-desaparecer-bodegas-consultoras-opinion-no-se-ponen-acuerdo>>.

¹⁹ Anexo 3: Evolución de la participación de mercado de la industria de supermercados y anexo 2: Ventas de supermercados en el Perú.

²⁰ Disponible en la web site de Tottus: Nuestras Tiendas: <<http://www.tottus.com.pe>>.

Disponible en la web site de Semana Económica: <<http://semanaeconomica.com/articulos/52698-este-miercoles-inauguran-supermercado-metro-en-san-miguel>>.

²¹ Disponible en la web site de Equilibrium Clasificadora de Riesgo: <<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>>.

²² Maximixe (2009a).

3.3 Visión

La visión de Supermercados Peruanos S.A. es: “Ser la primera opción de compra para todos los peruanos”²³.

3.4 Misión

La misión de Supermercados Peruanos S.A. es: “Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida”²⁴.

3.5 Valores²⁵

Los valores que predominan en Supermercados Peruanos son:

- ▶ Honestidad
- ▶ Ser cuidadoso y ordenado
- ▶ Ser servicial
- ▶ Ser muy trabajador
- ▶ Ser creativo e innovador
- ▶ Ser buen miembro del equipo

3.6 Mix de productos

Como se mencionó anteriormente, Supermercados Peruanos ha desarrollado tres formatos diferentes para poder atender a distintos segmentos. Para ello, cada formato tiene distintas características, según el tipo de consumidor al que se dirige:

Hipermercados Plaza Veá: este formato, que fue lanzado al mercado en octubre del 2001, cuenta con un espacio físico superior a los 4.000 metros cuadrados²⁶ y está enfocado en ofrecer gran variedad de productos con precios bajos, a aquellos consumidores que realizan sus compras semanalmente. Para ello utilizan el eslogan Plaza Veá “Todo cuesta menos”. Cuenta con una tarjeta de crédito propia, afiliada a Visa y respaldada por Interbank, lo cual permite a sus clientes acceder a beneficios exclusivos tales como precios especiales en los productos de la tienda, cupones de descuento y la posibilidad de financiar sus consumos. Cabe destacar que Plaza Veá es la segunda marca de supermercados en la preferencia de los niveles socioeconómicos A y B, y la tercera en los niveles socioeconómicos C y D.

Este formato ofrece, adicionalmente, servicios complementarios que le otorgan una gran ventaja frente a sus competidores locales al ofrecer una amplia variedad de productos tales como abarrotes, cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada, electrodomésticos, mascotas y bazar. Asimismo ofrece servicios tales como lavandería, óptica, farmacia, banco, juegos infantiles y cuenta con servicios exclusivos como los siguientes:

Tu Entrada: venta de entradas para eventos artísticos.

Delivea: venta de comida variada al peso.

Veá Bus: bus utilizado para transportar a los clientes de Plaza Veá desde los diversos paraderos establecidos hasta la tienda de Plaza Veá.

²³ Supermercados Peruanos del Perú. “Somos empresa”. <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ Disponible en: <<http://www.panduit.com/stellent/groups/mpm-op/documents/casestudies/106957.pdf>>.

Plaza Vea Súper: este formato fue lanzado al mercado a fines del año 2006 con similares características a las de Hipermercados Plaza Veja, pero con un área menor al igual que la variedad de productos y servicios adicionales ofrecidos. Sin embargo, mantiene en común la publicidad, las promociones, el servicio y la estrategia de precios bajos.

Supermercados Vivanda: es un formato nuevo e innovador, que busca brindar a sus clientes una experiencia de compra placentera, para lo cual ofrece productos de gran calidad con un excelente servicio. Es el segundo formato en orden de importancia en Supermercados Peruanos que cuenta con siete locales en cuatro distritos de Lima (Miraflores, San Isidro, Surco y Magdalena), así como un programa de fidelización de clientes Vivanda, identificados con la tarjeta Vivanda, para que sus clientes puedan acceder a promociones, descuentos y sorteos.

Este formato, que cuenta con un área de 900 metros cuadrados aproximadamente, está dirigido a personas con alto poder adquisitivo –con niveles socioeconómicos A y B– que buscan una experiencia de compra especial. Los principales elementos diferenciadores de este formato son los siguientes:

- ▶ Cuenta con una distribución diferenciada, así como con una agrupación de los productos en universos y una decoración que destaca la frescura de los productos.
- ▶ Brinda una atención personalizada proporcionada por expertos en productos especiales tales como la bodega o la zona de comidas preparadas.
- ▶ Ofrece productos exclusivos en las categorías *delicatessen* y *gourmet*.
- ▶ Se focaliza en los productos frescos como las frutas y verduras.

Mass: es una tienda de descuento dirigida a los consumidores de bajos ingresos a los que ofrece productos básicos a precios bajos para competir con el canal tradicional, cuyo público objetivo está orientado a los niveles socioeconómicos C y D.

4. La marca

Las tiendas Vivanda surgen como un concepto nuevo e innovador en el mercado en el cual se destaca el tema de la frescura, motivo por el cual utilizan el eslogan “Piensa fresco”.

Este formato se ubica en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco y Magdalena, pues se orienta a un público perteneciente a los niveles socioeconómicos A y B.

4.1 Escenario

Con el lanzamiento de esta nueva marca, se pretendía ofrecer al mercado una alternativa distinta de la de los supermercados tradicionales donde el cliente obtendría una experiencia de compra diferente. Para ello, se puso mucho esmero en la ambientación de la tienda así como en su *layout*²⁷, que implicaba la disposición de los productos en una serie de universos creados para brindar mayor facilidad y rapidez al cliente en su compra al ubicar los productos en función de la ocasión de uso.

El concepto central que se trabajó fue el de frescura, motivo por el cual las frutas y verduras se ubicaron a la entrada de la tienda dispuestas en mesas, carretillas y canastas que generaban una agradable presentación, grata a la vista, en la que gracias a la iluminación cálida se lograba dar protagonismo al producto y destacar su frescura. Esto, unido a una agradable decoración y a una gran variedad de productos, generó la preferencia de los consumidores en un corto tiempo. Como consecuencia de ello, las ventas se incrementaron de manera sostenida. Sin embargo, esto no era suficiente, ya que Vivanda tenía un gran reto al enfrentarse a un público exigente, acostumbrado a participar en diversos programas de acumulación de puntos para ser canjeados por premios. Este programa debía generar la

²⁷ Disposición física de la tienda.

percepción de valor por parte del consumidor; no obstante, la desventaja de Vivanda era que contaba con un reducido número de tiendas y un presupuesto limitado para implementarlo.

Por tanto, el desafío que enfrentaba Vivanda radicaba en diseñar un Programa de Fidelización de Clientes superior al de Wong, su principal competidor y líder del mercado, cuyo programa de fidelización implicaba la acumulación de puntos para ser canjeados por premios²⁸ a través de la utilización de la tarjeta de fidelidad Bonus que permitía acumular puntos por los consumos realizados, tanto en supermercados Wong y Metro, como en otros establecimientos comerciales del medio²⁹.

Este mecanismo de acumulación de puntos para ser canjeados por premios con o sin la realización de un pago adicional, era bastante común en el mercado, utilizado por muchas empresas como líneas aéreas, entidades financieras, tiendas de departamentos, entre otros tipos de establecimientos a los que también acudía el público objetivo de Vivanda.

Este tipo de programa de fidelización de clientes, a pesar de su gran difusión, poseía ciertas desventajas como el malestar causado entre los clientes al vencerse los puntos no utilizados. Por otra parte, no generaba diferenciación, ya que muchas empresas lo usaban y, finalmente, se encontraba el hecho de que resultaba costoso. Sin embargo, la investigación de mercados realizada mostró que el concepto de acumulación de puntos estaba muy arraigado entre los consumidores por lo que cambiar este hábito constituiría un reto para Vivanda. Tendrían que diseñar un programa de fidelización que generara la percepción de alto valor sin incurrir en altos gastos o acumulación de puntos a cambio de premios.

4.2 El producto

Vivanda constituye un nuevo formato de supermercados, fruto de un concepto innovador con características muy distintas de los supermercados tradicionales, y que se presenta como una experiencia de compra placentera para los clientes.

El objetivo de Vivanda era posicionarse en torno al concepto de frescura, por lo que su proposición central de ventas fue desde sus inicios “Piensa fresco”, para resaltar la frescura de sus productos: frutas, verduras y carnes que va a la par de una vida fresca. Para obtener este posicionamiento, Vivanda ubicó las frutas y verduras al ingreso de la tienda y utilizó canastas, carretillas y cajas de madera que destacaban los productos con una agradable decoración apoyada por una cálida iluminación.

Las características diferenciadoras de Vivanda se basaban en los componentes sensoriales, así como en la facilidad para realizar las compras con rapidez, lo cual estaba alineado con el formato del tamaño de la tienda –900 metros cuadrados– y la disposición de los productos en universos que agrupaban los productos en función del motivo de compra, como el desayuno por ejemplo.

Del mismo modo, se puso especial énfasis en la ambientación del local, al estilo de un bodegón donde predominaba la madera expuesta a través de mesas de distintos tamaños y carretas y canastas y cestos de mimbre iluminados por una luz cálida que resaltaba los productos, en particular, las frutas y verduras.

El personal de la tienda cumplía un rol fundamental en la experiencia de compra que se buscaba generar, por lo que se esforzó en dar el mejor servicio al cliente. Esto se complementa con la presencia de expertos tales como el chef en la zona de comida preparada y el *sommelier* en la cava para asesorar a los clientes en su compra. Todos estos elementos han logrado diferenciar claramente a Vivanda de los demás supermercados, y la han posicionado como una tienda especializada en productos frescos de alta calidad.

²⁸ Por cada S/7,50 de consumo en las cadenas de tiendas Wong, Hipermercados y Supermercados Metro, se acumula un punto Bonus.

²⁹ Estaciones de Servicio Primax, KFC, Pizza Hut, Burger King, Chili's y pagando puntualmente los recibos de Triple Play, TelmexTV, Telmex Voz y Telmex Infnitum. En el caso de Pacífico Seguros, por cada US\$10 de pago en seguros modulares de personas naturales, se acumula un punto Bonus.

4.3 El mercado objetivo

El público objetivo al que se dirige Vivanda está constituido por personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B (alto y medio) con mentalidad moderna, abiertos al cambio, que viven en los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro y Magdalena del Mar.

Los clientes de Vivanda son personas dinámicas que valoran su tiempo, por lo que aprecian el hecho de poder realizar sus compras con rapidez así como el buen servicio recibido y la exclusividad de sus productos. Al ser los clientes de Vivanda personas modernas y prácticas, valoraban los productos de calidad al igual que un ambiente agradable que les permitiera tener una experiencia de compra placentera.

Por ello, para diseñar el Programa de Fidelización de Clientes orientado a los clientes de mayor valor de Vivanda, se tomó en cuenta que los clientes de Vivanda eran demandantes, modernos y prácticos; que buscaban rapidez en la compra, así como cercanía, pues la marca constituye un símbolo de diferenciación y pertenencia.

4.4 Programa de Fidelización de Clientes

El objetivo del Programa de Fidelización de Clientes era fidelizar y rentabilizar a los clientes de mayor valor y generar un incremento en el consumo de los clientes de mayor potencial, con los que la empresa no había logrado obtener el *Share of wallet* proyectado³⁰.

Para diseñar el Programa de Fidelización que le permitiera alcanzar el objetivo propuesto, Vivanda se planteó las siguientes interrogantes: ¿vale la pena invertir por igual en todos los clientes? ¿Es posible hacer gestión de clientes en un negocio de elevada transaccionalidad con un programa de fidelidad de bajo costo? ¿Podemos “enamorar” a los clientes sin usar puntos?

Vivanda, en su línea de innovación, debía diseñar un Programa de Fidelización de Clientes novedoso que se diferenciara claramente del programa de su competidor y de los otros programas existentes en el mercado. Por ello, su punto de partida fue no utilizar un programa predecible, ya que esta era la característica central de los programas vigentes en el mercado, sino partir de un programa basado en sorprender al cliente.

Por otra parte, había una cierta restricción presupuestal debido al reducido número de tiendas; entonces, el programa por diseñarse debía tener un bajo costo de implementación pero un alto valor percibido para el cliente valioso de la cadena Vivanda (invertir en clientes de poco valor para la empresa no generaría el retorno a la inversión buscada).

Es así como nació el programa de Fidelización de Clientes al que se denominó “Tarjeta Vivanda”, cuyo objetivo principal consistía en fidelizar a los mejores clientes sin acumulación de puntos, sino con beneficios *under promise to over deliver*³¹ para poder contar con la flexibilidad necesaria para brindar una atención privilegiada a los clientes de mayor valor, de modo que se pudiera generar en ellos una experiencia de compra placentera.

Los desafíos que Vivanda debía cumplir fueron los siguientes:

De comunicación: se debía cambiar la costumbre de los clientes de utilizar la tarjeta de fidelidad como medio de acumulación de puntos para ser redimidos por premios, por una tarjeta de fidelidad que no acumularía puntos ni tendría un sistema de recompensa explícito como su competidor.

³⁰ Término que se refiere a la participación en la cartera del cliente, lo cual hace referencia a aquella proporción que el cliente destina para invertir en Vivanda del total de lo que dispone para la compra de abarrotes con el objetivo de poder migrarlos a las partes más altas de la pirámide de valor.

³¹ Se refiere a la promesa de entrega de beneficios futuros, es decir, sorprender al cliente con los diversos beneficios ofrecidos por la tarjeta Vivanda sin que estos estén predeterminados ni sean conocidos por el cliente.

Otorgamiento de beneficios: los beneficios que se otorgaría a los clientes no serían iguales para todos los clientes, sino diferenciados en función del valor y las necesidades de los clientes. Para ello, la empresa utilizaría la información del consumo almacenada en su base de datos, de modo que pudieran otorgar beneficios ad hoc a los clientes, vale decir, realizar descuentos en aquellas categorías de producto de mayor consumo del cliente, así como *cross selling*³² y *up selling*³³. Adicionalmente, la empresa se reservaría ciertos beneficios que serían ofrecidos únicamente a los clientes exclusivos de mayor rentabilidad de la cadena, tales como invitaciones a eventos exclusivos, regalos personalizados, etc.

Dado que este programa se basaba en el marketing uno a uno, se decidió utilizar el marketing directo para otorgar beneficios diferenciados para cada segmento de acuerdo con la estrategia diseñada para llegar solo a los clientes valiosos de la empresa, racionalizando de esta manera la utilización de recursos.

4.5 Objetivos de marketing y objetivos comunicacionales

Los objetivos de marketing y los objetivos comunicacionales propuestos por la empresa se dividieron en objetivos cuantitativos y cualitativos:

Objetivos cuantitativos

- ▶ Incrementar los clientes de alto y medio valor, ya que constituyen el grupo que promueve el marketing “boca a boca” y una alta facturación a razón de 15% en el primer año y 32% en dos años.
- ▶ Identificar el 70% de las ventas para el tercer año (2008), de modo que se pueda contar con data suficiente para desarrollar estrategias de mercadeo adecuadas.
- ▶ Lograr una tasa de abandono de 28% para el formato Vivanda gracias al programa de fidelización (donde el promedio del sector es de 38%), y en 5% para los clientes de alto y medio valor.
- ▶ Superar el 10% de crecimiento en ventas respecto a los últimos dos años (2007 y 2008), sin considerar la facturación de las tiendas nuevas (donde la tasa de crecimiento por tienda en el sector es de 5% anual para el caso de los supermercados). Alcanzar todos los objetivos propuestos con un costo de 1% de la venta aproximadamente.
- ▶ Lograr en los clientes una satisfacción superior al estándar latinoamericano y nacional como marca.

Cualitativos

- ▶ Conseguir que los clientes de mayor facturación reconozcan y valoren los beneficios del uso de la Tarjeta Vivanda.

4.6 Estrategia de marketing y estrategia de comunicación

Para diseñar el Programa de Fidelización de Clientes, Vivanda analizó la composición de valor de sus clientes y estableció diferentes segmentos. Concentró la atención donde se encontraban los clientes más rentables de la empresa para superar sus expectativas, de modo que generaran el boca a boca deseado. Para ello se diseñaron estrategias de retención mediante beneficios especiales dirigidos a cada segmento para incentivar la recompra e incrementar su consumo con descuentos en aquellas categorías más sensibles para cada grupo, con el fin de obtener una respuesta determinada que mostrara su capacidad de consumo.

³² Venta cruzada.

³³ Incentivos para la compra de mayor cantidad de producto.

Con este propósito, se utilizaron las siguientes variables:

- ▶ Ubicación geográfica: se considera la distancia de la vivienda del cliente a la tienda, las vías de acceso, entre otras.
- ▶ Perfil socioeconómico y psicográfico: se diferencia entre familias con hijos pequeños/grandes, jóvenes/ancianos, ingresos del hogar, tamaño de la vivienda, entre otras.
- ▶ Hábitos de consumo: dentro de esta categoría se considera la frecuencia, el monto, los productos y/o categorías favoritas, entre otras.

La segmentación llevada a cabo como consecuencia del análisis de las categorías de consumo de cada cliente de mayor valor, permitió a la empresa presentar una propuesta de valor diferente para el cliente y ampliar las categorías de consumo, lo que incrementó la venta asociada y el ticket de compra promedio con una mayor participación en su canasta.

El medio empleado para llevar a cabo estas estrategias es la Tarjeta Vivanda, entregada gratuitamente en la tienda y que posee dos tipos de beneficios:

Beneficios generales: estos beneficios se otorgan a todas las personas que posean la Tarjeta Vivanda. Consiste en el acceso a precios rebajados de la guía de compras y promociones de la tienda.

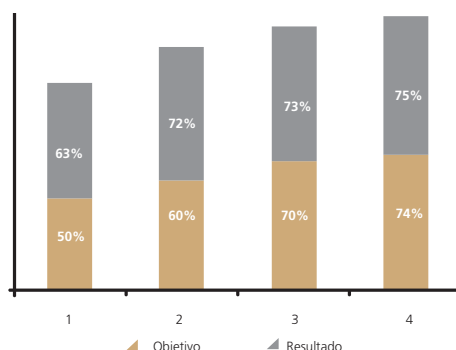
Beneficios exclusivos: aquellos que se entregan de forma diferenciada a cada uno de los segmentos establecidos, de acuerdo con la estrategia planteada. Estos beneficios se tangibilizan al enviar a los hogares de los clientes correspondencia impresa personalizada con vistosa producción y temáticas que contienen cupones de descuento exclusivos de acuerdo con el tipo de cliente y estrategia seleccionada. Para lograr el aumento de valor y fidelización, en la comunicación que acompaña esta estrategia se utiliza el eslogan "Cosecha tus beneficios".

4.7 Estrategia de medios

El canal utilizado para la comunicación fue el márketing directo a través del correo directo segmentado dirigido a los clientes valiosos; de esta manera, es posible personalizar el mensaje y los beneficios otorgados a cada uno de sus clientes. Vivanda como marca y la Tarjeta Vivanda como programa de fidelidad no usan medios masivos dentro de su estrategia de comunicación.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados atribuidos a la campaña muestran que durante el año 2008 el crecimiento de los clientes de alto y medio valor fue de 24% y, en el año 2009, 16%, lo cual muestra el éxito del programa. Del mismo modo, la evolución de la participación de la Tarjeta Vivanda sobre las ventas mostró una tendencia creciente como se observa a continuación:



Elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Por otro lado, un indicador muy importante que debe enfatizarse es la tasa de abandono por parte de los clientes que posee Vivanda para medir la efectividad del Programa de Fidelización. En este caso, la tasa de abandono de Vivanda fue de 18% (donde tan solo el 2,8% corresponde a clientes de alto y medio valor de Vivanda), lo cual está 20 puntos por debajo del promedio del sector que se encuentra en 38%.

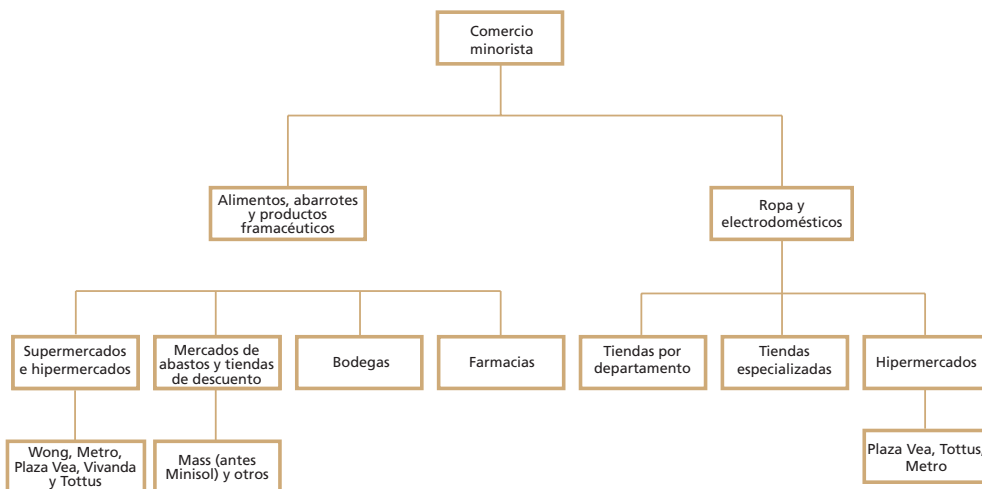
El tercer resultado que vale la pena destacar corresponde al incremento de las ventas en 15% en el año 2008, y 8% en el 2009, en plena recesión económica mundial; hubo un crecimiento de 23% en el período de análisis (2008-2009).

6. Preguntas

- Realice el análisis de la situación.
- ¿Cuál era el problema principal que enfrentaba Vivanda? ¿Y los problemas secundarios?
- ¿Cuál era la necesidad de implementar un Programa de Fidelización de Clientes?
- ¿En qué radicaba la propuesta de valor del Programa de Fidelización de Clientes propuesto por Vivanda? ¿Cuál fue la clave del éxito del Programa de Gestión de clientes implementado por Vivanda frente al de su principal competidor?
- A la luz de los resultados obtenidos, ¿cuáles serían sus recomendaciones para Vivanda en este momento?

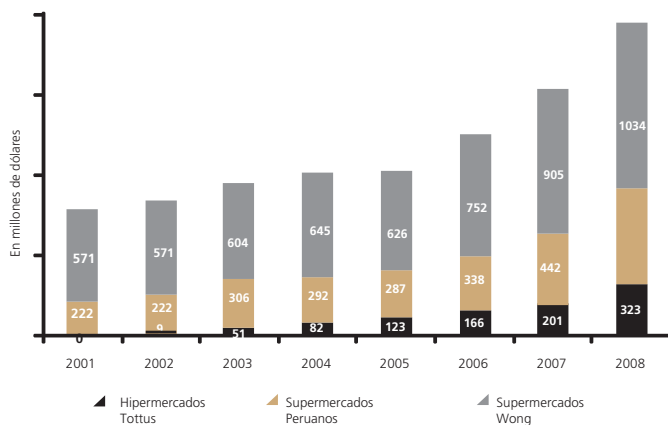
7. Anexos

Anexo 1: Clasificación del comercio minorista



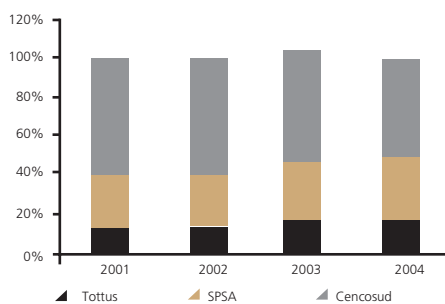
Fuente: Maximixe (2009a).

Anexo 2: Ventas de supermercados en el Perú



Fuente: Las empresas.
Elaboración: Maximixe.

Anexo 3: Evolución de la participación de mercado de la industria de supermercados



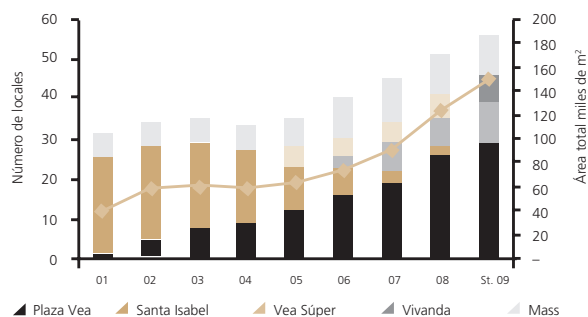
Fuente: Información pública de cada empresa. Elaborado de acuerdo con las ventas al 31 de diciembre de 2009.
Elaboración: Equilibrium.

Anexo 4: Número de establecimientos de Supermercados Peruanos en el ámbito nacional

Formato	Número de locales
Plaza Vea	34
Plaza Vea Súper	8
Vivanda	7
Mass	10
Total	58

Fuente: Equilibrium.
Elaboración propia.

Anexo 5: Evolución de los formatos de Supermercados Peruanos



Fuente: Class Asociados.

8. Bibliografía

- ▶ MAXIMIXE
2009a *Riesgos de mercados - septiembre 2009*.
- 2009b *Riesgos sectoriales - mayo 2009*.

Páginas web

- ▶ CLASS & ASOCIADOS S.A.
<http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>
- ▶ DIARIO EL COMERCIO
"Supermercados más preferidos por los peruanos lucha a parte". Publicado el 24 de mayo de 2010
<http://elcomercio.pe/noticia/484238/supermercados-mas-preferidos%20peruanos-lucha-aparte>
- "¿Los supermercados hacen desaparecer a las bodegas? Las consultoras de opinión no se ponen de acuerdo". Publicado el 24 de abril de 2010.
<http://elcomercio.pe/noticia/466645/supermercados-hacen-desaparecer-bodegas-consultoras-opinion-no-se-ponen-acuerdo>
- ▶ DIARIO GESTIÓN
"Lima: el 60% de bodegas cierra por avance de supermercados". Publicado el 13 de abril de 2010
<http://gestion.pe/noticia/460846/lima-60-bodegas-cierra-avance%20supermercados>
- ▶ DIARIO PERÚ 21
"Informe.21: los 'retails' irán a la conquista de más mercados". Publicado el 2 de enero de 2009
<http://peru21.pe/impresa/noticia/informe21-2009-retails-iran-conquista-mas-mercados/2009-01-02/234555>
- ▶ SEMANA ECONÓMICA
"Inauguran Supermercado Metro en San Miguel". Publicado el 12 de abril de 2010
<http://semanaeconomica.com/articulos/52698-este-miercoles-inauguran-supermercado-metro-en-san-miguel>

“El que pega primero en provincias, lo hace más fuerte”. Publicado el 12 de agosto de 2007
<http://semanaeconomica.com/notas/35258-el-que-pegas-primero-en-provincias-lo-hace-mas-fuerte>

- ▶ SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.
<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>
- ▶ SUPERMERCADOS VIVANDA
<http://www.vivanda.com.pe>

Otros

- ▶ Información proporcionada por la señorita Jessica del Álamo, Gerente de Mercadeo Directo y Servicio al Cliente de la empresa Supermercados Peruanos S.A.

CUSCO PONE

100% DIVERSIÓN

TU DIVERSIÓN AYUDA. VEN A CUSCO Y



SOCIEDAD
HOTELES DEL PERU





Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

PREMIO EFFIE ORO

Caso: "CUSCO PONE" - promoción del turismo

Anunciante: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú)

Agencia: J. Walter Thompson Peruana - JWT

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO:

“CUSCO PONE” - PROMOCIÓN DEL TURISMO

Categoría: Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Emilio García

1. Resumen del caso

A partir de la segunda quincena de enero del 2010, lluvias torrenciales azotaron la región del Cusco, causaron el desborde del río Urubamba y destruyeron tramos de la ferrocarril a Machu Picchu. Como resultado de ello, tuvo que cerrarse la ciudadela de los Incas a los turistas y 210.000 personas que dependían del turismo en la ciudad del Cusco se vieron ante el riesgo de paralización de dicha actividad económica. Adicionalmente, la cobertura periodística local e internacional del cierre de la vía férrea y el aislamiento de turistas en la ciudad de Aguas Calientes ponía en riesgo la continuidad de Machu Picchu como parte del circuito turístico mundial.

A inicios de febrero, PromPerú y los gremios empresariales vinculados al sector turismo decidieron emprender una campaña promocional orientada a estimular el turismo interno a la ciudad del Cusco como medida para reducir el impacto económico y social que la brusca paralización del turismo receptivo significaba. De esta manera, decidieron reducir hasta en 50% los precios de hospedaje y transporte aéreo al Cusco para los turistas residentes en el Perú.

Comunicacionalmente, se desarrolló el concepto “Cusco pone”, como una cruzada de solidaridad con el Cusco, haciendo turismo al Cusco y demostrando la existencia de atractivos alternativos a Machu Picchu. La promoción fue comunicada en medios masivos y fue complementada con acciones de relaciones públicas que tangibilizaban la seguridad de la visita a la ciudad del Cusco. En paralelo, se comunicó la promoción mediante publicidad en prensa, televisión, radio e Internet y se realizaron diversas actividades como la emisión de programas en vivo desde el Cusco, la Feria Perú Mucho Gusto con la participación de Gastón Acurio, sesión de fotos de Mario Testino para la revista Vogue y, en abril, se concertó la visita de la ganadora del Oscar Susan Sarandon para el reinicio de las visitas a Machu Picchu.

En términos de resultados, de acuerdo con *Semana Económica*, entre marzo y abril, la mayoría de hoteles duplicaron la tasa de ocupación promedio en sus instalaciones. Lan Perú colocó 130.000 asientos, revertiendo en un 50% el impacto de las cancelaciones según Roberto del Águila, Gerente de Relaciones Institucionales. Hubo amplia cobertura periodística no pagada en todos los medios de comunicación tanto en el Perú como en la prensa internacional.

El conjunto de estas acciones ha redundado en una reducción del impacto económico en el Cusco, pero lo más importante, como lo señala Armando Perea, Gerente General de *Peru Rail*, es que se ha mantenido a Machu Picchu en el circuito turístico mundial, como lo confirma el flujo de turistas desde la reapertura del destino, y se ha iniciado un proceso de diversificación de atractivos en el Cusco, como lo demuestra la recomendación del *Financial Times* de la ruta y el destino “alternativo”.

2. Análisis del sector

De acuerdo con cifras publicadas por Arellano Marketing, una de cada dos personas en la ciudad de Cusco recibe ingresos provenientes directa o indirectamente del turismo. Son 210.000 personas las que dependen de los S/. 7.500.000 que a diario gastan los turistas en el Cusco. Y es que esta ciudad es un destino turístico importante para los extranjeros, cuyas visitas a Machu Picchu se han incrementado sustancialmente cada año, lo cual se puede corroborar con el incremento de 1.450% en el período 1992-2008, es decir, que se pasó de 39.720 personas a 616.110¹.

En el caso de los turistas nacionales, hubo un crecimiento de 19% del 2006 al 2007. Sin embargo, la cifra disminuyó al año siguiente, cuando se presentó un decrecimiento del 4%: de 251.990 visitas de turistas nacionales a Machu Picchu se pasó a 242.100². Además, de los turistas nacionales que arribaron a Cusco, el 44% recorrió la ciudadela de Machu Picchu³.

Según la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Cusco (Dirceetur), los turistas extranjeros significan el 68% del flujo turístico al Cusco y su gasto es en promedio tres veces el de un turista local (US\$ 987 *versus* US\$ 298). Asimismo, según información de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo del Cusco, se indica que los turistas extranjeros suelen permanecer más tiempo en Cusco que los turistas nacionales (1,78 días *versus* 1,45 días)⁴.

Adicionalmente, la mayoría de los turistas extranjeros suelen estar acostumbrados al buen servicio y, como retribución, no solamente contribuyen en el aumento de ingresos de la ciudad, sino también en el impacto positivo de la imagen del Cusco y del Perú, al fomentar mayor turismo debido a la experiencia que se lleva una vez concluida su visita.

3. La empresa⁵

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) es un organismo público descentralizado del Sector del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Se encarga, principalmente, de proponer y ejecutar los planes y estrategias de promoción de bienes y servicios exportables, así como del turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de acuerdo con la política y los objetivos sectoriales.

3.1 Historia⁶

En julio de 1996, se facultó al Poder Ejecutivo a llevar a cabo un proceso de modernización integral en la organización de las entidades que lo conformaban con la finalidad de mejorar la gestión pública.

En este marco de modernización, y con el fin de fortalecer las funciones de promoción de la imagen del Perú, se consideró necesario que PromPerú absorbiera al Fondo de Promoción Turística (Foptur), y asumiera las funciones, el personal, el acervo documentario, los activos, el material, los recursos presupuestales y los ingresos propios que correspondían a esta última entidad.

De esta manera, se creó PromPerú como organismo encargado de formular la política informativa y centralizar la toma de decisiones para la difusión de la imagen y realidad del Perú, así como para orientar la estrategia de promoción de las inversiones, el turismo y las exportaciones.

Por último, las funciones principales que se le otorgaron fueron las siguientes:

¹ Rothgiesser (2010).

² Ver anexo 1: Arribo de turistas nacionales a Machu Picchu (2006/2007/2008).

³ Ver anexo 2: Arribo de visitantes nacionales. Comparativo Cusco-Machu Picchu (enero-noviembre 2008).

⁴ Ver anexo 3: Índice de permanencia (2008).

⁵ Página web de Promperú. <www.promperu.gob.pe>.

⁶ Decreto Legislativo N° 833.

1. En materia de promoción de la imagen del Perú:
 - ▶ Diseñar, coordinar, concertar y ejecutar políticas y acciones destinadas a difundir la imagen del Perú en el exterior.
 - ▶ Gestionar y canalizar la cooperación técnica y financiera internacional para el cumplimiento de sus funciones.
2. En materia de promoción de exportaciones e inversiones:
 - ▶ Participar en el planeamiento estratégico de promoción de exportaciones.
 - ▶ Participar en el planeamiento estratégico de la promoción de inversiones en coordinación con las entidades públicas competentes.
3. En materia de promoción del turismo:
 - ▶ Diseñar, coordinar, concertar y ejecutar acciones destinadas a la promoción del turismo receptivo hacia el Perú y el turismo interno en el Perú.
 - ▶ Gestionar y canalizar la cooperación técnica y financiera para la promoción del turismo en el Perú.

3.2 Situación actual

3.2.1 Visión y misión

“Visión

Somos un equipo proactivo, estratégico y competitivo internacionalmente que mantiene al Perú como destino turístico favorito y uno de los más valorados a nivel mundial generando un mayor ingreso de divisas.

Misión

Lideramos la promoción del producto e imagen turística del Perú como destino privilegiado, contribuyendo a su desarrollo, con la participación concertada de los actores del sector turismo y la población en general, optimizando la utilización de los recursos y sirviendo al país con orgullo”⁷.

3.2.3 Mezcla de productos

PromPerú cuenta con el canal exportador y el canal turístico.

El primero es un portal que proporciona información a la comunidad empresarial, especialmente a exportadores peruanos, mediante el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex). Brinda información actualizada y clasificada para fortalecer e integrar los negocios al mundo y se encuentra organizada por perfiles en los siguientes módulos: inteligencia de mercado, promoción comercial, oferta exportable, negociaciones y acceso al mercado, programa de capacitación, comunicación permanente, herramientas de interacción y Mi Siicex (oficina virtual de los usuarios)⁸.

En cuanto al canal de turismo, se trata de dos portales dirigidos a turistas extranjeros (www.peru.info) y nacionales (www.turismoperu.info), los cuales brindan información sobre las opciones de turismo que se pueden realizar en el Perú, lo que permite planificar de la mejor manera el viaje que realizarán.

⁷ Página web de PromPerú. <www.promperu.gob.pe>.

⁸ Página web de SIICEX. <www.siicex.gob.pe>.

4. La marca

4.1 Escenario

El 24 de enero de 2010, las lluvias en el departamento del Cusco provocaron que la subida del río Urubamba destruyera la vía férrea a Machu Picchu. Como resultado de ello, la ciudad inca fue cerrada a la visita de los turistas.

Con Machu Picchu cerrada, y las noticias que se generaron alrededor de los desastres naturales en el Cusco, se produjo la cancelación de prácticamente todas las reservas de turistas internacionales para el período febrero-marzo del 2010, ya que difícilmente los turistas viajarían a la ciudad del Cusco sin la posibilidad de conocer Machu Picchu.

La prensa internacional dio amplia cobertura al desastre natural y al evento de los miles de turistas que quedaron varados en Aguas Calientes, factor que incentivó las cancelaciones y cuestionaba la seguridad de viajar al Cusco en el futuro.

De acuerdo con Hugo Gonzales, Presidente Regional de Cusco, los daños causados por las torrenciales lluvias ascendieron aproximadamente a S/.680 millones, de los cuales solo S/.100 millones provenían de la provincia del Cusco y los S/.580 millones restantes de las demás provincias⁹.

4.2 El producto¹⁰

“Cusco pone” fue creada como una campaña de emergencia con el fin de promover un turismo que generara “espíritu solidario” con la ciudad del Cusco a través de la concertación de esfuerzos de los principales actores privados como aerolíneas y hoteles, para convertir la temporada febrero-marzo en una ocasión altamente atractiva para visitar el Cusco.

Es importante resaltar que el propósito de esta campaña no era solicitar contribuciones para la zona de desastre, sino invitar a los peruanos a disfrutar del Cusco.

4.3 El mercado objetivo

La campaña se dirigía al turismo interno, por lo que el público objetivo estaba definido como residente en el Perú con la predisposición y los recursos para viajar al Cusco, principal destino turístico en el país¹¹, y disfrutar de un turismo alternativo, pues las vías férreas que llevaban a Machu Picchu, principal atractivo de la ciudad del Cusco, se encontraban cerradas.

4.4 Objetivos y estrategias de marketing

Se determinaron los siguientes objetivos de marketing:

- a. Incentivar el turismo interno al Cusco en baja temporada, que en el caso específico del 2010 contribuyera a paliar los efectos económicos de la brusca reducción del turismo receptivo en la ciudad del Cusco.
- b. Generar una corriente de opinión positiva hacia el Cusco para revertir el daño generado a la imagen de destino turístico internacional por la cobertura periodística.

Se buscó promover un esfuerzo concertado del sector público y el privado para generar un paquete promocional extraordinario para que el turista nacional visitara Cusco en el período febrero-marzo. De esta manera, en menos de una semana, las empresas de transporte aéreo, terrestre y los principales hoteles de la ciudad presentaron planes de descuento de hasta 50% en el precio de sus servicios para el período promocional enero-marzo.

⁹ Diario *Gestión* (2010).

¹⁰ Ver anexo 4: *Website* “Cusco pone”.

¹¹ Ver anexo 5: Ciudades que registraron mayor movimiento de pasajeros en el ámbito nacional.

Además, se organizaron eventos de repercusión internacional en la ciudad del Cusco como la visita del fotógrafo Mario Testino para anunciar el desarrollo de una próxima sesión fotográfica para la revista *Vogue*, el festival “Perú mucho gusto” en la ciudad del Cusco, y la visita de la artista Susan Sarandon al Cusco.

4.5 Objetivos y estrategias de comunicación

Se determinaron los siguientes objetivos de comunicación:

- a. Generar demanda en los turistas locales por las ofertas extraordinarias en transporte y alojamiento en el período febrero-marzo.
- b. Promover un espíritu solidario con el Cusco, demostrando que la mejor forma de ayudarlo era disfrutando los atractivos turísticos de la ciudad.
- c. Generar un espíritu optimista en la ciudad del Cusco.

Se creó la campaña “Cusco pone”, una denominación coloquial, joven y asociada a diversión, la cual fue desarrollada en televisión, prensa, radio, vía pública e Internet, donde se presentó la propuesta promocional de transporte y alojamiento.

Se obtuvo el apoyo de las empresas privadas como, por ejemplo, Cerveza Cusqueña y Jockey Plaza.

Además, tanto la campaña como la visita de celebridades al Cusco y los eventos culturales realizados contaron con cobertura periodística, que presentaba el esfuerzo coordinado del sector público y privado para estimular el turismo interno al Cusco en el período febrero-marzo.

4.6 Estrategia de medios

La campaña tuvo un período de exhibición de dos semanas (del 10 al 23 de febrero del 2010) y la audiencia se dividió en primaria y secundaria:

Primaria: Jóvenes de 18 a 25 años con espíritu aventurero, quienes estaban dispuestos a viajar en búsqueda de aventura y diversión.

Secundaria: Todos los peruanos, principalmente hombres y mujeres de 18 a 49 años, de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C.

Los recursos invertidos en medios durante el período de exhibición fueron de US\$304.240 (sin impuestos, ni comisiones) y los GRP/TGRP alcanzados fueron de 369,1.

Para difundir la campaña se utilizaron medios masivos, digitales, cobertura en prensa y diversos eventos. A continuación, se detalla cada una de ellas:

Medios masivos

Se realizaron comerciales en TV y radio, ambos con una duración de 20 segundos, los cuales se transmitieron en los canales 2, 4 y 9, en el caso de TV, y en RPP, Panamericana y Moda, en el caso de radio.

En cuanto a la prensa, se anunció la oferta comercial en concreto mediante avisos de una página en *El Comercio*, *El Trome* y *Ojo*. Además, se comunicaron grandes descuentos en las principales líneas aéreas, hoteles y restaurantes.

Hubo 100 elementos en la vía pública, entre paletas y paraderos, que motivaban al *target* a que se solidarizara con la campaña “tu diversión ayuda, Cusco pone”.

Por último, se contó con el apoyo de la empresa privada, como por ejemplo Cerveza Cusqueña, que insertó en su comercial de TV un mensaje de solidaridad con el Cusco; y Jockey Plaza, que colocó una banderola en su fachada, armó un stand en sus instalaciones y distribuyó volantes con la promoción.

Medio digital

Se utilizó el *website* PromPerú y su base de datos como medio de difusión de la oferta turística. Además, se utilizaron redes sociales como Facebook, Twitter, Flickr y Youtube, donde se registró un importante número de interacciones (fotos, comentarios), que generó un *márketing* viral.

Cobertura en prensa

Se presentó el plan de actividades y propuestas comerciales a la prensa televisiva, escrita y digital y se efectuó un minucioso plan de seguimiento para la publicación de las notas.

Además, se realizó la grabación de programas de televisión en vivo desde Cusco, por ejemplo, Oh Diosas, Polizontes, entre otros.

Eventos

Se llevaron a cabo coordinaciones con artistas renombrados para que visitaran Cusco como plan de apoyo. Por ejemplo, Mario Testino realizó una mega sesión de fotos para la revista *Vogue*, y Susan Sarandon visitó Machu Picchu para la reapertura de la vía férrea a esta ciudadela.

Asimismo, se realizó la feria "Perú mucho gusto" en Cusco, con el fin de promover la gastronomía local y el tránsito de turistas.

El presupuesto total de la campaña fue de S/. 1.037.621,83 (incluido el IGV), lo cual se distribuyó entre producción y medios:

Producción (S/. 26.236,57)

- ▶ Comercial TV 20"
- ▶ Comercial radio 20"
- ▶ Avisos de una página en prensa

Medios (S/. 1.011.385,26)

- ▶ Televisión 59%
- ▶ Radio 18%
- ▶ Diarios 19%
- ▶ Vía pública 3%

5. Resultados atribuidos a la campaña

Se pudieron medir resultados en estadías de hoteles, vuelos, visitas a las actividades realizadas durante la campaña y la cobertura efectuada por los medios nacionales e internacionales:

Incremento de las ventas en los hoteles¹²

Algunos de los principales hoteles de Cusco lograron los siguientes resultados:

- ▶ Hotel El Libertador: cuadruplicó sus reservas de residentes nacionales con respecto al 2009.
- ▶ Hoteles Casa Andina: incrementó en 51% el flujo de visitantes nacionales respecto al 2009.
- ▶ San Agustín Internacional: aumentó sus ventas en 45% (más de 40 reservas por día).
- ▶ Sonesta Valle Sagrado Yucay: creció 25% respecto al 2009.
- Hotel Cusco Plaza: logró la venta de 400 noches.
- La Casona de Yucay: alcanzó 144 reservas.
- Hotel Aranwa: 97 noches vendidas.

Venta de pasajes aéreos

Lan Perú vendió 138.034 asientos, con la cual revirtió en 50% el impacto negativo de las cancelaciones¹³ y superó ampliamente los 300.000 asientos programados para esta campaña. De acuerdo con Jaime Daly, Gerente General de Lima Airport Partners, los turistas nacionales incrementaron sus visitas en un 1,4%¹⁴.

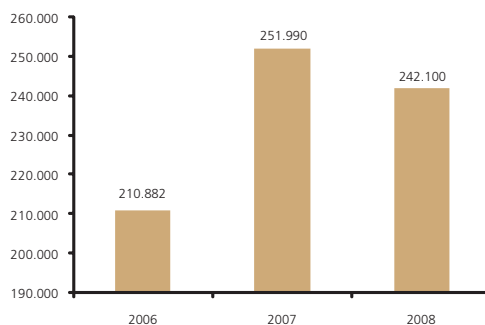
Por otro lado, Star Perú vendió 2.010 asientos de la promoción.

Feria "Perú mucho gusto"

La feria generó 12.000 visitantes a la ciudad de Cusco y obtuvo cobertura local en TV, radio, prensa/revistas e Internet y cobertura internacional en TV, prensa e Internet.

6. Anexos

Anexo 1: Arribo de turistas nacionales a Machu Picchu (2006/2007/2008)



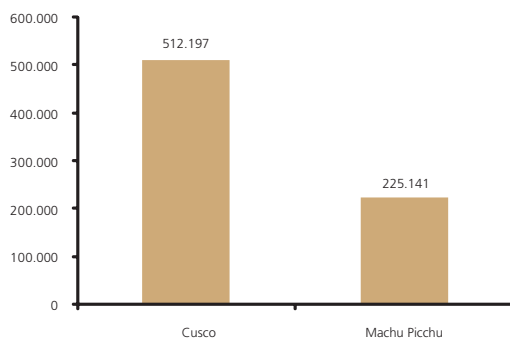
Fuente: INC Cusco (cifras preliminares).
Elaboración: T News <www.tnews.com.pe>.

¹² Fuente: Canatur-Apotur, Apavit, AHORA, SHP.

¹³ Roberto del Águila, Gerente de Relaciones Institucionales de Lan Perú.

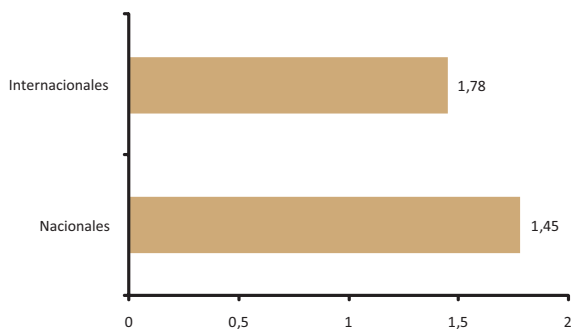
¹⁴ Mendoza Riofrío (2010).

Anexo 2: Arribo de visitantes nacionales Comparativo Cusco-Machu Picchu (enero-noviembre 2008)



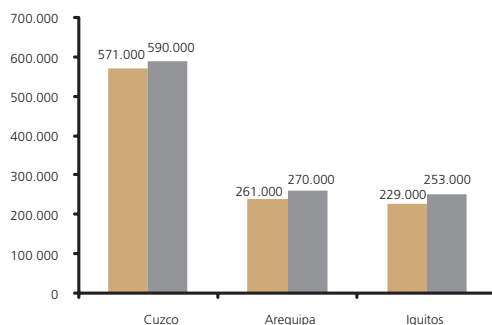
Fuente: T News <www.tnews.com.pe>.

Anexo 3: Índice de permanencia (2008)



Fuente: T News <www.tnews.com.pe>.

Anexo 5: Ciudades que registraron mayor movimiento de pasajeros en el ámbito nacional



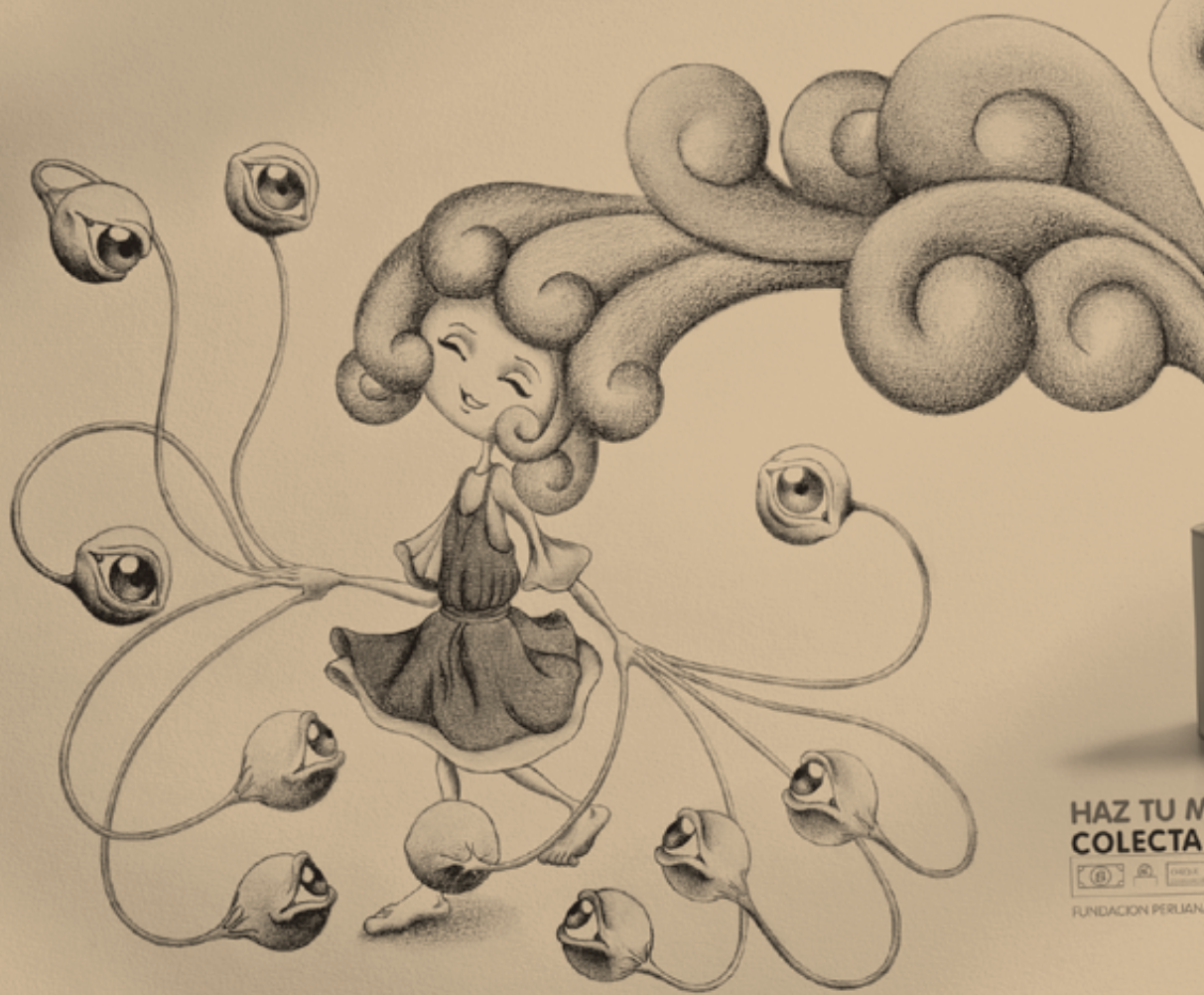
Fuente: T News <www.tnews.com.pe>.

8. Bibliografía

- ▶ DIARIO GESTIÓN
2010 “Los daños en Cusco por las lluvias llegan a S/.680 millones”. 4 de febrero.
- ▶ PROMPERÚ
1996 Decreto Legislativo N° 833. Norma de creación de PromPerú.
- ▶ MENDOZA RIOFRÍO, Marcela
2010 “No hay balance entre la inversión y las tarifas”. En: *Diario El Comercio*. Suplemento Día 1. 5 de julio.
- ▶ ROTHGIESSER, Hans
2010 “Cusco sin turismo: razones para no repetir el plato”. En: *Perú Económico*. Junio.

Páginas web

- ▶ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ
<http://www.viabcp.com>
- ▶ COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
<http://www.promperu.gob.pe>
- ▶ CUSCO PONE
<http://www.turismoperu.info/cuscopone>
- ▶ SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (SIICEX)
<http://www.siicex.gob.pe>
- ▶ T NEWS
<http://www.tnews.com.pe>



HAZ TU M
COLECTA



FUNDACION PERLIAN



MÁXIMO ESFUERZO
18-19 DE JUNIO

ViaBCP 101-0112333-0-00 C.C. BOLAÑO
101-0112333-7-32 A.C. BOLAÑO

FUNDACIÓN PERUANA DE CÁNCER / www.ponle-corazon.org



Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: "Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"

Anunciante: Fundación Peruana de Cáncer
Agencia: Circus Comunicación Integrada S.A.C.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO:

“HAZ TU MÁXIMO ESFUERZO - PONLE CORAZÓN”

Categoría: Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Juan Carlos Casafranca

1. Resumen del caso

La misión de **“Ponle Corazón”** es que ningún niño peruano muera de cáncer por falta de recursos económicos. Esta enfermedad ataca cada día a más personas. Este creciente desafío llevó a la institución a fijar importantes objetivos, entre ellos, convertir a **“Ponle Corazón”** en una *lovemark*, para continuar sensibilizando al público y promover nuevas formas de colaboración.

Se creó una nueva identidad única, potente y amigable para la marca, y se desarrolló el concepto paraguas de **“haz tu máximo esfuerzo”**, lo que llevaba a reflexionar sobre la capacidad de realizar una mayor contribución. Las piezas para los medios masivos brindaron una importante presencia en la semana previa a la colecta, en sinergia con una **“viralización”** del comercial a través de distintas plataformas de Internet.

Los resultados superaron las expectativas: la recaudación fue 92% mayor que el año anterior, a un coste de solo el 2% del presupuesto total. Esto permitió a la Fundación apoyar el tratamiento de cáncer de 384 niños peruanos. Finalmente, cabe resaltar que, además de los resultados obtenidos, el comercial **“Fe”** obtuvo dos premios de plata, uno en **“Ojo de Iberoamérica 2009”**, y el otro en el **“FIAP 2010”**.

2. Análisis del sector

El **“cáncer”** es un conjunto de enfermedades en las cuales el organismo produce un exceso de células malignas conocidas como cancerígenas, cuyo crecimiento y división está más allá de los límites normales.

En el ámbito mundial es la segunda causa de muerte y, lamentablemente, aún no se encuentra una forma precisa para prevenirla. De acuerdo con la Sociedad Americana del Cáncer, 7,6 millones de personas murieron de cáncer en el mundo durante el 2007.

Afortunadamente, existen formas de detectarlo y curarlo. Un diagnóstico adecuado y temprano de la enfermedad es una importante contribución a la curación. El tratamiento de la enfermedad se fundamenta en tres pilares: cirugía, quimioterapia y radioterapia.

El tratamiento del cáncer suele ser multidisciplinario, pues requiere de la cooperación de distintos profesionales que intervienen en su planificación y ejecución. Este hecho, sumado a los medicamentos e instalaciones requeridas, lo hace muy costoso.

Además, este tratamiento es prolongado, dura dos o tres años según el tipo de cáncer que presente el paciente y la gravedad del mismo.

Los casos reportados en el país crecen de forma exponencial y los altos costos que implica el tratamiento están fuera de las posibilidades de, aproximadamente, cuatro de cada cinco familias peruanas.

Para afrontar este terrible escenario existen alrededor de quince instituciones de ayuda social, las cuales buscan apoyar de diversas formas a los peruanos enfermos de cáncer.

Una de estas instituciones de ayuda social es la **Fundación Peruana de Cáncer** que, a través de su voluntariado Ponle Corazón, **procura cumplir el sueño de que ningún niño peruano muera de cáncer por falta de recursos económicos.**

Si bien el porcentaje de adultos afectados por el cáncer es mayor (85%), el principal cáncer infantil, que es la leucemia, requiere de un tratamiento que dura entre 2 y 3 años, y tiene un costo promedio de US\$25.000.

2.1 El mercado peruano de colectas

En la actualidad existen diversas organizaciones que realizan campañas para obtener fondos para ayudar a los más necesitados. Cada vez con mayor frecuencia, observamos personas en las calles recolectando dinero para diversas causas. En lo que respecta a la lucha contra el cáncer, diversas organizaciones se han visto en la necesidad de buscar fondos por medio de colectas en el territorio nacional.

Ya sea mediante campañas de prevención, capacitación de médicos o el apoyo a pacientes con esta terrible enfermedad, quince instituciones en el país están buscando la manera de ayudar a quienes más lo necesitan y, de este modo, brindarles los recursos necesarios para afrontar los altos costos de los tratamientos. En consecuencia, la posibilidad de no perder las esperanzas.

Sin embargo, con tantas campañas realizadas en el transcurso del año, el peruano se ha tornado un tanto indiferente a ayudar; de manera que el tema de las colectas se ha convertido en dar “el sencillo que sobra”, dejando de lado el verdadero sentido de este tipo de campañas. En los últimos años, los montos recaudados se han visto disminuidos, lo cual perjudica la ayuda que se esperaba ofrecer.

Por este motivo, las instituciones que efectúan este tipo de colectas se han visto en la necesidad de utilizar diversas estrategias de marketing que les permitan llegar al público peruano y mostrarles el verdadero fin de este tipo de campañas.

Las entidades que participan principalmente en este tipo de actividades son: La Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer, La Fundación Peruana de Cáncer, la empresa AVON con sus campañas de Lucha Contra el Cáncer de Mama, entre otras.

3. La institución

La **Fundación Peruana de Cáncer** es una organización sin fines de lucro, con propósitos humanitarios, orientada a ayudar a los pacientes enfermos de cáncer del Perú.

La institución cumple sus objetivos a través de la captación y la canalización de voluntades, recursos, e iniciativas. En consecuencia, desarrolla diversas actividades, fundamentalmente, en el área de educación, investigación, prevención, diagnóstico y apoyo social a favor de los pacientes con cáncer.

La Fundación Peruana de Cáncer se encuentra constituida bajo las leyes de la República del Perú; sus órganos de gobierno son la Junta de Protectores, la Junta de Administración y la Gerencia General. Adicionalmente, la Fundación Peruana de Cáncer es supervisada por un órgano del Ministerio de Justicia denominado Consejo de Supervigilancia de Fundaciones.

3.1 Historia

La Fundación Peruana de Cáncer fue creada el 22 de noviembre de 1960 por la señorita **Frieda Heller Fornspan**, quien cedió parte de su patrimonio y trabajó activamente para iniciar la labor de lucha contra el cáncer, en especial, a favor de las personas que no contaban con los recursos económicos necesarios para solventar esta enfermedad.

Gracias a la señorita Heller, se pudo convocar, para que formaran parte de la fundación, a profesionales médicos destacados, como el doctor Eduardo Cáceres Graziani, cuyo asesoramiento y guía han ayudado a mantener en marcha a esta organización.

3.2 Misión

“La Fundación Peruana de Cáncer quiere elevar los niveles de atención y tratamiento de los pacientes con cáncer en el Perú”¹.

3.3 Visión

“Creemos, que conectando voluntades y canalizado los esfuerzos podemos aliviar el sentimiento humano producido por el cáncer”².

3.4 La colecta “Ponle Corazón”

Desde hace 27 años, la Fundación Peruana de Cáncer lleva a cabo la colecta “Ponle Corazón”, la cual se realiza cada año en todo el país.

La colecta tuvo sus inicios en 1982, gracias a un grupo de alumnos de la promoción XXXVII del colegio Markham inspirados por el pedido que uno de sus compañeros, que falleció de cáncer, les hizo antes de morir: “No me ayuden a mí, que tengo, ayuden a otros que no tienen”.

La colecta empezó en el salón, luego pasó al ámbito de todo el colegio y, posteriormente, empezó a realizarse a escala nacional en todos los colegios del país.

En un principio, lo que se hacía era recaudar fondos para ayudar a niños que no tenían los recursos económicos suficientes para afrontar los gastos de esta enfermedad. Todo esto se hacía en el ámbito del colegio.

En 1983 se realizó la colecta a escala nacional y se creó el Día de la Solidaridad Estudiantil. Esta colecta tiene como fin principal estimular los sentimientos de solidaridad y los valores entre los estudiantes, familiares, profesores y todas las personas en general.

3.5 El albergue Frieda Heller

La Fundación Peruana de Cáncer opera el albergue “Frieda Heller”, donde se brinda hospedaje a los pacientes provenientes de las diversas provincias del Perú, que vienen a Lima para recibir el tratamiento necesario en el Instituto de Enfermedades Neoplásicas y no cuentan con los recursos económicos suficientes.

Hace casi 50 años, por iniciativa de su Presidenta, la señorita Frieda Heller, la Fundación Peruana de Cáncer adquirió en el centro de Lima una residencia (Casa Ostolaza), la cual, luego de ser equipada convenientemente, se convirtió en albergue dedicado al alojamiento y alimentación de los pacientes enfermos con cáncer, provenientes de provincias, y donde se les proporcionaba medicinas y, en muchos casos, los pasajes de regreso a sus lugares de origen.

¹ Tomado de: <www.cancer.org.pe>.

² Ibid.

Al acoger a los pacientes enfermos en las fases pre y post-operatorio, el albergue permitía que muchas camas del antiguo hospital quedaran libres, para ser ocupadas por otros pacientes.

Posteriormente, al concluirse las obras del nuevo hospital, surgió la necesidad de contar con un inmueble cercano a las nuevas instalaciones del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN), razón por la cual la Fundación Peruana de Cáncer adquirió un nuevo inmueble para que sirviera de albergue.

3.6 Servicios prestados por el albergue

La Fundación Peruana de Cáncer siente el orgullo de haber recibido pacientes en su albergue de manera ininterrumpida desde el 24 de abril de 1963. Este inmueble está ubicado en la avenida Prolongación Primavera N° 1075, distrito de San Borja, y cuenta con los siguientes servicios:

- ▶ Alojamiento para pacientes hombres, mujeres y niños
- ▶ Servicio de alimentación cuatro veces al día
- ▶ Teléfono con tarifa plana nacional
- ▶ Cabina de Internet
- ▶ Servicio gratuito de transporte de pacientes al hospital (INEN)
- ▶ Servicio de Asistencia Social
- ▶ Servicio de movilidad escolar para niños
- ▶ Sala de televisión
- ▶ Sala de estudios y biblioteca
- ▶ Zona de recreación infantil y jardines
- ▶ Sala de recreación
- ▶ Servicio de enfermería diurno y nocturno
- ▶ Una capilla
- ▶ Un tópico adecuadamente acondicionado
- ▶ Servicio de lavandería equipado con tres lavadoras y tres secadoras
- ▶ Servicio de Asistencia Espiritual a cargo de tres religiosas de la orden de las Franciscanas Misioneras de María que habitan en el albergue
- ▶ Personal especializado al cuidado exclusivo de los niños que se alojan en el albergue
- ▶ Personal especializado en ayuda psicológica
- ▶ Personal de servicio de limpieza

Mediante el apoyo de las damas voluntarias y otras empresas que colaboran con la Fundación, el dinero recaudado es destinado a pagar cuentas de medicinas, brindar material médico, prótesis y pasajes de transporte, desde y hacia las diversas provincias de donde vienen los pacientes de cáncer.

3.7 Logros más importantes de la Fundación Peruana de Cáncer

La Fundación Peruana de Cáncer también ha desarrollado otras actividades y proyectos que han contribuido a combatir el cáncer en el Perú, entre ellas podemos citar las siguientes:

- ▶ La construcción del actual local del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN) en un inmueble de aproximadamente 60.000 metros cuadrados cedido por el gobierno peruano.

- ▶ Construcción de un edificio de cuatro pisos ubicado en el INEN. Los dos primeros están ocupados por laboratorios, oficinas y auditorio; y los dos últimos están especialmente acondicionados para uso de los residentes del hospital.
- ▶ La campaña “Ponle Corazón”, la cual tiene un impacto no solo en el equipamiento y sostenimiento del Departamento de Pediatría del INEN, sino también en los miles de niños y adolescentes que se han beneficiado con los resultados de las colectas y el trabajo de nuestras voluntarias a lo largo de tantos años.
- ▶ Ayuda económica a favor de los pacientes que sufren de cáncer.
- ▶ Construcción y equipamiento de ambientes para la hospitalización, consulta externa, quimioterapia ambulatoria y procedimientos especiales en el INEN.
- ▶ Ayuda psicológica tanto para la familia como para el paciente enfermo de cáncer.
- ▶ Donación de material médico dental para pediatría.
- ▶ Refrigerios matinales en las áreas de consulta externa del INEN.
- ▶ Donación al INEN de un equipo de anestesia para el quirófano infantil.
- ▶ Donación de flujo laminar para la preparación de quimioterapia y antibióticos.
- ▶ Donación de un totocoagulador para la atención especializada de niños con retinoblastoma.
- ▶ Donación de un equipo portátil de rayos X.
- ▶ Publicación y distribución del prestigiado libro *Apuntes de cancerología*, del doctor Andrés Solidoro Santiesteban, que ayuda a médicos no oncólogos a detectar síntomas de la enfermedad que, usualmente, pasan desapercibidos, con el fin de que los pacientes puedan ser diagnosticados y tratados de manera oportuna.
- ▶ Construcción e implementación de la unidad de quimioterapia ambulatoria en el Hospital Santa Rosa, Pueblo Libre, Lima.
- ▶ Implementación parcial de la unidad de quimioterapia ambulatoria en el Hospital Belén de Trujillo, La Libertad.
- ▶ Más de 25 médicos peruanos becados en medicina oncológica, para mejorar el tratamiento a los pacientes enfermos con cáncer de nuestro país.
- ▶ Donación al INEN de un juego de cinco pinzas laparoscópicas que permiten mejorar el desempeño del médico cirujano, en pacientes con cáncer de abdomen.

3.8 Actividades complementarias

Adicionalmente, el voluntariado “Ponle Corazón” realiza diversas actividades pro fondos para seguir operando y aumentar la ayuda a los niños enfermos.

Entre estas actividades se encuentran la venta de tarjetas de Navidad, pésame y saludos, la venta de almanaques y agendas, la organización de eventos sociales así como una fiesta de Navidad para los pacientes en tratamiento, pacientes curados y familiares.

Afortunadamente, “Ponle Corazón” cuenta con el respaldo de diversas empresas peruanas que ofrecen tanto sus productos como ayuda económica para apoyar la noble labor de la Fundación. Entre ellas deben ser mencionadas el Banco de Crédito del Perú, la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, la Fuerza Aérea del Perú, la Marina de Guerra del Perú, que comparten el sentimiento de ayuda a los que más lo necesitan.

4. La marca

“Ponle Corazón” es una campaña de la Fundación Peruana de Cáncer. Esta institución se encuentra conformada por damas voluntarias que año a año se dedican a realizar esta colecta, para conseguir los fondos necesarios para cubrir los gastos de diagnóstico y tratamiento que permitan curar a los niños enfermos de cáncer (tanto de Lima como de provincias).

La principal actividad de “Ponle Corazón” es la colecta anual que se lleva a cabo en el mes de junio a escala nacional, la cual cuenta con el apoyo de todos los establecimientos educativos del país.

4.1 El escenario

La vía principal de recolección de fondos de “**Ponle Corazón**” es una colecta que se realiza anualmente; durante los años 2007 y 2008, el monto recaudado había disminuido en un promedio de 15%. Esta reducción obedecía primordialmente a los siguientes factores:

- ▶ **“Ponle Corazón” no había creado nada nuevo desde el 2006**, mientras que la mayoría de instituciones que realizaban colectas empezaron a desarrollar campañas de comunicación.
- ▶ **Hubo menor apoyo de medios tradicionales.** Con tantas organizaciones efectuando campañas con fines sociales era difícil para ellos discriminar unos de otros, razón por la cual los espacios donados fueron mínimos o nulos.
- ▶ **La identidad propia empezó a pasar desapercibida.** La mayoría de instituciones adoptaron el corazón rojo con el nombre escrito en el.

4.2 El mercado objetivo

La alcancía es el lugar común de todas las colectas, las cuales compiten por las esquivas monedas del “sencillo que sobra”.

Sin embargo, hay personas que pueden hacer un esfuerzo para donar un monto mayor. Estos donantes potenciales representaban la oportunidad para revertir el promedio de recaudación, puesto que el poder adquisitivo había mejorado por el notable crecimiento del país.

Existía la posibilidad de que cada individuo entregara algo más que en ocasiones anteriores.

No obstante, se debía ser sumamente impactante para lograrlo debido a que en el año 2009 existía un gran temor a la crisis y, por ende, resultaba difícil desprenderse hasta de un sencillo.

4.3 Objetivos y estrategias de marketing para el año 2009

Dentro de los principales objetivos de la campaña “**Ponle Corazón. Haz tu mayor esfuerzo 2009**” mencionamos los siguientes objetivos de marketing:

- ▶ Incrementar en un 50% los ingresos de la colecta para atender a más niños que necesiten de un tratamiento.
- ▶ Ampliar las fronteras de la colecta, buscando obtener colaboración de otros países mediante diversos canales de ayuda.
- ▶ Implementar la colecta sobre la base de una estructura de costos mínimos.

Las estrategias de marketing que se llevaron a cabo fueron las siguientes:

Respecto al producto, la estrategia fue hacer de la colecta una iniciativa más amigable y cercana a las personas.

En cuanto a la distribución de la misma, se incrementó el número de personas voluntarias en cada zona.

Y, en lo que respecta a la promoción, la estrategia era buscar la manera de lograr la mayor exposición posible, a pesar de la escasa contribución de los medios masivos, por lo que hubo un plan que abarcaba espacios no tradicionales para la difusión de la campaña.

4.4 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)

Los **objetivos de comunicación** fueron los siguientes:

- ▶ Convertir a “Ponle Corazón” en una *lovemark* para, posteriormente, obtener la donación del público a través de otros medios.
- ▶ Sensibilizar al público y generar esperanza respecto a la cura del cáncer para incentivar la colaboración de las personas.
- ▶ Promover otras formas de colaboración además del sencillo de las alcancías.

Las estrategias de comunicación fueron las siguientes:

- ▶ Desarrollar una identidad de marca única, potente y amigable.
- ▶ Crear diferentes piezas que se ajustaran especialmente a cada medio en el que se manejaría una pauta.
- ▶ Apoyarse en cada una de estas piezas para obtener la colaboración de las personas y promover las diferentes formas de colaboración e incrementar las donaciones.

4.5 Recuperación de identidad

Esta campaña de “Ponle Corazón” surgió, en primer lugar, con la intención de crear una nueva identidad, lo cual les permitiría diferenciarse y sobre todo destacarse del resto de colectas que se han estado llevando a cabo en nuestro país.

Muchas de las colectas que se realizan en el Perú utilizan la misma modalidad de salir a las calles con una lata para recolectar dinero. “Ponle Corazón” buscaba diferenciarse del resto, por lo que la creación de un nuevo logo fue fundamental para el inicio de esta campaña.



En lo que respecta a la identidad de la marca, se desarrolló un nuevo logo al que se le dio un amplio protagonismo. Se creó un ícono de una “P” con un corazón adentro que, con tan solo una campaña, se asociada a “Ponle Corazón”.

4.6 Distribución

Por otro lado, para la recolección de fondos a través de las latas se recurrió a personas conocidas y, a la vez, a estudiantes de colegios y universidades que destinaron un día entero a caminar con la lata

por alguna zona designada. Ellos mismos convencieron a otras personas para hacer de voluntarios el día de la colecta.

5. La campaña

5.1 Objetivos específicos de comunicación

El objetivo era llegar a todos los peruanos que tuviesen la posibilidad de colaborar, por lo que la audiencia objetivo fueron hombres y mujeres de 11 a 99 años. Por ello, como se mencionó previamente, el *mix* de medios debía contemplar medios tradicionales (TV, radio, prensa) y no tradicionales (principalmente diferentes plataformas en Internet).

5.2 El nuevo logotipo

Para asegurar la identidad de marca se desarrolló de un nuevo logo. Se creó un ícono de una "P" con un corazón adentro que asociaba el nombre de la fundación y que, hoy en día, se relaciona exclusivamente con la colecta de "Ponle Corazón".

5.3 El comercial "Fe"

El comercial de televisión realizado mostraba:

- ▶ La esperanza de un niño enfermo de cáncer de recuperar la salud
- ▶ La lucha contra la enfermedad
- ▶ El logro de la ansiada curación

El fuerte impacto que generó este comercial en los televidentes permitió que se pudiera utilizar otros medios como el Internet.

Plataformas como el Facebook, Elcomercio.pe, entre otras, "colgaron" este comercial, lo que permitió un mayor alcance del mismo en el mercado.

5.4 Plan de comunicación y difusión

Comprendió medios tradicionales y no tradicionales. Es importante mencionar que se realizó una fuerte actividad de relaciones públicas, a través de la cual se logró estar dentro de las revistas y diarios más leídos del país, y programas de alto *rating*, con noticieros y magazines.

5.5 Medios tradicionales

Se efectuó difusión comercial en:

- ▶ Televisión tanto a escala nacional, como en los Estados Unidos.
- ▶ Radio
- ▶ Vía pública

Otros medios de menor alcance, que ayudaron a potenciar la campaña, fueron las postales, los afiches y los circuitos cerrados como el BCP, Atento, entre otros.

5.6 Medios no tradicionales

Internet fue la nueva plataforma de comunicación de la marca y resultó clave porque, debido al impacto que generó el comercial, la viralización espontánea permitió llegar a miles de personas más.

El formato de *mailing* derivaba a las personas a la web de la Fundación, por lo que esta fue rediseñada en coherencia con los elementos que componían la campaña.

Además, el comercial estuvo en Facebook, en las webs más importantes del país (ej: *ecomercio.pe*), reconocidos blogs, entre otros. Elementos adicionales para este medio fueron los *banners* y *emoticons* para el Messenger.

5.7 Período de difusión

De acuerdo con MEDIAVEST, el período de exhibición se inició el 15 de mayo de 2009 y terminó el 19 de junio de 2009.

5.8 Recursos invertidos

5.8.1 Recursos invertidos en medios

La participación en medios fue posible gracias al apoyo de cada uno de ellos, con lo que se logró una cobertura equivalente a US\$570.311,10 (a tarifa impresa sin impuestos ni comisiones).

5.8.2 Cobertura lograda en medios

GRP / TGRP alcanzados: 135,4 (en televisión)

A pesar de no haber tenido un gran alcance en este medio, la participación en Internet contribuyó de forma impactante para obtener los resultados deseados.

5.8.3 Inversión estimada de competidores

Al igual que “Ponle Corazón”, hay otras asociaciones benéficas que también solicitan el apoyo pro-bono de los medios. De este modo, el monto total es una referencia en costos equivalentes a la presencia que tuvieron las marcas.

Según MEDIAVEST, este monto referencial total a “tarifa impresa” ascendió a US\$9.470.301,80.

5.9 Asignación de presupuesto total del caso

Debido a las características y objetivos de esta campaña, que están 100% orientados a una causa de bien social, la idea es recurrir al apoyo solidario de las personas. En total fueron 107 nuestros colaboradores pro-bono (entre empresas, personajes conocidos y personales naturales) que hicieron su máximo esfuerzo por los niños con cáncer.

Aun así, hubo costos mínimos en los que no se pudo dejar de incurrir, los cuales ascendieron en su totalidad a US\$22.000, cuando el costo estimado total de producción y medios para una campaña de esta magnitud supera el millón de dólares.

6. Resultados obtenidos

6.1 Incremento de recaudación

El objetivo de incrementar la recaudación en 50% para ayudar a más niños fue superado notablemente:

- a. El monto recolectado en el 2009 superó en 92% al del 2008.
- b. Además, esto marcó un récord en la historia de “Ponle Corazón” y en el de todas las colectas a escala nacional orientadas a la lucha en contra de esta terrible enfermedad.

- c. Asimismo, se logró apoyar a un número considerable de niños en su tratamiento: al finalizar el año llegaron a ser 384. De estos, el 32% pertenecía a Lima, mientras que el otro 68% de niños eran de provincias, a los cuales también se les ayudó con el hospedaje (para el niño y un acompañante) en el albergue Frieda Heller, que pertenece a la Fundación.

6.2 Ampliación del alcance de la colecta

Asimismo, también se cumplió con el objetivo de ampliar el alcance de la colecta a otros países:

- a. Dos canales en los Estados Unidos apoyaron con la transmisión del comercial, en el que al final se resaltaba el número de cuenta de la Fundación.
- b. Fue la primera vez que se recibieron donaciones importantes del extranjero.

6.3 Minimización de costos

La tercera meta, que fue implementar la campaña sobre la base de costos mínimos, también fue alcanzada:

- a. El apoyo y la solidaridad de las personas y empresas fueron notables; en total se contó con 107 colaboradores entre empresas y personas naturales.
- b. El costo total asumido fue solamente el 2% del presupuesto total estimado.

6.4 Desarrollo de formas alternativas de colaboración

Por otro lado, los resultados de las formas alternativas de colaboración sorprendieron. La alta sensibilización del público y el hecho de haber promovido otras formas de colaboración influyeron en que el 10% de la recaudación haya sido a través de estos canales alternativos.

5.5 Punto de partida de una *lovemark*

Por último, hubo múltiples indicadores de que la marca empezó a generar un *bonding* con la gente, punto de partida para que “Ponle Corazón” llegara a ser una *lovemark* en el corto plazo:

- a. El comercial tuvo más de 1.000 visitas en YouTube, un elevado nivel de viralización, comentarios y reportajes en páginas importantes, blogs, entre otras respuestas espontáneas de las personas.
- b. Se recibieron llamadas de las universidades más importantes para informar que, en total, más de 40 alumnos realizaron su proyecto final acerca del caso de “Ponle Corazón”.

Por otro lado, se efectuaron diversos reportajes y comentarios acerca de la campaña, lo que confirmaba que “Ponle Corazón” había generado un importante impacto en los peruanos.

7. Preguntas de discusión

- a. ¿Qué es una *lovemark*?
- b. ¿Cuáles son los principales atributos que presenta la campaña “Haz tu máximo esfuerzo”?
- c. ¿Cuál fue la estrategia empleada por “Ponle Corazón” para lanzar su campaña al mercado?
- d. ¿Cómo se obtuvo presencia en Internet?
- e. ¿Qué beneficios obtiene “Ponle Corazón” al crear esta campaña?

- f. ¿Qué estrategia debería emplear “Ponle Corazón” para continuar con el éxito de esta campaña?
- g. ¿Qué otras formas de captación se podría utilizar?
- h. ¿Qué otras modalidades de comunicación se podría emplear?

8. Anexos

Anexo 1: Apoyo a niños por procedencia

Procedencia	Nº casos	%
Lima	124	32,3
Piura	30	7,8
Lambayeque	20	5,2
Cajamarca	20	5,2
Arequipa	19	4,9
La Libertad	17	4,4
Cuzco	16	4,2
Áncash	15	3,9
Loreto	15	3,9
Junín	14	3,6
Huánuco	13	3,4
Ucayali	13	3,4
Ica	11	2,9
San Martín	11	2,9
Callao	11	2,9
Amazonas	6	1,6
Tacna	5	1,3
Ayacucho	5	1,3
Puno	5	1,3
Apurímac	5	1,3
Moquegua	3	0,8
Pasco	3	0,8
Otros dptos.	3	0,8
Total niños 2009	384	100,0

Fuente: www.cancer.org.pe.

9. Bibliografía

Entrevistas

- ▶ Entrevista a Samuel Suzanne, Gerente General de la Fundación Peruana de Cáncer, realizada el 8 de agosto de 2010.
- ▶ Entrevista a Lamia Francesca Pardo-Figueroa Frasson, Ejecutiva de Marcas, Circus Comunicación Integrada S.A.C., realizada el 10 de agosto de 2010.
- ▶ Entrevista a Carmen Bardales en el albergue Frieda Heller, realizada el 31 de agosto de 2010.

Páginas web

- ▶ FUNDACIÓN PERUANA DE CÁNCER
<http://www.cancer.org.pe>
- ▶ PONLE CORAZÓN
<http://www.ponle-corazón.org/>
- ▶ WIKIPEDIA
<http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3A1ncer>

PRONTO

www.deporsp.com
deporsp

La pasión de tu vida

LO QUE LE FALTABA



Medios de comunicación

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Lanzamiento del diario *Depor*

Anunciante: Prensa Popular S.A.C.

Agencia: Publicis Asociados S.A.C.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO:

LANZAMIENTO DEL DIARIO

DEPOR

Categoría: Medios de comunicación

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Guido Bravo Monteverde

1. Resumen del caso

Durante el año 2008, Prensa Popular del Grupo El Comercio identificó una oportunidad de negocio en la categoría de diarios deportivos. En la categoría se encontraban diarios considerados poco creíbles y de baja calidad. Sus lectores no estaban muy satisfechos con el contenido que encontraban. De igual manera, se identificó una necesidad de información deportiva por parte de un público muy joven.

Se lanzó el diario *Depor*, con información seria, objetiva y entretenida. Con esta combinación de calidad de información al mismo precio que la competencia, el diario logró rápidamente consolidarse como el líder de la categoría.

En menos de un año, *Depor* no solo superó los objetivos de participación de mercado, con un liderazgo del 36% de la categoría en Lima, sino que se consolidó como el diario deportivo más vendido del mercado. Además contribuyó a impulsar el crecimiento de la categoría de diarios deportivos en 62% en relación con el 2008. Adicionalmente, *Depor* ha logrado conectar con un público muy joven. El 59% de sus lectores tienen entre 12 y 25 años, objetivo importante para el proyecto. El rápido éxito alcanzado en Lima permitió lanzar y distribuir el diario a escala nacional.

2. Análisis del sector

A fines del 2008 la categoría de diarios deportivos estaba conformada por tres diarios: *Bocón*, *Liberó* y *Todo Sport*. Estos diarios tenían una venta promedio diaria de 93.500 ejemplares, con lo cual la categoría de diarios deportivos representaba el 10% del mercado total de diarios en Lima.

Los diarios deportivos existentes estaban catalogados por el público lector como medios poco serios, sin credibilidad, y que se dedicaban más a la política y farándula deportiva en lugar del deporte. Por este motivo, los lectores no estaban muy satisfechos con los productos existentes y solicitaban mayor información internacional y de otros deportes. Adicionalmente, existía en el país un mercado deportivo aún poco explotado, el cual se encontraba en crecimiento.

En este contexto, el Grupo El Comercio decidió realizar un estudio para obtener mayor información de la categoría que sustentara su intención de ingresar a la misma.

Los resultados de los estudios¹ mostraron los siguientes hallazgos:

¹ Estudio de evolución de diarios deportivos - Unidad de Investigación de Mercado EEEC, 2008. Perfil de lector de diarios deportivos - Arellano Investigación de Marketing.

- ▶ Existía un gran nicho de lectores jóvenes en búsqueda de información deportiva que no hallaba en la oferta de diarios deportivos existente.
- ▶ Un 65% de compradores actuales no estaban satisfechos con su diario y estarían dispuestos a migrar a una nueva opción.
- ▶ Los lectores solicitaban información sobre otros deportes y noticias de deportes internacionales.
- ▶ Los diarios deportivos debían brindar información de calidad y creíble, sin dejar de ser entretenidos.
- ▶ No era bien visto que un diario deportivo se involucrara en la política o en la farándula deportiva.

Estos descubrimientos permitieron identificar los pilares para lanzar al mercado el nuevo diario deportivo *Depor*.

3. La empresa

Prensa Popular S.A.C., una subsidiaria de la Empresa Editora El Comercio S.A., fue constituida el 3 de mayo de 2001. Su actividad principal es la generación de contenidos en general, incluida la producción y edición de contenidos periodísticos orientados al público en general.

En junio del 2001, la compañía lanzó a circulación el diario *Trome*, dirigido a los sectores socioeconómicos C y D. Lo anterior constituyó un esfuerzo por ampliar la cobertura informativa de la empresa que llegaba a nuevos sectores de la población, además de crear una nueva infraestructura periodística capaz de atender a este nuevo sector. A fines del 2001, *Trome* ya se había posicionado en niveles de lectoría entre los tres diarios más leídos de su categoría y, a partir del 2004, ocupa el primer lugar.

Asimismo, con el propósito de ampliar su cobertura periodística, la Compañía lanzó a circulación, en agosto del 2002, el diario *Perú21*, dirigido a los sectores socioeconómicos B y C. En marzo del 2007, la empresa adquirió el 99% de las acciones de Producciones Cantabria S.A.C. (propietarias de la marca diario *Gestión*). Además, adquirió los derechos patrimoniales sobre la información y fotografías contenidas en el banco de datos de dicho diario.

En abril del 2009, la empresa lanzó al mercado el diario *Depor*, medio netamente deportivo dirigido a un lector joven. Con este nuevo producto, el portafolio de medios de la empresa cubría todas las categorías del mercado de diarios.

El domicilio legal de la empresa es Jirón Miró Quesada 247, Piso 7, Lima, Perú.

4. Situación actual

La situación presenta algunas oportunidades, obstáculos y desafíos, los mismos que tomados en conjunto permitieron aprovechar la coyuntura y obtener beneficios para todos los involucrados.

Oportunidades

Existía una demanda desatendida por un diario deportivo de calidad, veraz, creíble y plural. Muchos compradores potenciales no compraban diarios deportivos porque no les gustaba lo que había en el mercado; estos eran en su mayoría jóvenes.

Había un alto porcentaje de compradores actuales no satisfecho, pero resignado a consumir lo que se ofrecía en la categoría.

También existía un mercado potencial para una web deportiva de calidad, innovadora y completa.

Obstáculos

En el 2008 se registraron pésimos resultados deportivos; Perú quedó eliminado de la clasificatoria al mundial y quedó último en la zona sudamericana. Había poca asistencia a los estadios. Perú estuvo a punto de ser desafiliado de la FIFA.

El 2009 se presentaba como el año de la crisis económica mundial.

La venta de diarios deportivos está ligada a los resultados deportivos y, por diversas circunstancias, estos no son muy buenos en nuestro país.

Desafíos

Convertir a *Depor* , a través de las ventas, en el primer diario multideportivo del país de información veraz y de calidad.

Llegar a un público joven, principalmente entre los 12 y los 25 años de edad.

Visión y misión

Visión

Servimos al país pensando en un público joven, que gusta del deporte y que requiere mantenerse informado de manera neutral y a la vez entretenido, incluyendo aspectos educativos como estadísticas de interés y fotos que aportan al tema, siendo los contenidos abordados siempre por especialistas.

Misión

Depor es el diario del hincha del deporte, con voz pasional y analítica, divertido y riguroso. El hincha del deporte se sentirá identificado porque pensamos como ellos y les damos lo necesario para volverlos expertos en temas de común interés, logrando cultivar el deporte como un estilo de vida, siempre por el lado positivo de las cosas.

Principios

Dentro de los principios del Grupo El Comercio, compartimos las siguientes competencias y valores:

Competencias

- ▶ Identificación con los valores y principios del Grupo
- ▶ Orientación al cliente
- ▶ Excelencia
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Soluciones creativas
- ▶ Liderazgo
- ▶ Comunicación
- ▶ Adaptabilidad al cambio

Valores

- ▶ Compromiso con el Perú
- ▶ Independencia

- ▶ Veracidad
- ▶ Objetividad
- ▶ Respeto
- ▶ Lealtad
- ▶ Vocación de servicio
- ▶ Proactividad e innovación
- ▶ Búsqueda de la excelencia

5. La marca: *Depor*

El domingo 19 de abril de 2009 nació *Depor*, y en todos los quioscos y puntos de venta se encontraba presente el nuevo diario deportivo del país, que traía contenidos de calidad sobre el fútbol y todos los deportes a solo \$/ 0,50 céntimos.

Depor estaba listo para jugar su mejor partido bajo una sola estrategia: combinar la pasión por los deportes con el rigor periodístico. “Nuestro compromiso es con la tribuna, nuestros lectores”.

Este nuevo medio no solo trae información, sino también análisis que ayuda a comprender mejor el juego. Cuenta con un *staff* de columnistas especializados para todos los deportes. Si se trata de un deporte o tema específico donde no se conoce a profundidad la coyuntura, se recurre a las personas más entendidas en el aspecto en cuestión, con la finalidad de brindar la rigurosidad que se busca y que gusta al público objetivo.

Depor tiene una página web actualizada con información las 24 horas del día que se puede personalizar, ya que está armada con ventanas móviles que ofrecen la posibilidad de ser ubicadas donde el lector lo desee en la “home”.

6. El producto

Depor es la mejor alternativa para entretener y hacer pasar un buen momento al lector. Nuestro producto busca y se orienta a divertir e informar al mismo tiempo.

Depor es objetivo manteniéndose siempre neutral en sus artículos y comentarios. La pasión por el deporte es un terreno difícil; por ello, en sus páginas, no se encontrará espacio alguno que se caracterice por su radicalidad o fanatismo extremo.

Depor trata todos los deportes, no solamente el fútbol, y lo hace siempre con la misma profundidad, responsabilidad, pulcritud y pasión.

Depor recurrirá a especialistas en cada deporte, para analizar con mayor conocimiento esos temas, en vista de que no siempre se puede ser experto en todo.

Depor siempre tiene presente que al lector hay que darle “algo más”; por ello, como parte del entretenimiento, incluye crucigramas, sudokus, pupiletras e historietas.

El mercado objetivo (estrategia de segmentación)

Depor se dirige principalmente a jóvenes entre los 12 y los 25 años que gustan de los deportes, en especial el fútbol, que además prefieren un lenguaje sencillo y divertido, pero a la vez claro y directo, con fotos que causen sorpresa y que brinden un aporte especial al tema tratado, que además aprecian estadísticas de interés y no aquella que se coloca con la finalidad de llenar el espacio.

Posicionamiento

Ser visto como el diario deportivo que piensa y siente como el hincha, que se preocupa por mantenerlo informado y entretenido.

La campaña promocional

Se optó por una campaña basada en un lenguaje de hincha; una barra típica que presenta al diario como un hincha más que vive el deporte con la misma pasión.

Posteriormente se complementó la campaña de lanzamiento en TV y radio con acciones promocionales amarradas al diario para generar prueba de producto, de modo que los consumidores de la categoría pudieran comparar el diario que consumían con *Depor*. Estas acciones fueron pósters de equipos, estrellas peruanas en el extranjero, fichas coleccionables de selecciones del mundo, entre otras.

Estrategia de comunicación

Lema: “*Depor* es pasión, vayas donde vayas”.

Descripción de lo que muestra el comercial:

- ▶ La pasión representada por una barra “canto *Depor*”.
- ▶ La barra te sigue cuando tienes *Depor* contigo.
- ▶ No importa donde estés; si tienes *Depor*, la pasión está contigo.

Spot mantenimiento: ¡Llegó *Depor*!

- ▶ Muestra el diario y remarca los diferenciales del diario: más deportes, más páginas, más color, al mismo precio.
- ▶ Seguimos utilizando la barra como muestra de pasión y declaración de posicionamiento.

Objetivos de márketing y márketing mix

Los principales objetivos de márketing perseguidos por la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Obtener una participación de mercado de 15% dentro del segmento de diarios deportivos para el primer trimestre una vez lanzado el producto.
- ▶ Para fines del 2009 se debía obtener una participación de mercado de 20% en la categoría de diarios deportivos.
- ▶ Incrementar el mercado total de la categoría en Lima mediante la incorporación de nuevos lectores jóvenes entre los 12 y 25 años.

Producto

Se desarrolló un diario deportivo cuya base es brindar información de calidad, veraz, y entretenida. *Depor* debía sentir la pasión que vive el hincha del deporte. Se creó un mejor producto, diferenciado de la competencia porque contaba con un mejor contenido, más deportes, más páginas y más color, con una diagramación ágil e innovadora. *Depor* cuenta con 24 páginas todos los días a *full* color. El diario estaba enfocado en un 70% en el fútbol nacional e internacional y en un 30% en otros deportes. Contaba con páginas diarias para voleibol, “fierros”, tenis, surf, deportes de contacto, atletismo y otra variedad de deportes. Adicionalmente, *Depor* contaba con una sección de amenidades y crucigrama.

Precio

Se debía tener en cuenta que el público objetivo de *Depor* eran jóvenes de muy temprana edad, muy sensibles al factor precio. Por este motivo se decidió salir al mercado con el precio de S/. 0,50, lo cual también permitía competir con los demás diarios de la categoría.

Plaza

El proyecto tenía contemplado lanzar *Depor* solo en Lima durante el primer año. A partir del mes dieciocho, se debía iniciar la venta en el resto del país. Se utilizaría el canal habitual de ventas a través de la federación de canillas con 5.500 puntos. Además de este canal, se logró introducir *Depor* en el canal de establecimientos, y fue el primer diario deportivo que se vendió en supermercados.

Promoción

La estrategia de promoción era vital en este lanzamiento. La prueba del producto y la compra repetitiva eran claves para el éxito. Para lograr esto, se realizaron una serie de promociones ligadas a entregas gratuitas con el diario; pósters de selecciones, estrellas del fútbol, chicas de campeonato: estas fueron algunas de las acciones. Estas entregas no solo generaron gran afinidad con el *target*, sino que permitieron lograr una prueba de producto repetitiva, lo cual era clave.

Adicionalmente se impulsaron promociones para fidelizar al creciente público comprador; entradas a partidos, sorteo de productos de valor del *target*, camisetas originales, cupos a carreras pedestres, entradas a campeonatos de contacto, entre otros.

Objetivos y estrategias de comunicación

Los objetivos de comunicación de la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Dar a conocer el lanzamiento de la marca *Depor* y generar prueba inmediata.
- ▶ Posicionar a *Depor* como un diario poli deportivo para gente joven (12 a 25 años), con información veraz y de calidad que entiende tu pasión por el deporte.
- ▶ Demostrar las ventajas diferenciales que tenía *Depor*: más deportes, más paginas, más color, al mismo precio.

Estrategia de medios

Primera etapa:

- ▶ TV y radio para dar a conocer la salida al mercado
- ▶ Prensa para comunicar las características y beneficios del diario
- ▶ Web para llegar a un público joven

Segunda etapa:

- ▶ Promociones para lograr prueba repetitiva del producto

La comunicación se trabajó en el ámbito mediático, de forma agresiva, para introducir el producto al mercado. Esta estuvo dirigida a hombres de 15 a 35 años, de los NSE A, B y C1, a quienes les apasiona el deporte, principalmente el fútbol.

Los medios de comunicación utilizados para la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Campaña en canales de señal abierta y cable

- ▶ Campaña en medios de prensa de la empresa: *El Comercio, Perú.21, Trome, Somos* y encartes informativos en los diarios: *El Comercio, Trome y Perú.21*
- ▶ *Spots* en las principales radios del *target*
- ▶ *Banners* web en los *sites*: peru21.pe, comercio.pe, kotear.pe
- ▶ Material POP²

Asimismo se efectuaron acciones de *sampling* y regalos de *merchandising* en puntos de afluencia del *target*.

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición ascienden a US\$ 371.362,00 a tarifa impresa sin considerar impuestos, descuentos y comisiones. El inicio fue el 21 de abril y la conclusión el 25 de mayo de 2009, con un total de un mes y cuatro días. Los GRP³ alcanzados fueron de 812,40⁴.

Las marcas o productos que participan en la categoría y que hicieron publicidad en el período fueron trece: *Depor, El Comercio, Trome, Extra, Libero, La República, Perú.21, El Popular, Todo Sport, El Men, Expreso, Ajá y Correo*⁵; la inversión publicitaria total en la categoría, en el mismo período, fue de US\$ 2.059.591,00.

Asignación del presupuesto total

Inversión en medios:	
▶ TV	US\$ 289.272,00
▶ Cable	43.588,00
▶ Radios	38.502,00
Total medios	US\$ 371.362,00
Fee de medios:	US\$ 11.366,66
Producción agencias:	US\$ 29.027,92
Total general	US\$ 411.756,58

Resultados atribuidos a la campaña

En menos de un año, *Depor* se convirtió en líder absoluto de la categoría diarios deportivos en Lima⁶, y superó el objetivo propuesto de 20% de participación de mercado de la categoría.

Depor logró obtener el 36% de participación de mercado en Lima⁷, y se convirtió en líder absoluto de la categoría diarios deportivos.

El 59% de los lectores de *Depor* están en el *target* de jóvenes (12 a 25 años) según el último estudio de lectoría de MRP⁸ (avance especial a diez meses para *Depor*).

² Point of Purchase.

³ Gross Rating Points.

⁴ Fuente: Ibope Time.

⁵ *Ibid.*

⁶ Estudios de circulación auditados por KPMG. Informes de ventas totales por canal del sistema de información de agencias distribuidoras de diarios a través del área de circulación de EEEC.

⁷ *Ibid.*

⁸ Estudio de lectoría de KMR – Media Reseach Perú. Reporte especial a 10 meses, mayo 2009 – febrero 2010.

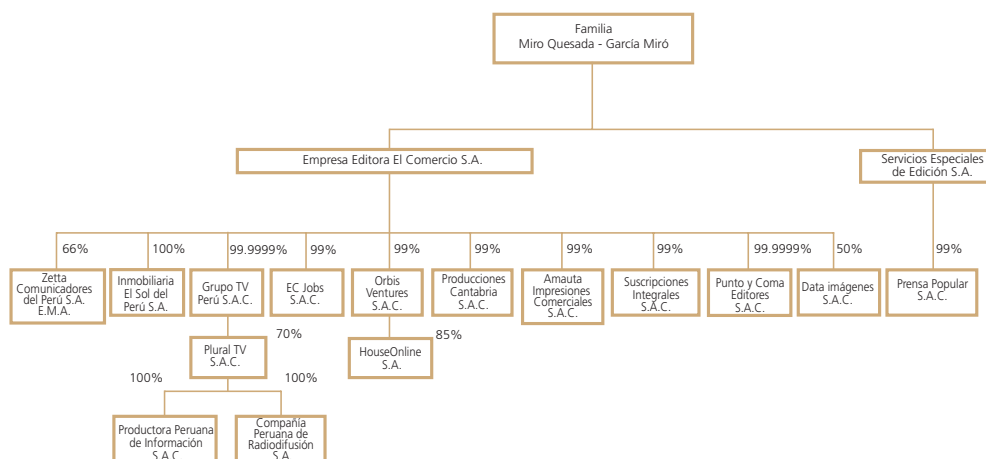
Depor impulsó un crecimiento en la categoría de diarios deportivos de 62%⁹ versus el 2008, y generó nuevos lectores, en su mayoría jóvenes. La categoría creció de 93.500 ejemplares de venta promedio en el 2008 a 151.580 ejemplares promedio en el período enero-marzo 2010.

7. Preguntas

- Analice el sector de diarios deportivos en el Perú.
- ¿Cuáles son los principales atributos y puntos de diferenciación de *Depor*?
- ¿Cuáles fueron los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de *Depor*?
- Identifique las oportunidades y amenazas que presenta en la actualidad el sector de medios deportivos.
- Investigue cómo es el posicionamiento actual de *Depor* entre jóvenes de 15 a 20 años que les gusta el deporte.
- ¿Qué recomendación le darías a *Depor* para su futuro crecimiento, considerando la matriz de Ansoff?

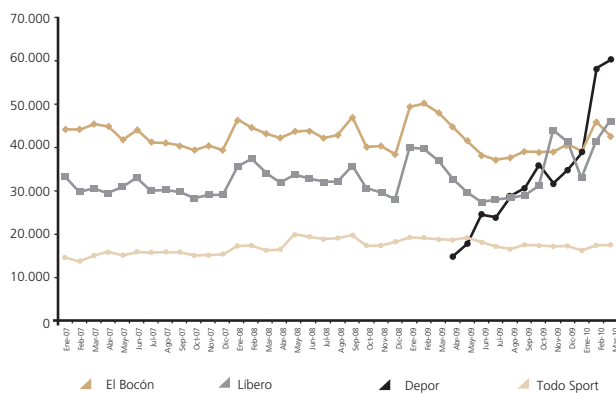
8. Anexos

Anexo 1: Estructura orgánica del Grupo El Comercio



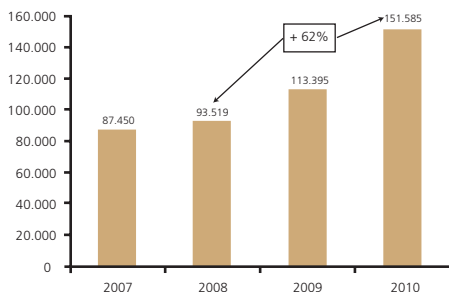
⁹ Estudios de circulación auditados por KPMG. Informes de ventas totales por canal del sistema de información de agencias distribuidoras de diarios a través del área de circulación de EEEC.

Anexo 2: Cuadro evolutivo de circulación de diarios deportivos en Lima (enero 2007-marzo 2010)



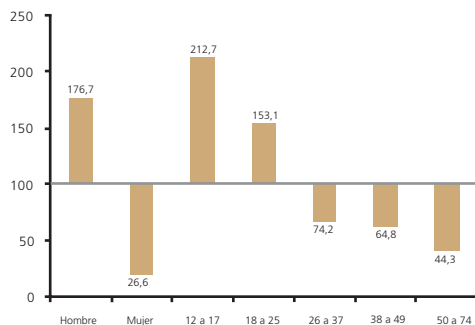
Fuente: Informes de ventas totales por canal del sistema de información de agencias distribuidoras de diarios a través de fuentes propias - área de circulación EECC.

Anexo 3: Cuadro de crecimiento evolutivo de la categoría de diarios deportivos (promedio diario anualizado)



Fuente: Informes de ventas totales por canal del sistema de información de agencias distribuidoras de diarios a través de fuentes propias - área de circulación EECC.

Anexo 4: Cuadro de afinidad (reporte especial 10 meses / marzo 2009 - febrero 2010)



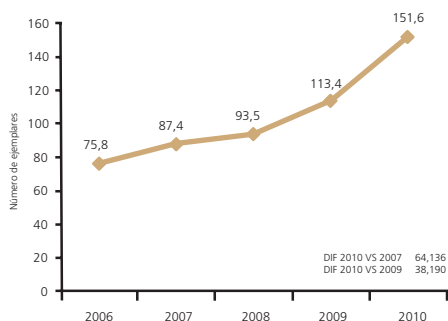
Fuente: Estudio de Lectoría de diarios y Revistas - KMR - Media Research Perú.

Anexo 5: Resumen de venta promedio diaria

Prom. día	<i>El Balcón</i>	<i>Libero</i>	<i>Todo Sport</i>	<i> Depor</i>
Ene-07	43.996	33.176	14.541	
Feb-07	44.069	29.689	13.661	
Mar-07	45.305	30.482	14.899	
Abr-07	44.775	29.393	15.699	
May-07	41.690	30.657	15.091	
Jun-07	43.936	32.993	15.828	
Jul-07	41.089	30.004	15.653	
Ago-07	40.915	30.150	15.748	
Sep-07	40.262	29.752	15.793	
Oct-07	39.300	28.214	14.991	
Nov-07	40.269	28.934	15.070	
Dic-07	39.169	29.007	15.287	
Ene-08	46.237	35.534	17.164	
Feb-08	44.535	37.357	17.304	
Mar-08	43.067	33.990	16.208	
Abr-08	42.153	31.817	16.469	
May-08	43.588	33.636	19.740	
Jun-08	43.738	32.779	19.279	
Jul-08	42.056	31.947	18.796	
Ago-08	42.692	32.103	19.018	
Sep-08	46.852	35.606	19.678	
Oct-08	40.012	30.525	17.250	
Nov-08	40.232	29.546	17.312	
Dic-08	38.320	27.975	18.120	
Ene-09	49.363	40.034	19.133	
Feb-09	50.151	39.578	19.087	
Mar-09	47.965	36.981	18.638	
Abr-09	44.627	32.702	18.514	14.703
May-09	41.538	29.581	19.018	17.683
Jun-09	38.096	27.303	18.106	24.559
Jul-09	37.070	27.785	16.987	23.723
Ago-09	37.569	28.350	16.429	28.768
Sep-09	38.964	28.911	17.427	30.595
Oct-09	38.783	31.156	17.285	36.006
Nov-09	38.892	43.850	17.081	31.565
Dic-09	40.555	41.233	17.184	34.758
Ene-10	38.865	33.061	16.144	38.828
Feb-10	45.826	41.356	17.291	58.213
Mar-10	42.476	45.990	17.453	60.328

Fuente: Informe de ventas totales por canal del sistema de información de agencias distribuidoras de diarios a través de fuentes propias - área de circulación EEEC. Enero 2007-marzo 2010.

Anexo 6: Promedio de venta mensual en cada año



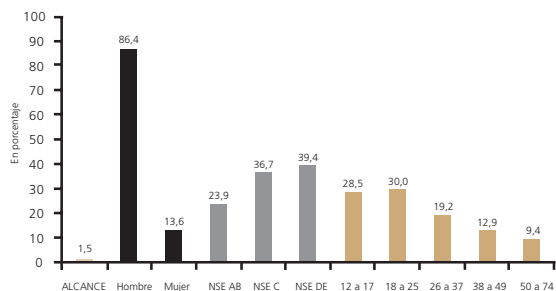
Fuente: Informes de ventas totales por canal del sistema de información de agencias distribuidoras de diarios a través de fuentes propias - área de circulación EEEC. 2006-2010.

Anexo 7: Lectoría de *Depor* por períodos

	May 09- Jul 09	May 09- Ago 09	May 09- Oct 09	May 09- Nov 09	May 09- Dic 09	May 09- Ene 10	May 09- Feb 10
Lima	51.972	57.019	68.015	83.998	92.033	94.782	103.205
Hombre	46.802	52.313	59.908	72.542	79.666	82.905	89.201
Mujer	5.169	4.705	8.107	11.455	12.367	11.877	14.044
A/B	14.858	13.647	16.833	20.144	23.128	24.943	24.685
C	16.259	16.834	20.600	26.900	28.993	31.847	37.826
D/E	20.855	26.538	30.583	36.953	39.912	37.992	40.694
14 a 17	17.607	21.073	21.976	26.618	30.092	28.800	29.426
18 a 25	14.795	13.701	16.201	22.486	24.542	27.321	30.937
26 a 37	70.15	9.018	12.576	14.318	15.544	15.757	19.859
38 a 49	6.622	8.480	10.407	11.666	13.152	13.766	13.286
50 a 74	5.932	4.747	6.855	8.910	8.703	9.138	9.697

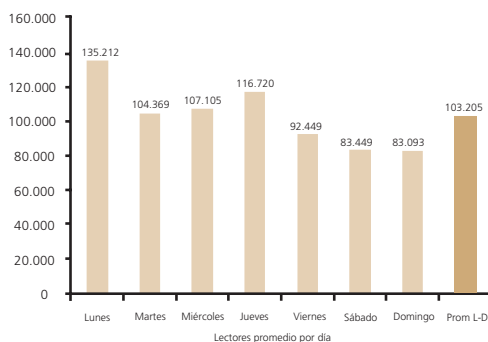
Fuente: KMR - Media Research Perú, mayo 2009-febrero 2010.

Anexo 8: Cuadro de adhesión



Fuente: *Depor* Reporte especial 10 meses (mayo 2009-febrero 2010).

Anexo 9: Cuadro de lectores promedio por día (base especial 10 meses/mayo 2009 - febrero 2010)



Fuente: *Depor* Reporte especial 10 meses (mayo 2009-febrero 2010).

9. Bibliografía

- ▶ Evolución de diarios deportivos - Unidad de Investigación de Mercado EEEC, 2008. Perfil de lector de diarios deportivos - Arellano Investigación de Marketing.
- ▶ Estudio de circulación auditados por KPMG. Informes de ventas totales por canal del sistema de información de agencias distribuidoras de diarios a través del área de circulación de EEEC.
- ▶ Estudios de lectoría de KMR - Media Reseach Perú. Reporte especial a 10 meses, de Mayo del 2009 a Febrero del 2010.

Entrevistas

- ▶ Entrevista al señor Hieronymus Rodríguez Carbone, Jefe de Producto de *Depor*, Prensa Popular S.A.C., el 5 de julio de 2010.

Página web

- ▶ GRUPO EL COMERCIO
www.grupoelcomercio.com.pe



Telefónica



MOVISTAR

Telefónica



MOVISTAR



Tu número movistar siempre sobrevive.

Si te registras en planillo, manténgalo en la teclada. Busca y evita conflictos con cualquier gestión de cambio y cambios de equipo, pero no de número en día bonificadas.



Servicios de cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA / PREMIO A LA EFECTIVIDAD - PRENSA

Caso: Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"

Anunciante: Telefónica Móviles
Agencia: Young & Rubicam S.A.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO: TELEFÓNICA MÓVILES - “MI NÚMERO MOVISTAR”

Categoría: Servicios de cualquier tipo

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Daniel Marrou

1. Análisis del sector

El teléfono celular se ha convertido en la herramienta imprescindible del siglo XXI, con una demanda variada debido a la facilidad de comunicación en cuestión de segundos a cualquier lugar del mundo. Según la empresa Wireless Intelligence, actualmente existen alrededor de tres mil millones de celulares operativos, y la tendencia es creciente¹.

En el Perú, durante el 2009, la industria mantuvo la tendencia y creció 17,9% en relación con el 2008, debido a las intensas campañas y promociones dirigidas principalmente al segmento prepago². Las líneas de telefonía móvil están compuestas por dos grupos muy marcados: las líneas postpago y prepago. Estas últimas tienen una mayor participación, principalmente debido a que son más económicas y permiten un mayor control sobre el gasto de las llamadas³.

A continuación se menciona brevemente a las empresas competidoras de Telefónica Móviles:

Nextel

Nextel Perú S.A. es la subsidiaria de NII Holdings, proveedor líder de comunicaciones móviles integradas para clientes corporativos en América Latina. Nextel Perú S.A. inició sus operaciones en diciembre de 1998, y ofrece al segmento corporativo herramientas de comunicación inalámbrica.

El servicio de Nextel integra en un mismo equipo el servicio “Conexión Directa Nextel” y las facilidades de la interconexión telefónica. De este modo, solo con presionar el botón de “conexión directa” (función de radio, llamado PTT, *Push to Talk*), el usuario puede comunicarse con usuarios de Nextel en los EE.UU., México, Brasil, Argentina y Canadá⁴.

Claro

Claro es la marca comercial con la que América Móvil opera en el Perú. En el año 2005 América Móvil adquirió el 100% de TIM Perú (Telecom Italia Mobile) y, en octubre de ese mismo año, lanzó la marca “Claro”, que identifica sus operaciones en el Perú.

¹ Caser (2008).

² Ver anexo 1: Evolución de la telefonía fija versus móvil.

³ Ver anexo 2: Composición de líneas móviles (2004-2009).

⁴ <<http://www.nextel.com.pe/>>.

América Móvil S.A. es un grupo de telecomunicaciones móviles con base en México, es la quinta empresa en el mundo –tercera, sin considerar a China– en términos de suscriptores proporcionales⁵.

A mayo del 2009, Movistar era líder con 63,1%, Claro 33,7% y Nextel con 3,2% de participación de mercado. La penetración de telefonía celular llegaba al 76% con 22 millones de líneas (20 millones pertenecían al plan prepago)⁶.

2. La empresa

2.1 Historia

En 1920, en la ciudad de Lima, se constituyó la Compañía Peruana de Teléfonos Limitada. Posteriormente, se convirtió en una sociedad anónima llamada Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT), que prestaba servicios de telefonía local. En 1969, la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. (Entel Perú) era la encargada de brindar servicios de telefonía a provincias. Ambas empresas estuvieron controladas por el Estado peruano hasta 1994, cuando Telefónica Perú Holding adquirió el 35% del capital social de Entel y de CPT, y se acordó la fusión de ambas empresas. En 1998, dicha fusión adquirió el nombre de Telefónica del Perú S.A.A. y forma parte del Grupo Telefónica, de capitales españoles⁷.

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

En marzo del 2005 se llevó a cabo el relanzamiento de la marca Movistar: una agresiva campaña de medios refrescó su imagen. En abril del mismo año adquirió la empresa Comunicaciones Móviles, dueños de la marca Bellsouth.

Actualmente, Telefónica Móviles S.A. es una subsidiaria (99,99%) de Telefónica del Perú S.A.A. y su actividad principal es proveer servicios de telefonía móvil, así como otros complementarios y afines dentro del territorio peruano.

En este contexto, la operadora peruana de telefonía celular de Telefónica, a través de su marca **Movistar**, brinda a sus clientes el más amplio catálogo de productos y servicios multimedia de última generación; y es la única operadora en el Perú que utiliza las dos tecnologías de comunicación móvil más avanzadas del mundo CDMA (acceso múltiple por división de códigos) y GSM (sistema global para móviles), esta última fue lanzada comercialmente en febrero del 2006.

A diciembre del 2009, la empresa contaba con cerca de 15,6 millones de usuarios y una participación de mercado de 63,2%⁸.

2.2 Situación actual

Telefónica Móviles lidera el mercado con la mayor participación sobre el total del mercado; principalmente porque basa sus estrategias en lo siguiente:

- ▶ Crecimiento en los sectores C y D, mercado de gran potencial al que ofrece líneas prepago con equipos de precios asequibles y ofertas comerciales atractivas.
- ▶ Ampliación de la cobertura. Así se puede llegar a zonas más alejadas del mercado de provincias.

⁵ <<http://www.claro.com.pe/opencms/opencms/claro>>.

⁶ Ver anexo 3: Participación de mercado - mayo 2009.

⁷ <<http://www.movistar.com.pe/default2.aspx?id=99>>.

⁸ <http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/tel_moviles/tel_moviles_ca.pdf>.

- ▶ Activación de tarjetas prepago físicas y recargas virtuales.
- ▶ Migración focalizada de clientes prepago a línea postpago.
- ▶ Promociones para elevar el uso.
- ▶ Desarrollo de una adecuada tecnología para ofrecer un servicio de valor agregado a bajo costo y precios competitivos.
- ▶ Desarrollo de soluciones personalizadas para el segmento empresarial.
- ▶ Establecimiento de un programa de fidelización de clientes.
- ▶ Incremento de la planta de telefonía fija inalámbrica.

Posee un contrato de administración con Telefónica Móviles S.A. de España, por el cual recibe asistencia técnica y de gestión.

Actualmente, mantiene un contrato de concesión de veinte años renovables gradualmente con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, previa aprobación.

2.2.1 Visión y misión

Visión

“Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación”⁹.

Misión

“Mantener el liderazgo en el mercado mediante la satisfacción permanente de las necesidades de nuestros clientes, estableciendo una cultura de calidad que nos permita mejorar continuamente, con la participación de nuestros trabajadores y en cumplimiento con la legislación vigente; contribuyendo así con el crecimiento rentable de nuestra compañía”¹⁰.

2.2.2 Principios

“Hay tres principios básicos que guían a Movistar en todo lo que hacen:

- a. **Fiabilidad:** Buscamos constantemente la mayor calidad en todos los productos y servicios que ofrecemos, con el objetivo de no fallar a nuestros clientes y ser líderes en confianza, porque sabemos lo importante que es para ellos tener la seguridad de estar siempre conectados.
- b. **Accesibilidad:** Creemos firmemente que la tecnología debe estar al alcance de todos. Por eso ofrecemos terminales a precios competitivos acordes a cada forma de entender la comunicación, con tarifas dirigidas a cada tipo de persona y la mejor distribución.
- c. **Creatividad:** Innovamos en nuestros productos y servicios, y nos anticipamos a las futuras necesidades de nuestros clientes. Es decir: no sólo les entendemos sino que, además, les sorprenderemos”¹¹.

2.2.3 Valores

Los principales valores de la marca Movistar son:

⁹ <<http://www.movistar.com.pe/default2.aspx?id=99>>.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Extraído de <<http://www.movistar.com.pe>>.

- ▶ Confianza
- ▶ Competitividad
- ▶ Accesibilidad
- ▶ Compromiso

Así también cuenta con atributos en los cuales se cimientan los valores como: innovación, solidez, transparencia, dinamismo y liderazgo tecnológico.

2.2.4 Posicionamiento

"Movistar es la solución a mis necesidades reales de comunicación, donde y cuando yo quiera, siempre con el mejor servicio"¹².

2.2.5 Mezcla de productos

Actualmente, Telefónica Móviles ofrece los siguientes servicios:

- ▶ Telefonía Móvil Postpago: donde se incluye la Red Privada Movistar RPM.
- ▶ Telefonía Móvil Prepago
- ▶ Telefonía Móvil Negocios: también se incluye la RPM.
- ▶ Internet Móvil
- ▶ Servicios Movistar: Movistar Messenger, Dedicatorias Movistar, Escúchame, Ringtones, imágenes, etc.
- ▶ Telefonía fija inalámbrica
- ▶ *Roaming* internacional

La telefonía móvil es el principal rubro de negocios de la empresa, y representa casi la totalidad de los ingresos de Telefónica Móviles¹³.

3. La marca

3.1 Escenario

El mercado había alcanzado un alto nivel de penetración, por lo que un gran porcentaje de clientes que compraban una línea celular ya eran usuarios del mismo operador. En Movistar esto representaba el 46% de las ventas de celulares prepago; porque cuando un cliente perdía el equipo, era robado o simplemente quería cambiarlo por uno más moderno, la mayoría de las veces, optaba por renovarlo comprando una línea nueva. Esto se daba porque, cuando el cliente deseaba cambiar su equipo manteniendo su número, solo podía hacerlo en oficinas autorizadas, las cuales representaban apenas el 1,7% del total de puntos de venta. Además, el cliente solo podía elegir determinados equipos y sin los beneficios a los que sí podía acceder un cliente nuevo. Todo esto incentivaba al cliente a adquirir una línea nueva, pero sin conservar su número de siempre en este trámite.

3.2 El producto

El desafío consistía en convertir más de mil puntos de venta en puntos de atención postventa, con todos los soportes de sistemas y gestión, para brindar el servicio de venta de equipos con recuperación de números o líneas celulares de forma económica y práctica.

¹² Extraído de <<http://www.movistar.com.pe>>.

¹³ Ver anexo 4: Composición de ingresos Telefónica Móviles.

Con esto se lograría lo siguiente:

- ▶ Mejorar la percepción de la empresa como orientada al cliente. Se ofrecería al cliente:
 - Acceso a recuperar su línea celular en muchos puntos en el ámbito nacional.
 - La opción de mantener una comunicación constante, dado que al conservar su número siempre podrá ser ubicado por sus contactos, sin perder oportunidades sociales, laborales y de negocios.
 - Una oferta igual o más atractiva que la ofrecida a clientes nuevos.
- ▶ Mejorar la gestión de los clientes actuales: Movistar cuenta con 15 millones de clientes segmentados por comportamientos de consumo. El hecho de que el cliente no conserve su línea antigua hacía compleja la gestión comercial, ya que se perdía el seguimiento del cliente en la base de datos. Sumado a esto, al adquirir una línea nueva, el cliente generaba un tiempo de inactividad de llamadas entrantes porque debía dar a conocer su nuevo número telefónico a su entorno social y/o familiar. Ambas situaciones contribuían a la pérdida de ingresos.

3.3 El mercado objetivo

Los quince millones de clientes de Movistar que tienen el falso paradigma de que el celular y el número de celular es lo mismo.

Esto origina que la gente cambie de número cada vez que su aparato se pierde, daña o es robado, creyendo que su número desapareció con él.

3.4 La campaña promocional

A partir de la premisa del falso paradigma, se perfeccionó una verdad absoluta que funcionaba como promesa: “No importa lo que le ocurra al celular, el número nunca desaparece”.

Así se concluyó en un concepto único y totalizador: “Tú número Movistar siempre sobrevive”. Una idea capaz de esparcirse y que funciona como plataforma para el desarrollo de infinitas ejecuciones, independientemente del medio que se elija para su difusión.

Se inició un proceso de desarrollo de numerosas ejecuciones en distintos medios, buscando una alta recordación a través de los mismos números que serían representados como personajes animados, donde la dramatización se centraría en la manera como los números escapan del equipo ante una circunstancia de inevitable peligro.

3.5 Objetivos y estrategias de marketing

Objetivos de marketing

- a. Mejorar la experiencia del cliente haciendo que el 80% de los puntos de ventas propios¹⁴, donde solo se vendían líneas nuevas, se conviertan en puntos donde el cliente pueda adquirir equipos manteniendo su misma línea. Adicionalmente, lograr que el 20% de las operaciones de estos puntos correspondan a ventas de equipos manteniendo el número del cliente.
- b. Reducir el índice mensual de deserción¹⁵ de clientes del servicio prepago en 20% luego de doce meses del lanzamiento del nuevo servicio, manteniendo el mismo *market share* de marzo del 2009.

¹⁴ Puntos de venta del Grupo Telefónica, tiendas *retail* y agentes autorizados.

¹⁵ Clientes que abandonan el servicio y/o la empresa.

Estrategias de márketing

- a. Brindarle al cliente la alternativa de que pueda mantener su mismo número no solo en los centros de atención post venta, sino también en los puntos de venta Movistar, creando un desarrollo técnico fácil de usar y de implementar; y transformando a los ejecutivos de venta en ejecutivos integrales de venta y postventa. Todo esto deberá permitir que la experiencia de recuperar la línea antigua del cliente sea igual a la de adquirir una línea nueva.
- b. Ofrecer un producto igual o más competitivo que el ofrecido al cliente nuevo, para lo cual se respetarían las tarifas así como las bonificaciones, y se mantendría el mismo portafolio de equipos. En tal sentido no existiría oferta alguna mejor que la ofrecida a los clientes actuales donde siempre obtendrían una oferta más atractiva en algunos equipos.

3.6 Objetivos y estrategias de comunicación

Objetivos de comunicación

- a. Otorgarle mayor valor al número telefónico que al equipo: así queda en evidencia que el aparato puede ser cambiado por muchas razones, pero el servicio es para toda la vida.
- b. Instalar el ícono de “Mi número” como una señalética reconocible donde efectuar el cambio. Los puntos de venta donde se realiza la renovación debían ser fácilmente reconocibles por el usuario final.

Estrategias de comunicación

Para revertir el paradigma de “si el celular se pierde, se pierde el número”, la estrategia se orientó a evidenciar con claridad que el número celular es un elemento ajeno e independiente del aparato.

Para potenciar esta estrategia, se desarrolló un esquema de campaña con tres motivos por cada una de las tres principales razones por las que los usuarios cambian de número: robo (motivo Gorila), daño (motivo Sol) y pérdida (motivo Puente).

3.7 Estrategia de medios

Ejecución comercial

Se definieron nuevas políticas comerciales. Se creó un *software* que fue instalado en celulares de promotores de venta. El proyecto tuvo que realizarse en tres etapas debido al impacto que podría darse en las transacciones de venta y la dimensión del canal:

Primera etapa - marzo 2009: piloto en Tacna para corregir procesos y posibles problemas técnicos del nuevo *software*.

Segunda etapa - mayo 2009: lanzamiento en el canal de agencias autorizadas en el territorio nacional.

Tercera etapa - julio 2009: lanzamiento de campaña masiva. Se amplió la red de atención al canal *retail*.

Ejecución comunicacional

- a. *Above the line* ATL: las ejecuciones en televisión estaban directamente relacionadas con las tres causas más frecuentes de cambio de número. Este esquema planteó atender la causa robo (motivo Gorila), daño (motivo Sol) y pérdida (motivo Puente). Este mismo esquema se replicó en prensa y en radio.

Finalmente, para otorgarle mayor recordación y carisma a la campaña, se invirtió en ejecuciones animadas de alta calidad, así como en crear una personalidad distinta para cada uno de los números.

- b. *Below the line* BTL: se creó un ícono que identificara todos los puntos de venta como nuevo canal de renovación de equipos con mantenimiento de número. Esto se complementaría con la implementación de una alta visibilidad para el punto de venta en la que los elementos vinculantes de toda la campaña serían los números.

4. Resultados atribuidos a la campaña

Desde el lanzamiento de la campaña se inició una caída del indicador de deserción de clientes: se redujo en más de 29% y superó en 9 puntos al objetivo inicial de 20%¹⁶.

Las ventas de equipos que mantuvieron el mismo número lograron un crecimiento superior al 400%¹⁷. Al séptimo mes se había logrado que en los puntos de ventas propios el 27% de las ventas totales fueran a clientes que mantuvieron su misma línea, superando el objetivo de 20% trazado para mayo del 2010¹⁸.

Se logró que el 94% de los puntos propios fueran capaces de vender equipos manteniendo el número, superando en 4 puntos porcentuales el objetivo trazado¹⁹.

Se temía perder *market share* en el corto plazo, ya que se sacrificaría miles de clientes nuevos. Sin embargo, la conversión del canal se hizo ganando participación de mercado: se pasó de 62,61% en mayo del 2009 a 63,15% en diciembre de ese mismo año²⁰.

5. Preguntas

- a. Realice un análisis del sector de telecomunicaciones en el Perú.
- b. Analice las fortalezas y debilidades de Movistar.
- c. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Movistar?
- d. ¿Cuáles son los principales factores que han hecho que Movistar obtenga el EFFIE?
- e. ¿Qué estrategia sugeriría usted para aumentar el consumo de las líneas postpago?

16 Ver anexo 5: Índice de deserción.

17 Ver anexo 6: Índice de ventas de celulares que mantuvieron el mismo número.

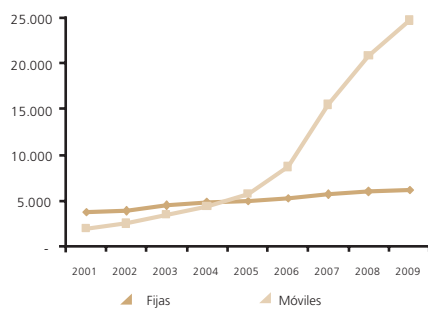
18 Ver anexo 7: Índice de celulares que mantuvieron el mismo número / ventas totales.

19 Ver anexo 8: Puntos propios con atención.

20 Ver anexo 9: *Market Share* Movistar.

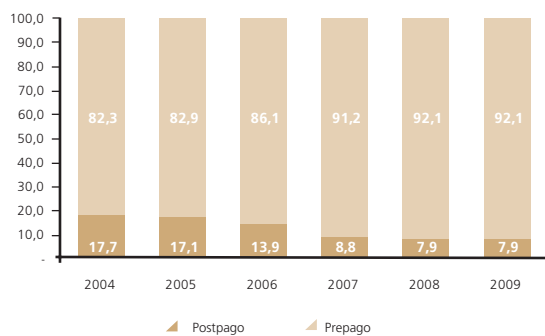
6. Anexos

Anexo 1: Evolución de la telefonía fija *versus* móvil (En miles de usuarios)



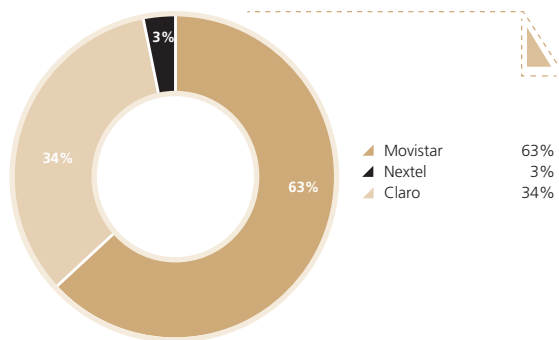
Fuente: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. Osiptel.

Anexo 2: Composición de líneas móviles (2004-2009)



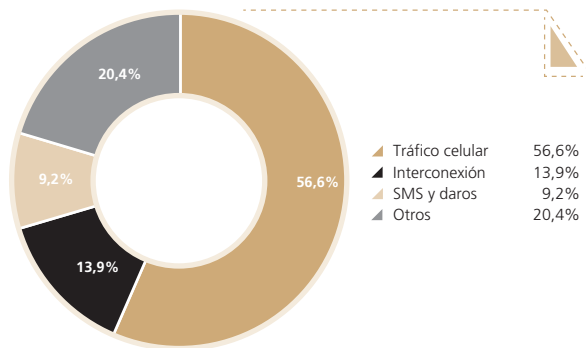
Fuente: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. Osiptel.

Anexo 3: Participación de mercado - mayo 2009



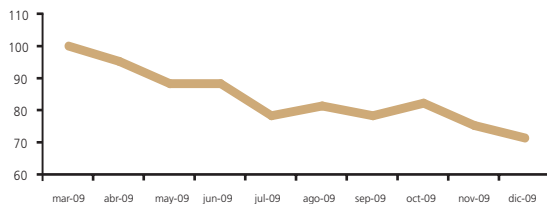
Fuente: Telefónica Móviles.

Anexo 4: Composición de ingresos - Telefónica Móviles (Enero-diciembre 2009)



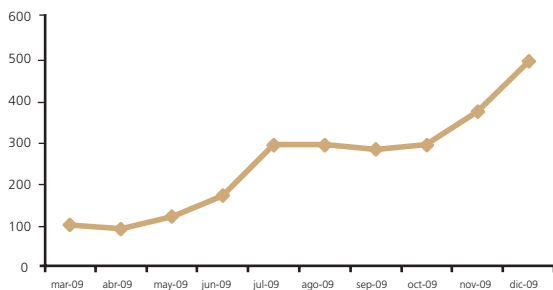
Fuente: Telefónica Móviles.

Anexo 5: Índice de deserción



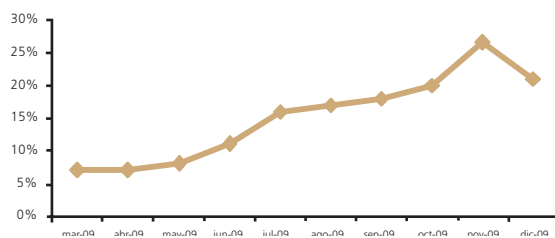
Fuente: Telefónica Móviles.

Anexo 6: Índice de ventas de celulares que mantuvieron el mismo número



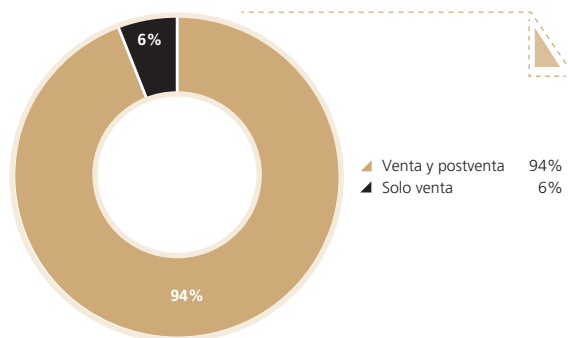
Fuente: Telefónica Móviles.

Anexo 7: Índice de celulares que mantuvieron el mismo número / ventas totales



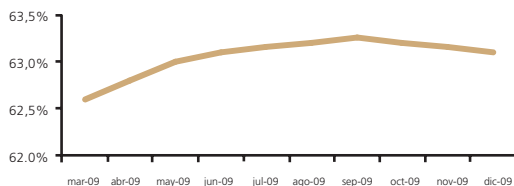
Fuente: Telefónica Móviles.

Anexo 8: Puntos propios con atención



Fuente: Telefónica Móviles.

Anexo 9: Market Share Movistar



Fuente: Telefónica Móviles.

7. Bibliografía

- ▶ CASER
2008 *Riesgos de mercados*. Abril.
- ▶ PIPOLI, Gina (ed).
2007 *Las mejores prácticas del marketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE 2006*.
Lima: Universidad del Pacífico, Facultad de Administración y Contabilidad.

Páginas web

- ▶ APOYO Y ASOCIADOS INTERNACIONALES S.A.C. Fecha de consulta: 9 de junio de 2010
www.aai.com.pe

- ▶ CLARO. Fecha de consulta: 30 de junio de 2010
www.claro.com.pe
- ▶ MOVISTAR. Fecha de consulta: 9 de junio de 2010
www.movistar.com.pe
- ▶ NEXTEL. Fecha de consulta: 30 de junio de 2010
www.nextel.com.pe
- ▶ ORGANISMO SUPERVISOR DE INVERSIÓN PRIVADA EN TELECOMUNICACIONES. Fecha de consulta: 9 de junio de 2010
www.osiptel.gob.pe

Carnes, aves y pescado



Lomo saltado
ver receta



★ La receta de la semana

+ Las más vistas

Ensalada de Verano

Entradas ★★★★★

Fresca ensalada para este verano rica en proteínas y minerales
ver receta

 6 porciones  15 a 20 minutos



Locro de Zapallo
Segundo 15 a 20 minutos



Guiso de lentejas
Cena 15 a 20 minutos



Pescado Sudado
Entrada 15 a 20 minutos

Consejos

Prácticos para la cocina y el hogar



Diccionario

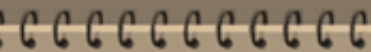
A B C d



Utensilios

Aquí encontrarás de todo para tu cocina





Busca tu receta

Producto

Ingrediente Nestlé

Tipo de plato

Palabra Clave

Buscar

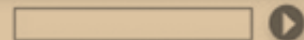
Recetas

Ver

Consultas al chef



con las clases y talleres que Nestlé tiene para ti



Nestlé

Good Food, Good Life



Imagen corporativa

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"

Anunciante: Nestlé Perú S.A.

Agencia: Mc Cann Erickson Corporation Publicidad

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO: NESTLÉ PERÚ S.A. - “SENTIRSE BIEN”

Categoría: Imagen corporativa
Premio: EFFIE Oro
Elaborado por: Jorge Luis Escalante

1. Resumen del caso

Nestlé se propuso crear en el consumidor peruano una imagen de empresa de nutrición, cuidado de la salud y bienestar, siguiendo las directrices de la estrategia global corporativa de la compañía. Esta campaña estuvo respaldada por las ventajas nutricionales de los productos, las fortalezas de sus marcas y acciones orientadas a educar a la población en nutrición. La audiencia definida fueron las amas de casa entre 20 y 40 años.

Bajo el concepto creativo “una vida saludable, sabe mejor con Nestlé”, la campaña tuvo lugar desde agosto del 2008 hasta diciembre del 2009, y fue la más grande jamás implementada por la compañía en el Perú. Se desarrolló a través de una mezcla de medios de alto alcance y complementada con medios de alta afinidad. La actividad no tradicional implementó una secuencia de nutrición en un programa femenino y en una radio musical, ambas de alta sintonía. Asimismo, se realizaron más de 300 visitas informativas a nutricionistas.

La percepción de marca mejoró notablemente, con un incremento promedio de 28 puntos porcentuales en atributos como modernidad, innovación, simpatía y cercanía. Además, en estos dos últimos, se arrebató el liderazgo a la competencia.

De este modo, se creó la campaña “Sentirse bien”, una plataforma integral diseñada para que Nestlé proporcionara información y consejos útiles sobre nutrición, salud y bienestar, a través de sus marcas.

Para ello, se definieron cuatro audiencias clave: consumidor, la razón de ser de la compañía; profesionales de la salud (nutricionistas), con cuyo respaldo se multiplican las credenciales del portafolio; comercio, factor de influencia importante en el proceso de decisión de compra del consumidor; y colaboradores, los principales portavoces de Nestlé en su entorno.

Con esta idea, Nestlé asumió el rol del asesor experto para todas sus audiencias clave. Un aliado que ayuda al ama de casa a tomar mejores decisiones y a reforzar buenos hábitos en su día a día; un referente para el profesional de la salud, que le ofrece más y mejor información; un apoyo para el comercio, capacitándolo para hacer crecer su negocio y orientar mejor a sus clientes; y finalmente para sus colaboradores, promoviendo un estilo de vida saludable en el trabajo.

2. Análisis del sector¹

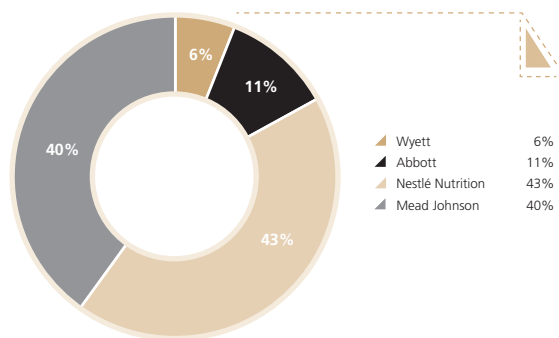
Mercado de nutrición infantil

En este mercado la compañía cuenta con los productos de las marcas de NAN (fórmula instantánea), Nestum y Cerelac (alimento para bebés). El tamaño del mercado de nutrición infantil es de aproximadamente US\$23,5 miles de millones.

Se estima que el mercado cuenta con una penetración no mayor del 35% en fórmulas infantiles y de 9% en cereales infantiles.

En los últimos años, el crecimiento del mercado ha sido el siguiente: 2005, 11%; 2006, 9%; y 2007, 8%. Se espera que el mercado siga creciendo a un ritmo similar.

Fórmulas instantáneas: participación de mercado



Fuente: www.nestle.com.pe.

3. La empresa²

En línea con sus principios empresariales, Nestlé es una empresa de **nutrición, salud y bienestar**, que promueve una alimentación saludable y balanceada; y elabora productos de alta calidad, con alto valor nutricional y de gran sabor.

La **creación de valor compartido** es el modelo de responsabilidad social de Nestlé, y tiene como principal objetivo crear valor en beneficio de la sociedad de forma sostenible, sin dejar de trabajar cada día para hacer a la empresa más competitiva en el largo plazo. Nestlé aporta valor a la sociedad, a la vez que mejora sus propias prácticas empresariales, generando valor para sus accionistas.

Desde su llegada hace setenta años, Nestlé Perú ha acompañado a generaciones de peruanos en todas las etapas de su vida, y se ha consolidado como una empresa de amplia trayectoria, confiable, experta y líder en el mercado peruano.

Cuenta con un amplio portafolio de productos que incluye leches evaporadas y otros lácteos, productos culinarios como caldos, sopas, cremas, sazónadores y salsas frías; helados; chocolates, galletas y panetones; cafés; bebidas achocolatadas; cereales y fórmulas infantiles; alimento para mascotas; etc. Tenemos más de setenta marcas líderes como Leche Ideal, Nescafé, Kirma, Sublime, Triángulo, Lentejas, Beso de Moza, Milo, Nesquik, Ecco, Panetón D'Onofrio, Panetón Buon Natale, Morochas, Maggi, Libbys, Helados D'Onofrio, Purina, Fitness, Chocapic, Nan, entre otras.

¹ Información extraída de la página web de Nestlé. <<http://www.nestle.com.pe>>.

² Ibíd.

Como parte del compromiso de Nestlé Perú con la Nutrición, Salud y Bienestar de la población peruana, desarrolla diversas actividades enfocadas en orientar y educar a la población en temas de nutrición. Entre ellas podemos encontrar la campaña "Sentirse bien" de Nestlé en diversos medios masivos, la Casa Nestlé, que ofrece Clases de Cocina, Talleres Prácticos y Consultorías Nutricionales; el Nutrimovil, consultorio nutricional itinerante que recorre Lima y provincias; y el Nutrigroup, enfocado en los profesionales de la nutrición.

Los inicios de Nestlé en el Perú se remontan a 1919, cuando un empresario importador abrió una oficina que comercializaba leche evaporada, chocolates y otros productos Nestlé. Sin embargo, no es sino hasta el 20 de septiembre de 1940, cuando Nestlé se hace oficialmente presente en el país con la fundación de la Compañía Peruana de Alimentos Lácteos S.A. (Perulac).

En 1942, Perulac instaló su primera fábrica en Chiclayo y, en 1946, eligió a Cajamarca como la región ideal para impulsar la creación de un distrito lechero, para lo cual instaló una nueva planta que denominó Incalac, que empezó procesando 1.000 litros diarios y hoy, como Nestlé Perú, prácticamente supera los 300.000 litros diarios de leche fresca.

Nestlé Perú dio un paso muy importante en 1997, cuando adquirió D'Onofrio, firma nacional de golosinas, panetones y helados con más de 100 años de presencia en el mercado peruano y que, de la mano de Nestlé, dio el salto a su internacionalización, y hoy es ampliamente reconocida en otros países.

Tal ha sido el crecimiento de Nestlé que en el Perú, en el año 2008, duplicó la cifra de ventas de los últimos cinco años, con lo cual ratificó su liderazgo en la mayoría de los productos que produce y comercializa en el territorio nacional.

El éxito logrado en el Perú no solamente se debe al hecho de ser la primera empresa de alimentos a escala mundial, sino a una estrategia local para conquistar nuevos segmentos de consumidores, acompañada de la constante innovación y renovación de sus marcas líderes. El éxito de Nestlé en el Perú se debe también a la preferencia de los consumidores por sus productos de gran sabor y valor nutricional.

3.1 Historia de la empresa

En 1866, los hermanos Page fundaron Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (primera planta europea de leche condensada). En 1867, Henri Nestlé desarrolló una fórmula para bebés que sustituía a la leche materna, y logró vender rápidamente su producto en toda Europa. En 1905, después de competir muchos años, ambas empresas se fusionaron en Nestlé & Anglo Swiss Condensed Milk Co. En 1920, Nestlé llevó a cabo la primera expansión de sus productos, e incursionó en la producción de chocolates.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Nestlé empezó a fusionarse y/o a adquirir empresas: Maggi (1947), Libby (1963), Vittel (1969), Eurest (1970), Laboratorios Alcon (1974), Carnation (1985), Buitoni-Perugina (1988), Purina (2001), Perrier (1992), Alpo (1994), Sanpellegrino (1998), Novartis Medical Nutrition (2006), Gerber (2007).

La empresa cuenta con 276.000 empleados, opera en 86 países y sus líneas de productos son bebidas en polvo y líquidas, agua, lácteos y helados, nutrición, platos preparados, confites, productos para mascotas y productos farmacéuticos.

La forma jurídica actual de Nestlé deriva de una fusión por absorción que realizó D'onofrio S.A. de las sociedades Nestlé Perú S.A., y Sociedad de Negocios Inmobiliarios S.A. Esta fusión entró en vigor el 1 de agosto de 1999. En esa misma fecha operó un cambio de razón social de D'onofrio S.A. que pasó a denominarse Nestlé Perú S.A.

Previamente, D'onofrio S.A. surgió de una fusión bajo la modalidad de constitución de una nueva sociedad que hicieron varias sociedades para constituir D'onofrio S.A., con fecha 1 de abril de 1995. Actualmente, el domicilio legal de Nestlé es Av. Los Castillos s/n, cuadra 3, Urb. Industrial Santa Rosa, Ate, Lima, Perú.

Con fecha 4 de marzo de 2008 se constituyó la empresa Nestlé Marcas Perú S.A.C., cuyo objeto social es la importación y comercialización de productos alimenticios con marcas globales del grupo Nestlé. Para el propósito de este informe se ha tomado el esquema de negocio previo al inicio de las operaciones de Nestlé Marcas Perú S.A.C.

3.2 Situación actual

Hace algunos años, Nestlé redefinió su estrategia corporativa a escala global. Se implementaron múltiples iniciativas como desarrollo de productos nutritivos y sabrosos³, renovación del portafolio⁴, información transparente en empaques⁵, educación nutricional a la población⁶, entre otros. Sin embargo, en el Perú, todo este valor para el consumidor no se reflejaba en términos de imagen corporativa, puesto que no había una comunicación consistente al respecto.

Nestlé opera en el Perú desde 1940 y está presente en el 99% de los hogares peruanos⁷. Tiene una fuerte asociación con calidad y garantía⁸, y es líder del mercado⁹ en varias categorías. Adicionalmente, es la empresa que desarrolla más iniciativas de educación nutricional.

No obstante, a pesar de todo lo mencionado y del amplio rango de productos (más de quince categorías y más de cincuenta marcas), Nestlé era más conocida como una empresa de alimentos, fabricante de leche condensada, helados y chocolates.

Por tanto, el principal desafío consistía en convertir a Nestlé Perú en una empresa de nutrición, salud y bienestar; sobre la base de las ventajas nutricionales de sus productos, la fortaleza de sus marcas, y las acciones orientadas a educar a la población en nutrición.

El sector de alimentos en el Perú se caracteriza por un gran dinamismo, alta competitividad, constante innovación, y fuertes inversiones publicitarias. Los principales participantes son Nestlé, Gloria, Alicorp, Laive y Kraft.

3.2.1 Visión y misión

Visión

"Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar"¹⁰.

³ Por ejemplo, Nestlé desarrolló el Nutritional Profiling System, procedimiento diseñado para desarrollar productos que optimicen constantemente su composición nutricional; y la herramienta 60/40+, prueba con consumidores que procura mejorar el sabor y valor nutricional de los productos.

⁴ A manera de autorregulación, Nestlé establece en todo su portafolio objetivos internos de reducción de sodio, grasas y azúcares; eliminación de grasas trans; incremento de fibra, entre otros.

⁵ El Compás Nutricional de Nestlé está presente en todos sus productos en todo el mundo. Es un diseño distintivo que incorpora la tabla de información nutricional, con una explicación de los beneficios nutricionales.

⁶ En el Perú, desde hace seis años, se trabajan iniciativas de educación como el Nutrimóvil, Nutrieducando, revista *Sentirse bien*, Secuencias de Nutrición en medios masivos, la Casa Nestlé y Crecer bien, entre otras.

⁷ Latinpanel (2009).

⁸ Apoyo Opinión y Mercado (2007).

⁹ Latinpanel y CCR, 2009. Nestlé Perú es líder en cafés, modificadores, leche en polvo, leche condensada, chocolates, helados, caldos en tableta, sopas y cremas, pasta y salsa de tomate, y mostaza.

¹⁰ Información extraída de la página web de Nestlé: <<http://www.nestle.com.pe>>.

Misión

"Generar la preferencia, satisfacción y confianza del consumidor, proporcionando productos alimenticios en todos los momentos de su vida, basados en un crecimiento rentable y sostenido, en beneficio de accionistas, empleados y relacionados"¹¹.

3.2.2 Principios

Calidad: satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

Mejora continua: hacer las cosas hoy y mejor que ayer, y mañana mejor que hoy.

Confianza y respeto mutuo: fomentar un trato adecuado con sus colaboradores, clientes y proveedores.

Comunicación: procurar comunicación precisa, oportuna y con valor agregado.

Desarrollo humano: formación integral para mejorar como personas y como profesionales.

Conservación del medio ambiente: dejar huella cuidando el medio ambiente.

3.2.3 Mezcla de productos

Nestlé Perú comercializa productos lácteos (leches y sus derivados); chocolates, galletas, helados, panetones, productos culinarios (sopas, caldos y salsas), alimentos en general para mascotas, productos dietéticos, cereales para el desayuno, fórmulas infantiles y productos para la nutrición adulta, bebidas y cafés.

4. La marca

Como parte del compromiso de **Nestlé Perú** con la nutrición, salud y bienestar de la población peruana, la empresa desarrolla diversas actividades dirigidas a orientar y educar a la población en temas de nutrición. Entre ellas podemos encontrar la campaña "**Sentirse bien**" de Nestlé en diversos medios masivos; la **Casa Nestlé**, que ofrece clases de cocina, talleres prácticos y consultorías nutricionales; el **Nutrimovil**, consultorio nutricional itinerante que recorre Lima y provincias; y el **Nutrigroup**, enfocado en los profesionales en nutrición. En tal sentido, la revista *Sentirse Bien* está orientada a profesionales del sector de la nutrición, la salud y el bienestar y pretende ayudarles en su labor profesional a través de artículos de interés nutricional, estudios científicos y noticias relacionadas con la alimentación, así como compartir conocimientos con todos ellos.

4.1 Escenario¹²

Con la estabilidad económica de los últimos años, el Perú muestra índices de mejoría en casi todos los campos, entre ellos, el económico y el social. Fue el único país latinoamericano que creció alrededor de 3% en el 2010. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, entre el 2007 y el 2008, la pobreza en el país pasó de 39,3% a 36,2%. En este camino hacia el desarrollo, Nestlé coopera para lograr un objetivo común: mejorar la situación nutricional del país.

En el Perú, 50,4% de los niños menores de cinco años padece de anemia por deficiencia de hierro, así como un 29% de las mujeres de quince a cuarenta y nueve años de edad, y un 42,7% de las madres gestantes. El Ministerio de Salud advierte que, en el Perú, uno de cada diez niños menores de cinco

¹¹ *Ibíd.*

¹² Revista Nestlé y su compromiso con la nutrición. Diciembre del 2008, p. 8.

años padece de deficiencia de vitamina A, micronutriente crucial: participa en la construcción de la superficie del sistema respiratorio y previene infecciones respiratorias.

El Programa de Alimentos de las Naciones Unidas señala que, en el Perú, casi tres de cada diez niños menores de cinco años sufren de retardo en la talla. Este retardo aqueja a 178 millones de niños en el mundo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la estatura no depende solo de la alimentación; también intervienen la genética y la actividad física, entre otros factores.

En la población infantil, la desnutrición crónica es originada por una alimentación inadecuada, una enfermedad recurrente o por la presencia de ambos factores, unidos a prácticas inadecuadas de higiene y alimentación, la carencia de agua segura y saneamiento básico, la falta de educación de la mujer y los escasos servicios de salud de calidad.

El informe sobre la creación de valor compartido 2008 del Grupo Nestlé indica que, para el año 2050, cerca del 30% de la población de los países industrializados superará los 65 años. Hoy, un 70% de los pacientes de edad avanzada internados en hospitales están desnutridos. Ello conlleva una menor independencia, debido a la debilidad física y al desgaste muscular, lo que provoca caídas y fracturas. Casi la mitad de los pacientes ancianos con fracturas de cadera están desnutridos, y los pacientes con desnutrición grave son tres veces más propensos a sufrir infecciones.

4.2 El producto

La revista *Sentirse Bien* se orienta a todas las personas, clientes o no clientes de la empresa Nestlé Perú, que están interesadas en los temas de nutrición y salud. Se considera también a clientes potenciales interesados en dichos temas. Hay tres tipos de revistas: para él, para ellas y para mayores de 50 años. La empresa dedica en su revista información relacionada con los intereses de cada uno de estos grupos.

4.3 El mercado objetivo (estrategia de segmentación)

Nestlé se propuso crear en el consumidor peruano una imagen de empresa de nutrición, cuidado de la salud y bienestar, siguiendo las directrices de la estrategia global de la compañía. Esta campaña estuvo respaldada por las ventajas nutricionales de los productos, las fortalezas de sus marcas y las acciones orientadas a educar a la población en nutrición. La audiencia definida fueron las amas de casa entre 20 y 40 años, que se preocupan por la buena nutrición de su familia. La estrategia de segmentación utilizada es de diferenciación: bajo el concepto creativo “una vida saludable, sabe mejor con Nestlé”¹³.

4.4 La campaña promocional

Se implementó una campaña continua, desarrollada a través de un *mix* de medios de alto alcance y complementada tácticamente con medios de alta afinidad, que trabajaran sobre una plataforma de compra no tradicional, la cual se activó en el medio de mayor masividad (TV abierta), y a través de uno de los canales de mayor audiencia en el segmento femenino (canal 4).

La actividad no tradicional se desarrolló mediante la implementación de una secuencia de nutrición, en un programa femenino que contara con la presencia de un líder de opinión y así potencializar el mensaje (Lima-Limón, Laura Huarcayo), y en una radio musical de gran sintonía (Radiomar Plus).

¹³ Entrevista a Astrid Segersbol, Brand Manager Nestlé. Marketing Services and Communications - Nestlé Perú (información actualizada al 30 de junio de 2010).

Durante el periodo de exhibición, desde julio del 2008 a diciembre del 2009¹⁴, se invirtió en total US\$4.214.745¹⁵, con un total de 10.435 TRP¹⁶. Durante el mismo período, cuatro competidores (Nestlé, Alicorp, Gloria y Laive) tuvieron publicidad de campañas multimarca y/o enfocadas en nutrición, cuya inversión publicitaria total en la categoría ascendió a US\$ 12.546.435¹⁷. El *mix* de medios fue TV abierta, 57%; cable, 20%; radio, 10%; revistas, 5%; diarios, 4%; *outdoors*, 2%; y cines, 2%.

Se invirtió un total de US\$5.173.673 compuesto de la siguiente manera: inversión en medios (US\$4.214.745), producción (US\$178.571); página web (US\$105.357), y BTL (US\$ 675.000).

4.5 Objetivos de marketing

El objetivo general de esta campaña fue **reposicionar la marca Nestlé, para pasar de ser una empresa de alimentos a convertirse en una empresa de nutrición, salud y bienestar**. Como objetivos secundarios, se plantearon los siguientes:

Nutrición, salud y bienestar

- ▶ Convertirse en la alternativa más creíble para informarse sobre temas de nutrición¹⁸.
- ▶ Consolidar la posición de Nestlé como la empresa que más acciones realiza para educar y orientar en temas de nutrición¹⁹.

Portafolio de productos

- ▶ Mejorar la percepción del portafolio en cuanto a ofrecer un amplio rango de productos con valor nutricional añadido y gran sabor²⁰.

Imagen corporativa

- ▶ Renovar su imagen de marca en cuatro atributos específicos: cercanía, simpatía, modernidad e innovación²¹.
- ▶ Reforzar los atributos clave del posicionamiento de Nestlé, como empresa confiable, de calidad y garantía²².
- ▶ Reforzar la percepción de liderazgo en las audiencias definidas²³.

4.6 Objetivos y estrategia de comunicación (medios)

El objetivo de comunicación fue transmitir mensajes relevantes de nutrición de una manera **cercana y creíble**. El reto era conectar emocionalmente con las audiencias elegidas, comunicando claramente el concepto de la compañía. Se debía impactar los siguientes indicadores:

- ▶ Recordación de campaña superior al 60%

¹⁴ Fuente: Ibope MM, SME/Mindshare Perú.

¹⁵ Julio-diciembre del 2008: US\$1.647.993 / enero-diciembre del 2009: US\$2.566.752. Fuente: Ibope MM, SME/Mindshare Perú (montos netos, a tarifa impresa, sin impuestos ni comisiones).

¹⁶ GRP/TGRP alcanzados por la campaña: julio-diciembre del 2008: 4.533 TRPs / enero-diciembre del 2009: 5.902 TRPs. Fuente: Ibope MM-Target Amas de Casa CDE (data Lima, solo *spots*).

¹⁷ Inversión publicitaria total en la categoría en el mismo período de exhibición: julio a diciembre del 2008: US\$ 2.087.669 netos / enero a diciembre del 2009: US\$10.458.766 netos. Fuente: Ibope MM, SME/Mindshare Perú.

¹⁸ Informe de la empresa. Reposicionamiento del producto Nestlé, campaña "Sentirse bien". Junio del 2010.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

- ▶ Asociación de la marca superior al 65%
- ▶ Comprensión del mensaje principal superior al 70%

La audiencia definida para la campaña masiva estuvo constituida por amas de casa totales, entre 20 y 40 años, que se preocupan por la buena nutrición de su familia.

Para la estrategia de comunicación se identificó el siguiente *insight*: **“Todo lo rico engorda y todo lo saludable es aburrido y sabe mal. ¿Por qué siento que vivir saludablemente es un sacrificio?”**. Por su potencia, según estudios realizados entre amas de casa, este *insight* presentaba una gran oportunidad de comunicación para Nestlé.

En ese sentido, la campaña debía plasmar que el sabor y la nutrición sí pueden convivir; y Nestlé sería el encargado de dar la solución. La gente quiere saber más de nutrición y aplicarla en su vida diaria; pero siempre y cuando esta sea fácil y viable de adoptar²⁴. Por ello, el concepto creativo fue: **“una vida saludable, sabe mejor con Nestlé”**.

Se creó una identidad visual para “Sentirse bien”, de tal modo que fuera fácilmente reconocible y generara coherencia y sinergia.

4.7 Estrategias de medios

Se implementó la campaña corporativa 360° más grande en la historia de Nestlé Perú.

▶ Consumidor

TV: seis *spots*, los cuales recreaban una serie de televisión “Hoy en Sentirse Bien presentamos...” El escenario era una oficina, con tres amigas de distintas edades y estilos de vida, cada una era portavoz de ciertas marcas. Se buscó un formato distinto, que unificara los *spots* y despegara de una pantalla llena de amas de casa cocinando.

Marcas utilizadas: La Rojita de Maggi (antioxidantes), Ideal Niños: (defensas), Fitness (fibra), Pezziduri Yogurt y Triángulo Light (indulgencia en consumo responsable). Se buscó mostrar variedad, por el tipo de productos y por el tipo de beneficio.

Cine: tres *spots*, especiales para el medio, siguiendo el formato de TV. Marcas utilizadas: Nescafé: (antioxidantes), Leche Omega (salud cardiovascular) y Nido 6+ (más calcio).

Radio: tres *spots* especiales para el medio, siguiendo el formato de TV. Marcas utilizadas: Nesfit (fibra), Milo (energía), Mezcla Lista para Apanar Maggi (cereales andinos). Además se implementó la secuencia de nutrición en Radiomar.

Avisos de prensa: se publicaron avisos mensuales con consejos nutricionales y recetas.

Website: Se reinventó la Web corporativa, con el objetivo de convertirla en la principal fuente de consulta y asesoría en temas de nutrición y cocina. También se crearon redes sociales corporativas (Facebook, Twitter, Youtube).

El Nutrimóvil: unidad móvil que recorre gratuitamente los conos de Lima y provincias para ofrecer consultas y charlas nutricionales.

²⁴ Estudio “Tendencias en salud y alimentación”. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, 2009. Los temas relacionados con nutrición, salud y bienestar se están volviendo más relevantes para los consumidores peruanos. Por ejemplo, ahora prefieren adquirir productos naturales que se encuentran fortificados principalmente con vitaminas y minerales. Existe una actitud positiva acerca de la información nutricional de los empaques. Sin embargo, dos de cada diez peruanos consideran que no serían capaces de mejorar sus hábitos de alimentación o dedicar tiempo a planificar una dieta saludable.

La revista **Sentirse Bien** –revista de distribución gratuita con contenido nutricional– y la **Secuencia de Nutrición en el programa de Lima Limón** se repotenciaron y alinearon a la identidad visual de la campaña.

▶ **Profesionales de la salud**

Se implementó el Nutrigroup, programa de visitas personalizado y de valor añadido, en el cual se brindan información y muestras de productos. Se visitan aproximadamente 300 nutricionistas al año.

▶ **Comercio**

Se desarrolló un programa de fidelización al comercio con entrenamientos, materiales y talleres para los distribuidores. Se desarrolló la ventana *Sentirse Bien*, exhibidor en bodegas para incrementar la asociación de las marcas con Nestlé; y en autoservicios se implementaron señalizadores para resaltar la información nutricional de los productos.

▶ **Colaboradores**

Se realizaron campañas internas para promover estilos de vida saludables, como el concurso “Perder para ganar”²⁵. Además en la cafetería se ofrecieron menús balanceados y se proporcionaba fruta todos los días de manera gratuita.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Los principales objetivos que se consiguieron en la campaña “Sentirse bien” de la empresa Nestlé Perú fueron los siguientes:

- ▶ En un año y medio, Nestlé prácticamente duplicó su posición como empresa líder y experta en nutrición: en el 2009 pasó de 13 a 25%.
- ▶ Se logró convertir a Nestlé en la alternativa más creíble para informarse sobre nutrición, gracias a un incremento de 14pp, y se reforzó la posición como la empresa que más acciones realiza para educar y orientar en nutrición, creciendo 18 pp.
- ▶ Se mejoró la percepción del portafolio en cuanto a variedad, nutrición y sabor de los productos; estas asociaciones se incrementaron en 13pp en promedio.
- ▶ Mejoró notablemente la percepción de marca con un aumento promedio de 28 pp en atributos tales como simpatía, cercanía, modernidad e innovación. Además, se pasó a liderar dos atributos que antes correspondían a la competencia.
- ▶ Se logró reforzar los atributos del posicionamiento de Nestlé y la percepción de liderazgo, en ambos casos con diferencias mayores a 10pp.
- ▶ En lo que respecta a la campaña televisiva, en los primeros meses de campaña, se alcanzó lo siguiente:
 - Recordación de campaña: 67%
 - Asociación correcta con Nestlé como empresa anunciante: 68%
 - Además, se logró una comprensión del mensaje con niveles superiores a 80% (*top 2 box*), así como reflejar valores de cercanía y credibilidad.

²⁵ Concurso interno que promueve el trabajo en equipo y el cambio de hábitos alimentarios, donde se hacen controles nutricionales y se proveen entrenamientos físicos durante seis semanas con el objetivo de perder peso y ganar salud.

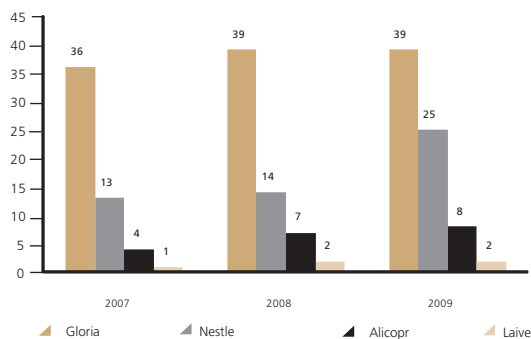
- ▶ Para los profesionales de la salud (nutricionistas), Nestlé es claramente la empresa líder en nutrición, salud y bienestar con 79%.

6. Preguntas de discusión

- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la campaña “Sentirse bien”?
- ¿Qué factores cree usted que favorecieron el éxito de la campaña “Sentirse bien”?
- ¿Qué sugiere hacer para que la campaña “Sentirse bien” mantenga el éxito alcanzado?
- Analice la competencia de Nestlé Perú en la categoría alimentos y bebidas.
- ¿Por qué considera que la campaña “Sentirse bien” pudo posicionarse rápidamente en su segmento?

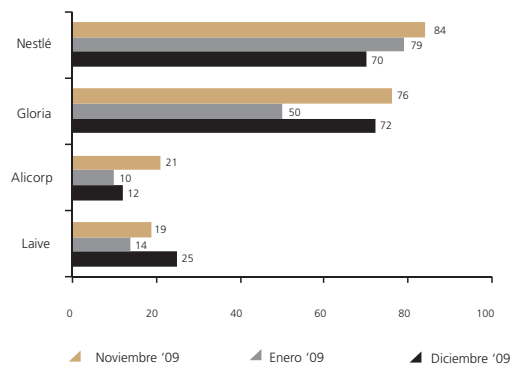
7. Anexos

Anexo 1: Respuesta espontánea: empresa líder y experta en nutrición



Fuente: IPSOS APOYO. Estudio de Imagen Corporativa. Noviembre del 2009. Amas de Casa NSE ABCD.

Anexo 2: Credibilidad de las empresas como proveedoras de información nutricional



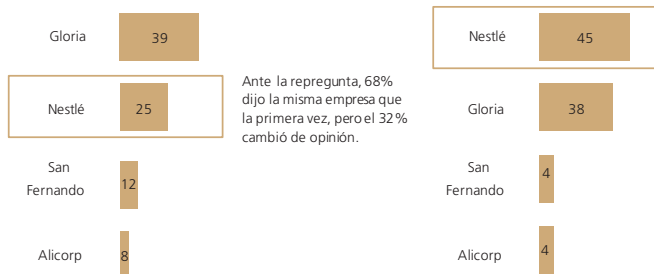
Fuente: IPSOS Apoyo Opinión y Mercado. Estudio de Imagen Corporativa. Noviembre del 2009. Amas de Casa NSE ABCD.

Anexo 3: Empresa líder y experta en nutrición

Compañía considerada "líder" y "experta" en nutrición - repregunta

¿Qué empresa fabricante de alimentos cree que es líder y experta en nutrición?
(Espontánea - una sola respuesta)

La pregunta se hizo al inicio de la encuesta, luego de preguntar qué empresas conocía. Luego de preguntar por las acciones que realiza Nestlé, se volvió a preguntar, mostrándose las siguientes variaciones.

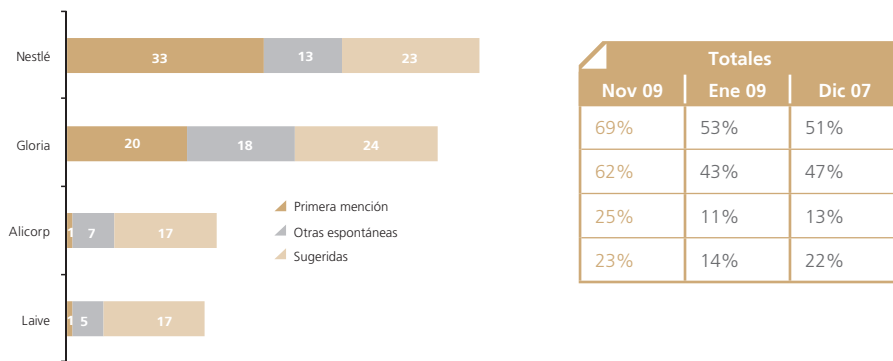


Ante la repregunta, 68% dijo la misma empresa que la primera vez, pero el 32% cambió de opinión.

La opinión de que Nestlé es la líder de nutrición aumenta en todos los NSE y edades.

Fuente: IPSOS APOYO. Estudio de Imagen Corporativa. Noviembre del 2009. Amas de Casa NSE ABCD.

Anexo 4: Conocimiento de empresas que realicen acciones relacionadas con educar u orientar en temas de nutrición



Fuente: IPSOS APOYO. Estudio de Imagen Corporativa. Noviembre del 2009. Amas de Casa NSE ABCD.
P: ¿Cuál le parece la primera más creíble al momento de buscar información sobre nutrición? ¿Y la segunda? ¿Y la tercera?
P: ¿Qué empresas privadas conoce que realicen acciones relacionadas a educar a la población sobre temas de nutrición?

Anexo 5: Percepción del portafolio en cuanto a variedad, nutrición y sabor de los productos del portafolio

	2009	2007	Var.
Sus productos contribuyen a una dieta balanceada	54%	38%	+ 16%
Tiene productos para todas las etapas de la vida	61%	50%	+11%
Sus productos son parte de mi vida diaria	58%	43%	+15%
Empresa líder en el desarrollo de productos	51%	38%	+13%
Están más adelantados en desarrollar productos nutricionalmente avanzados	53%	38%	+15%
Tiene productos que ayudan a mantener la salud	61%	47%	+14%
Ofrecen productos innovadores	54%	46%	+8%
Me proporcionan productos de gran sabor	53%	39%	+14%

Fuente: IPSOS APOYO. Estudio de Imagen Corporativa. Noviembre del 2009. Amas de Casa NSE ABCD.
P:¿A qué compañías asocia las siguientes frases?

8. Bibliografía

- ▶ APOYO CONSULTORÍA
2008 *Mercado de nutrición.*
- ▶ APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2007 *Estudio de imagen corporativa Nestlé.*
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
2009 EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Cuarto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad. Lima.
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2009a *Actitudes hacia la nutrición en el Perú.* Informe gerencial de marketing. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.
2009b *Estudio de imagen corporativa Nestlé.* Apoyo Opinión y Mercado. Informe gerencial. Junio. Lima.
- ▶ LATIN PANEL
2009 *Estudio de penetración de productos en hogares (Lima +13 ciudades).* Informe general. Junio. Lima.
- ▶ MAYORGA, David (editor)
2009 *Las mejores prácticas del marketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2008.* Lima: Universidad del Pacífico.

Entrevista

- ▶ Entrevista a Astrid Segersbol, Brand Manager Nestlé. Marketing Services and Communications - Nestlé Perú.

Página web

- ▶ NESTLÉ. Fecha de consulta: junio del 2010.
<http://www.nestle.com.pe>

IZAGUIRRE





Campaña de bajo presupuesto
PREMIO EFFIE ORO

Caso: Supermercados Peruanos - "Camión volteado"

Anunciante: Supermercados Peruanos S.A.
Agencia: Publicis Asociados S.A.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO:

SUPERMERCADOS PERUANOS - “CAMIÓN VOLTEADO”

Categoría: Campaña de bajo presupuesto

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Gina Pipoli

Con la colaboración de: Alejandro Gasco Contreras

1. Resumen del caso

Como consecuencia de la crisis económica mundial, a finales del 2008, la economía del Perú se empezó a deteriorar, y se generó una contracción de la demanda interna debido a la disminución del gasto, especialmente en las categorías no comestibles, tales como textil, electro, bazar y menaje. Durante el período de análisis, a la crisis financiera se sumó el problema del clima, ya que durante las primeras semanas del año 2009 no hubo un clima cálido como corresponde a la estación de verano, lo que ocasionó que las ventas de la categoría textil fueran bastante menores que las proyectadas. Ello generó altos costos financieros por los elevados costos de los inventarios inmovilizados que no rotaban como se esperaba, lo que causó dificultades en el almacenamiento adecuado de los inventarios de la temporada de otoño.

Se produjo un problema de inmovilización de elevados niveles de inventarios de la categoría textil hogar, que alcanzó su nivel más alto (128 días de *stock*) en el mes de abril de 2009. Ante esta situación, Supermercados Peruanos decidió aplicar un plan de contingencia: una campaña promocional creativa que lograra captar la atención del público con una oferta llamativa que les permitiera vender la mercadería inmovilizada y contrarrestar la reducida demanda de los productos de la categoría textil hogar. Por ello, se lanzó la campaña “Camión volteado”, con el objetivo de incrementar las ventas y reducir los niveles de inventarios de la categoría textil hogar.

2. Análisis del sector

Como consecuencia de la política económica llevada a cabo por el gobierno central a partir del año 2000, el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido. Por ello, según lo indicado en el Informe de Riesgos Sectoriales de Maximixe¹, entre los años 2002 y 2006, la economía creció más de 4%; y en los años 2007 y 2008 la economía peruana alcanzó un crecimiento del orden del 9%, debido al incremento de los precios internacionales de los metales, que constituyen el principal componente de las exportaciones del Perú. De esta manera, el Perú alcanzó una muy buena posición en el mercado internacional, lo cual le permitió enfrentar mejor la crisis mundial del año 2009, año en que el país alcanzó un crecimiento económico del orden del 1%. Por su parte, la actividad comercial en el Perú fue creciendo a la par de su desarrollo económico, por lo que a abril del 2009 contaba con un crecimiento de 0,8% respecto al mismo mes del año anterior.

En el ámbito comercial local, el Perú había crecido de manera sostenida debido, en gran medida, a la apertura de nuevos puntos de venta por parte de los supermercados y tiendas de departamento

¹ Maximixe (2009b).

locales, así como de nuevos centros comerciales que se empezaron a construir en diversos puntos del país sin detenerse ante la contracción de la demanda interna y el aumento del costo del crédito que se dio como consecuencia de la crisis económica internacional en el año 2009. Esto se debió al éxito de las campañas locales de reactivación de la economía que se dieron para evitar una seria contracción de la demanda, como la campaña “Cómprale al Perú”, medida diseñada por el gobierno central para incentivar el consumo de los productos producidos en el país, así como la promoción de los Productos Bandera del Perú² como el pisco, los productos hechos de alpaca, el algodón peruano, la cerámica de Chulucanas, la maca, la lúcuma, el café, los espárragos y la gastronomía peruana.

Es así que, según el informe de Maximixe³, la situación de los supermercados en el Perú difiere de la de sus países vecinos en el resto de Latinoamérica y, más aún, de la de los países desarrollados, ya que en el Perú el porcentaje de penetración de supermercados (canal moderno) es de tan solo 14%, mientras que el comercio minorista está concentrado en un 86% en el canal tradicional conformado por bodegas y puestos de mercado. Según Proinversión, en Lima, la penetración de supermercados llega apenas al 30% muy por debajo de otros países como Estados Unidos donde alcanza el 80% o Chile que cuenta con una penetración de supermercados de 62%. Para mayor detalle, en el anexo 1 se presenta un gráfico en el que se muestra la clasificación del mercado minorista en el Perú.

De acuerdo con el estudio sobre Supermercados realizado por Proexpansión⁴, el crecimiento de los supermercados e hipermercados en el Perú, durante la primera década del milenio, ha sido muy importante debido a que su desarrollo ha generado un cambio en el comportamiento de compra del consumidor peruano que ha empezado a valorar las ventajas que le ofrece el canal moderno, tales como:

- a. **Mejores precios por los productos que ofrecen:** gracias a la mejor capacidad de negociación de los supermercados, pueden otorgar mayores descuentos y promociones a sus clientes.
- b. **Mayores facilidades de pago:** los supermercados ofrecen a sus clientes la posibilidad de pagar con tarjetas de débito y crédito.
- c. **Mayor variedad de productos:** los supermercados ofrecen un promedio de 5.000 ítems por tienda *versus* los 300 ítems que ofrecen en promedio las bodegas.
- d. **Calidad de los productos:** los supermercados ofrecen productos con altos estándares de calidad, en especial en el caso de los perecibles que es donde se da la mayor diferenciación de los mismos.
- e. **Certificación del peso de los productos:** las balanzas electrónicas de los supermercados ofrecen gran precisión al pesar los alimentos a diferencia de las balanzas artesanales de los puestos de mercado y bodegas.
- f. **Limpieza, seguridad y comodidad:** los clientes pueden gozar de mayor limpieza, seguridad y comodidad para realizar sus compras en los supermercados e hipermercados.
- g. **Servicio al cliente:** los supermercados han puesto especial énfasis en la atención al cliente para que tenga una experiencia placentera.

² Definición de productos bandera según Prompex: “Son aquellos productos que resaltan la imagen del Perú, únicos en su origen o desarrollo, con características diferenciales que reportan ventajas comparativas y que tienen un mercado potencial”. Disponible en: <<http://www.prompex.gob.pe/prompex/Documents/perutrade/2005/01/72-74-articulo-copropa.pdf>>.

³ Maximixe (2009a).

⁴ Supermercados arrinconan a puestos de mercado, bodegas y panaderías. Este documento es parte del documento “Realineamiento estratégico: la clave para la sostenibilidad de la MYPE”. Disponible en:<http://proexpansion.com/portal/docs/supermercados_y_pequenos_negocios.pdf>.

Según el referido informe de Proexpansión, los supermercados han experimentado un crecimiento notable en la última década, dado que el número de tiendas creció de 57 a 128 entre los años 2001 y 2009, mientras que en superficie cubierta pasaron de 168.000 m² a 400.000 m² en el mismo período, y crearon más de 21.000 empleos directos.

El canal moderno en el Perú está conformado por tres grandes grupos económicos: el grupo peruano Interbank, propietario de Supermercados Peruanos S.A., que posee las cadenas de supermercados Vivanda y Plaza Vea; el grupo chileno Cencosud que cuenta con los supermercados Wong y Metro; y el grupo chileno Falabella que posee Hipermercados Tottus. El canal tradicional⁵, por su parte, está conformado por 75.000 bodegas y 68.000 puestos de mercado en Lima.

La estrategia llevada a cabo por los principales grupos de supermercados que operan en el Perú ha sido la de multiformato para lograr una mayor cobertura del mercado al ofrecer un formato distinto para cada uno de los segmentos de mercado que se buscaba atender. De esta manera se buscaba satisfacer mejor las necesidades de los distintos tipos de clientes existentes en el mercado. Es así que, por un lado, existen formatos con un alto nivel de servicio, como es el caso de Supermercados Wong y Vivanda que están dirigidos a los niveles socioeconómicos A y B, mientras que, por otro lado, se han creado formatos basados en una estrategia de precios bajos, dirigidos a los niveles socioeconómicos B y C, como es el caso de Supermercados e Hipermercados Plaza Vea, Metro y Tottus.

Cabe señalar que la evolución de los supermercados en el Perú se puede dividir en dos etapas⁶: la primera etapa en la que los supermercados se dedicaban exclusivamente a la venta de productos de consumo masivo, en contraste con la segunda etapa en la que los supermercados modificaron sus formatos para añadir la venta de productos no comestibles tales como electrodomésticos y prendas de vestir, además de ofrecer servicios adicionales como farmacia, lavandería, servicios bancarios, comida preparada, entre otros, incursionando en otros sectores en los cuales compiten con las tiendas de departamentos, así como con tiendas especializadas.

De acuerdo con la publicación de Maximixe en su informe *Riesgos de mercado*⁷, se observa que la inversión de los supermercados en el Perú fue significativa durante el período de análisis, ya que la cadena Tottus invirtió alrededor de US\$ 65 millones de dólares en abrir nuevos locales, mientras que Supermercados Peruanos, por su parte, invirtió US\$ 40.5 millones de dólares en el mismo período. En el anexo 2 se muestra la evolución de las ventas por cada grupo de cadenas de supermercados en el Perú, para cada uno de los años comprendidos en el período 2001-2008: se puede observar que en el año 2008 Cencosud (con sus tiendas Wong y Metro) concentró el 53% de las ventas, seguido de Supermercados Peruanos (con Vivanda y Plaza Vea) con el 31% y del Grupo Falabella (Tottus) con el 17%.

Según Maximixe⁸, durante el quinquenio previo al período de análisis (años 2004 al 2008), las ventas de los tres grupos de supermercados que operan en el Perú –Grupo Cencosud, Supermercados Peruanos S.A. y el Grupo Falabella– tuvieron un crecimiento promedio de 15,3% debido al crecimiento sostenido de la economía y a la apertura de nuevas tiendas, tanto en Lima como en el interior del país, así como al incremento de la demanda interna (8,8% en promedio durante el período de análisis), impulsada por el crecimiento del consumo privado (6,3% en promedio durante el período de análisis).

En este mismo informe⁹, Maximixe señala que, durante el año 2008, Supermercados Peruanos inauguró siete nuevas tiendas Plaza Vea, mientras que Cencosud inauguró dos hipermercados bajo el formato Metro, y el Grupo Falabella abrió nueve tiendas Tottus; esta última es la empresa que inauguró el mayor número de locales nuevos en ese año. Estas cifras muestran que, en el período de análisis, los

⁵ "Lima Norte concentra el mayor número de bodegas" publicado en *Prensa Lima Norte* el 16 de junio de 2010. Disponible en: <<http://limanorte.wordpress.com/2010/06/16/lima-norte-concentra-el-mayor-numero-de-bodegas/>>.

⁶ Maximixe (2009a).

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

supermercados en el Perú se encontraban en gran crecimiento y contaban con un alto potencial de desarrollo debido a la baja penetración de los supermercados hasta esa fecha.

Como consecuencia del ingreso de los supermercados a provincias, empezaron a cambiar los hábitos de compra de los consumidores de las ciudades al interior del país, comenzaron a efectuar sus compras en un autoservicio en vez de realizarlas de la manera tradicional. En las bodegas y puestos de mercado el elemento predominante era la relación entre el dependiente de la tienda y el consumidor que recibía un trato personalizado.

3. La empresa

3.1 Historia

Los supermercados iniciaron sus actividades en el Perú el 1 de junio de 1979, cuando Promociones Camino Real S.A. fundó la cadena de supermercados Scala, según lo señalado por Equilibrium¹⁰. En 1993, el grupo chileno Santa Isabel adquirió las acciones de esta empresa y le cambió el nombre a Supermercados Santa Isabel S.A. De esta manera, logró posicionarla como la segunda cadena de supermercados del Perú. Posteriormente, adquirieron la cadena de supermercados Mass, Top Market y arrendaron el supermercado San Jorge¹¹.

En 1998, el grupo holandés Royal Ahold, que ocupa el tercer lugar en el mercado minorista en el ámbito mundial, obtuvo el control de Supermercados Santa Isabel S.A. en el Perú y Chile; de este modo, logró incrementar su participación en el mercado. En mayo del 2002, al asumir Royal Ahold el control total de la empresa, cambió su formato y nombre por el de Hipermercados Plaza Vea y creó la tienda de descuento Minisol¹². Sin embargo, a inicios del 2003, decidió retirarse del mercado latinoamericano, y vendió su participación en Chile y Argentina a Cencosud y el íntegro de sus acciones de Supermercados Santa Isabel S.A. en el Perú, al consorcio conformado por el Banco Interbank, Interseguro Compañía de Seguros de Vida S.A. y Compass Capital Partners Corp.¹³.

Como resultado de este cambio de propietarios, en marzo del 2004, se modificó la denominación de Supermercados Santa Isabel S.A. por la de Supermercados Peruanos S.A. A continuación, mejoraron el servicio de Plaza Vea y transformaron las tiendas Minisol en Mass¹⁴, como parte de su estrategia de posicionamiento.

En septiembre del 2005, Supermercados Peruanos S.A. lanzó al mercado la marca Vivanda, con un formato innovador dirigido a un nuevo segmento de mercado. Al mismo tiempo, se inició la conversión de las tiendas Santa Isabel ya sea en Plaza Vea o en Vivanda, según la ubicación de cada una de las tiendas y el mercado potencial que poseía, para lo cual las tiendas fueron totalmente remodeladas y adecuadas a los requerimientos de cada formato¹⁵.

En julio del 2007, Supermercados Peruanos dio el primer gran paso de su expansión a escala nacional, al ser la primera cadena de supermercados en iniciar sus operaciones en provincias: inauguró su primer local de Hipermercados Plaza Vea en la ciudad de Trujillo¹⁶. En el año 2010, Supermercados Peruanos ya contaba con 58 tiendas ubicadas en Lima, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Huancayo e Ica. De esta manera, logró posicionarse como la única cadena de supermercados peruana con presencia en el ámbito nacional a través de sus diversos formatos (Vivanda, Plaza Vea y Mass).

¹⁰ Disponible en la página web de Equilibrium Clasificadora de Riesgo: <<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>>.

¹¹ Disponible en la *website* de Latinburkenroad Reports: <<http://www.latinburkenroad.com/Supermercados Peruanos>>.

¹² Supermercados Peruanos del Perú. "Somos Empresa". <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

¹³ Maximixe (2009a).

¹⁴ Supermercados Peruanos del Perú. "Somos Empresa". <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Maximixe (2009a).

3.2 Situación actual

En el año 2009, ya se podían apreciar los resultados de la expansión de los supermercados en el ámbito nacional iniciada en el año 2006, con un promedio de diez nuevas tiendas por año, lo cual ocasionó que este sector se volviera cada vez más competitivo. A la fecha, existen en Lima¹⁷ 75 mil bodegas y 68 mil puestos de mercado frente a los hipermercados y supermercados que llegan a 108. Sin embargo, paralelamente al crecimiento de los supermercados, se ha dado el crecimiento del canal tradicional, en especial de bodegas y puestos de mercado; este incremento es la respuesta frente a la crisis económica y el desempleo. Lamentablemente, según el diario *El Comercio*¹⁸, de cada diez bodegas que se abren, solo cuatro sobreviven y permanecen.

Al año 2009, el mercado estaba atendido por tres grandes grupos: Cencosud con los formatos Metro y Wong; el Grupo Falabella, con Hipermercados Tottus; y Supermercados Peruanos S.A., con los formatos Plaza Vea y Vivanda. En dicho momento, el Grupo Cencosud poseía la mayor participación de mercado en Lima con el 49%, seguido de Supermercados Peruanos con 33% y el grupo Falabella con 18% aproximadamente, como se puede apreciar en el anexo 5¹⁹. No obstante, en provincias, el liderazgo lo tenía Supermercados Peruanos con seis locales ubicados en Trujillo, Chimbote, Chiclayo, Ica, Huancayo y Arequipa; seguido de Cencosud con ocho locales en Trujillo y Chiclayo; y Falabella con tres locales ubicados en Chiclayo, Ica y Trujillo²⁰.

De acuerdo con el informe de Equilibrium²¹, Supermercados Peruanos es la segunda cadena de supermercados en el Perú, con una participación de mercado del 33% al año 2009, lo que implicó un significativo crecimiento del 30,7%, respecto al año 2008, según el informe de Maximixe²². Al año 2010, Supermercados Peruanos, con sus 58 tiendas, era la cadena con el mayor número de tiendas en el ámbito nacional: 51 en Lima, una en Chiclayo, dos en Trujillo, una en Chimbote, una en Ica, una en Arequipa y una en Huancayo. Estas 58 tiendas estaban conformadas por 34 hipermercados Plaza Vea, 10 tiendas Mass y 14 tiendas Vivanda.

Finalmente, cabe señalar que, al año 2009, Supermercados Peruanos poseía cinco marcas propias de diversos productos que se encuentran a la venta en sus tres formatos de tiendas, los cuales son producidos por terceros, según las especificaciones y diseños de la empresa.

Estas marcas son las siguientes:

- ▶ Bell's y Sulli: productos alimenticios y para el hogar
- ▶ A-selection: productos textiles
- ▶ Brio: productos de limpieza
- ▶ La Florencia: verduras, lácteos y embutidos
- ▶ Nube: productos de papelería

¹⁷ <<http://limanorte.wordpress.com/2010/06/16/lima-norte-concentra-el-mayor-numero-de-bodegas/>>.

¹⁸ Disponible en la *website* del comercio: <<http://elcomercio.pe/noticia/466645/supermercados-hacen-desaparecer-bodegas-consultoras-opinion-no-se-ponen-acuerdo>>.

¹⁹ Anexo 5: Evolución de la participación de mercado de la industria de supermercados y anexo 2: Ventas de supermercados en el Perú.

²⁰ Disponible en la *website* de Tottus: Nuestras Tiendas <<http://www.tottus.com.pe>>.

Disponible en la *website* de Semana Económica: <<http://semanaeconomica.com/articulos/52698-este-miercoles-inauguran-supermercado-metro-en-san-miguel>>.

²¹ Disponible en la *website* de Equilibrium Clasificadora de Riesgo: <<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>>.

²² Maximixe (2009a).

3.2 Visión²³

La visión de Supermercados Peruanos S.A. es: “Ser la primera opción de compra para todos los peruanos”.

3.3 Misión²⁴

La misión de Supermercados Peruanos S.A. es: “Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida”.

3.4 Valores²⁵

Los valores que predominan en Supermercados Peruanos son:

- ▶ Honestidad
- ▶ Ser cuidadoso y ordenado
- ▶ Ser servicial
- ▶ Ser muy trabajador
- ▶ Ser creativo e innovador
- ▶ Ser buen miembro del equipo

3.5 Mix de productos

Como se mencionó anteriormente, Supermercados Peruanos ha desarrollado tres formatos diferentes para poder atender a distintos segmentos. Para ello, cada formato tiene distintas características, según el tipo de consumidor al que se dirige:

Hipermercados Plaza Vea: este formato, que fue lanzado al mercado en octubre del 2001, cuenta con un espacio físico superior a los 4.000 metros cuadrados²⁶ y está enfocado en ofrecer gran variedad de productos con precios bajos, a aquellos consumidores que realizan sus compras semanalmente. Para ello utilizan el eslogan Plaza Ve a “Todo cuesta menos”. Cuenta con una tarjeta de crédito propia, afiliada a Visa y respaldada por Interbank, lo cual permite a sus clientes acceder a beneficios exclusivos tales como precios especiales en los productos de la tienda, cupones de descuento y la posibilidad de financiar sus consumos. Cabe destacar que Plaza Ve a es la segunda marca de supermercados en la preferencia de los niveles socioeconómicos A y B, y la tercera en los niveles socioeconómicos C y D.

Este formato ofrece, adicionalmente, servicios complementarios que le otorgan una gran ventaja frente a sus competidores locales al ofrecer gran variedad de productos como abarrotes, cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada, electrodomésticos, mascotas y bazar. Adicionalmente ofrece servicios tales como lavandería, óptica, farmacia, banco, juegos infantiles; y cuenta con servicios exclusivos como los siguientes:

Tu Entrada: venta de entradas para eventos artísticos.

Delivea: venta de comida variada al peso.

Vea Bus: bus utilizado para transportar a los clientes de Plaza Ve a desde los diversos paraderos establecidos hasta la tienda de Plaza Ve a.

²³ Supermercados Peruanos del Perú. “Somos empresa”. <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ Disponible en: <<http://www.panduit.com/stellent/groups/mpm-op/documents/casestudies/106957.pdf>>.

Plaza Vea Súper: fue lanzado al mercado a fines del año 2006 con similares características a las de Hipermercados Plaza Vea, pero con un área menor al igual que la variedad de productos y servicios adicionales ofrecidos. Sin embargo, mantiene en común la publicidad, las promociones, el servicio y la estrategia de precios bajos.

Supermercados Vivanda: es un formato nuevo e innovador, orientado a brindar a sus clientes una experiencia de compra placentera ofreciéndole productos de gran calidad con un excelente servicio. Es el segundo formato en orden de importancia en Supermercados Peruanos que cuenta con siete locales en cuatro distritos de Lima como: Miraflores, San Isidro, Surco y Magdalena, así como un programa de fidelización de clientes Vivanda, identificados con la tarjeta Vivanda, para que sus clientes puedan acceder a promociones, descuentos y sorteos.

Este formato, que cuenta con un área de 900 metros cuadrados aproximadamente, está dirigido a personas con alto poder adquisitivo como son las personas de los niveles socioeconómicos A y B que buscan una experiencia de compra especial. Los principales elementos diferenciadores de este formato son los siguientes:

- ▶ Cuenta con una distribución diferenciada, agrupa sus productos en universos y utiliza una decoración que destaca la frescura de sus productos.
- ▶ Brinda atención personalizada a cargo de expertos en productos especiales tales como la bodega o la zona de comidas preparadas.
- ▶ Ofrece productos exclusivos en las categorías *delicatessen* y *gourmet*.
- ▶ Se focaliza en los productos frescos como las frutas y verduras.

Mass: es una tienda de descuento dirigida a los consumidores de bajos ingresos a los que ofrece productos básicos a precios bajos para competir con el canal tradicional, cuyo público objetivo está orientado a los niveles socioeconómicos C y D.

4. La marca: Plaza Vea

Plaza Vea fue lanzada al mercado en octubre del 2001 en reemplazo del formato de Supermercados Santa Isabel. En el año 2009 ocupó el séptimo puesto en el *ranking* general de *Great Place to Work*, constituyéndose en uno de los mejores lugares para trabajar en el Perú. Es la primera cadena de supermercados que, luego de abrir tiendas en Lima y Callao, ingresó a provincias en las ciudades de Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Ica, Chimbote y Huancayo; y es el único supermercado en Latinoamérica que cuenta con una doble certificación de calidad tanto ISO 9001 como HACCP²⁷.

4.1 Escenario de marketing

Como consecuencia de la crisis económica mundial, a finales del 2008, la economía del Perú se empezó a deteriorar, y se generó una contracción de la demanda interna debido a la disminución del gasto, especialmente en las categorías no comestibles, tales como textil, electro, bazar y menaje. Esto ocasionó que las empresas redefinieran sus estrategias y contrajeran sus planes de crecimiento, y se limitaran a culminar los proyectos que ya se encontraban iniciados.

Durante el periodo de análisis, para el caso de Plaza Vea, a la crisis financiera se sumó el problema del clima, ya que durante las primeras semanas del año 2009 no hubo el clima cálido esperado, correspondiente a la época de verano; ello ocasionó que las ventas de la categoría textil fueran bastante menores que lo esperado. Este hecho generó altos costos financieros debido a los elevados costos de los inventarios inmovilizados que no rotaban como se esperaba y que no permitían almacenar adecuadamente los inventarios de la temporada de otoño.

²⁷ Disponible en la *website* de Semana Económica: <<http://semanaeconomica.com/a/plaza-vea>>

Por esta razón, el problema principal de la empresa fue la inmovilización de elevados niveles de inventarios de la categoría textil hogar, que alcanzó su mayor nivel (128 días de *stock*) en el mes de abril del 2009. Ante esta situación, Supermercados Peruanos decidió aplicar un plan de contingencia: lanzó una campaña promocional creativa con el fin de captar la atención del público con una oferta llamativa, y poder así vender la mercadería inmovilizada y contrarrestar la reducida demanda de los productos de la categoría textil hogar. Es así que, en el año 2009, la empresa decidió lanzar la campaña "Camión volteado" para incrementar sus ventas y reducir los niveles de inventarios de la categoría textil hogar, afectada por la crisis nacional y estacionalidad que enfrentaba el país²⁸.

4.2 El producto

Plaza Vea es un supermercado que ofrece una gran variedad de productos a bajos precios, dirigido a los consumidores que realizan sus compras semanalmente y buscan economía. Posee una tarjeta de crédito propia respaldada por Interbank, que permite a sus clientes acceder a beneficios exclusivos como precios rebajados de productos de la tienda, aplicar cupones de descuento, y financiar sus consumos. Para diferenciarse de sus competidores, Plaza Vea ofrece diversos servicios adicionales tales como lavandería, ópticas, farmacias, el banco Interbank, Tu Entrada, el patio de comidas, los juegos infantiles, el Vea Bus, entre otros, además de contar con una gran variedad de productos (abarrotes, cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada, electrodomésticos, productos para mascotas y bazar).

4.3 El mercado objetivo

Dado que la campaña del "Camión volteado" era solo para la categoría hogar textil, esta debía ser lanzada a un mercado reducido, por lo que no se utilizaría publicidad televisiva ATL sino marketing directo. Para ello se llevó a cabo una cuidadosa segmentación del público objetivo, el cual fue dividido en cuatro grupos.

En lo que respecta a las variables demográficas, cabe señalar que esta campaña estuvo dirigida fundamentalmente a mujeres de 25 a 50 años de los niveles socioeconómicos A, B y C que realizan sus compras en Plaza Vea y están dispuestas a pagar por los productos en promoción en función de su nivel de ingresos; y, como público objetivo secundario, a todos los clientes que visitan las tiendas, sean estos hombres o mujeres.

Con respecto a la variable geográfica, la promoción se enfocó en cuatro tiendas de alto tráfico, dirigidas al nivel socioeconómico B, como son las tiendas Plaza Vea de San Borja, Primavera, Santa Clara e Izaguirre.

En cuanto a la variable sicográfica, la campaña del "Camión volteado" estaba orientada a aquellas personas ahorradoras, que toman muy en cuenta el precio en su decisión de compra y que, por lo tanto, normalmente se sienten atraídas por las ofertas que brinda un producto de calidad, y que deciden su compra rápidamente cuando encuentran una oferta de valor. Por último, la segmentación conductual que aplicaron se focalizó en las personas que eran convocadas a adquirir estas ofertas mientras se encontraban en la tienda o por la radio, invitándoseles a que se acercaran al camión donde se encontraban los artículos textiles en oferta. Se buscó crear en los clientes una respuesta inmediata, al dar la sensación de que el producto se encontraba muy rebajado y que, por lo tanto, se acabaría pronto.

²⁸ La categoría textil hogar está conformada por un surtido de productos según su tamaño, variedad y precios, tales como edredones, juegos, de cama, sábanas, cojines anatómicos, almohadas, fundas de almohadas, cubrecamas, alfombras, sets de cuna y colchas polares.

4.4 La campaña promocional

La duración de la campaña promocional del “Camión volteado” fue de 28 días, divididos en bloques de siete días para cada una de las cuatro tiendas designadas para la promoción; de este modo, se generaba la sensación de urgencia por adquirir una promoción especial.

Con esta campaña, se pretendía incrementar el nivel de ventas y reducir el nivel de inventarios gracias a que la promoción lograría:

- ▶ Atraer al consumidor final para que comprara los productos de la categoría textil hogar.
- ▶ Generar la sensación de oportunidad única de compra.
- ▶ Producir un efecto multiplicador boca a boca.

De esa manera, el nivel de *stock* se reduciría y el nivel de ventas aumentaría.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing planteados fueron los siguientes:

- ▶ Incrementar la venta de la categoría textil hogar en 50%.
- ▶ Reducir los días *stock* y llegar a la política de inventarios (60 días *stock*).
- ▶ Romper la inercia de venta tradicional en islas y secciones dentro de tienda a través de una promoción que concitara la atención e interés del público.

Las estrategias de marketing desarrolladas fueron las siguientes:

Precio

El objetivo central de esta campaña fue incrementar las ventas y reducir el nivel de inventarios de la categoría textil hogar. Para alcanzar este objetivo se aplicó una estrategia de precios bajos, en la cual se efectuó una reducción significativa de los precios de los productos en promoción, y se creó el eslogan “los precios bajo los suelos”, pues lo que se buscaba con esta estrategia era atraer al cliente, despertar su interés y generar una percepción de ahorro y apremio por poder obtener la promoción.

Plaza

La plaza se refiere, en este caso, a la distribución de los productos según sus características. En este sentido, Supermercados Plaza Vea se caracteriza por tener una excelente distribución de sus productos por segmentos en cada uno de sus establecimientos. Sin embargo, en este caso, la ubicación de esta promoción no se realizó en la zona donde se encontraba normalmente la categoría textil hogar, sino fuera de su eje central, en el estacionamiento de la tienda, para romper la dinámica de venta tradicional cuyo desenvolvimiento se daba en el interior de la tienda, en secciones preestablecidas.

En este lugar se colocó un camión volcado con la mercadería al lado, para generar la percepción de liquidación y remate de los productos.

Para reforzar esta imagen del camión volcado, se transmitió un sonido que simulaba la pérdida del control, la frenada intempestiva, la volcadura del camión, a través de los parlantes del establecimiento para llamar la atención del público asistente a la tienda. Adicionalmente se colocó humo artificial para dar la sensación a la distancia que algo sucedía.

Promoción

Para la promoción de esta campaña, se escogieron los medios de comunicación verbales y no verbales, cuyo objetivo era comunicar al cliente la existencia de esta promoción que implicaba una reducción importante de los precios en la categoría hogar textil, ofrecida por Plaza Vea. Para ello, se aplicó una estrategia de marketing BTL: se montó una escenografía que presentaba un camión volteado en el estacionamiento, acompañada del respectivo perifoneo en la tienda. Esta activación BTL permitió que el cliente estuviera informado de la promoción. Como resultado de la activación, los clientes que eran expuestos a esta promoción sentían la premura de comprar “antes de que se acabe” la promoción, y realizaban la compra de inmediato, y luego la comentaban con sus familiares y amigos a través del boca a boca.

La estrategia de marketing ATL utilizada para esta campaña fue mínima, dado que solo se utilizaron las menciones y enlaces radiales en vivo.

Las estrategias de marketing complementarias que se aplicaron fueron las siguientes:

- ▶ Realizar la promoción en una tienda por vez, lo cual permitiría liquidar el *stock* de textil hogar proveniente de diferentes tiendas de la ciudad.
- ▶ La escenografía montada para mostrar la volcadura de un camión complementada por elementos que le daban mayor realismo como el ruido,
- ▶ Lograr que la promoción no solo generara tráfico en el lugar de la promoción, sino también dentro de la tienda.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

Los objetivos de comunicación propuestos fueron los siguientes:

- ▶ Desarrollar una promoción de alto impacto que concitara la atención e interés del flujo de clientes que acudían a las tiendas.
- ▶ Dar la percepción de oportunidad única y de descuentos insuperables en la categoría en promoción.
- ▶ Que la actividad promocional contribuyera a incrementar el *goodwill* de la marca y reforzara, de esta manera, el posicionamiento de precios bajos.

Para alcanzar los objetivos comunicacionales, se plantearon dos etapas en las cuales se explicaba el desarrollo de la campaña promocional:

- ▶ **Primera etapa “Atracción del cliente”:** consistió en la ubicación de un camión real que simulaba haberse volcado, y los productos en promoción yacían esparcidos por el suelo. Adicionalmente, se realizó publicidad en la radio a través de menciones y enlaces como si se hubiera volcado un camión para generar la sensación de que se estaba liquidando la mercadería. Asimismo, se activó el perifoneo en tienda, para captar la atención de los clientes que estaban efectuando sus compras.
- ▶ **Segunda etapa “Captura y compra del cliente”:** esta etapa se centró en torno a la comunicación del precio promocional de los productos de la categoría hogar textil.

Ambas etapas tenían como finalidad captar el interés del grupo objetivo a través de una comunicación clara, directa y sencilla que transmitiera el mensaje con claridad.

4.7 Estrategia de medios

La campaña del “Camión volteado” se concentró fundamentalmente en activaciones BTL y en menor magnitud en activaciones ATL, es decir que se aplicó una estrategia multimedios. En lo que respecta a las activaciones de márketing realizadas, estas fueron las siguientes:

a. Activación BTL:

- ▶ Perifoneo en la tienda y en el lugar de activación.
- ▶ Escenografía del camión volteado en el estacionamiento con simulaciones de la caída de mercadería a través de sonidos, humo y trabajadores alrededor.
- ▶ Puntos de venta y exhibiciones en el estacionamiento.
- ▶ Comunicación en la tienda a través de circuito cerrado.

El objetivo principal de aplicar este tipo de comunicación era llegar a los clientes con alto potencial de compra mediante una comunicación personalizada, a través de márketing directo.

b. Activación ATL:

- ▶ Menciones y enlaces radiales en vivo.

Ambas activaciones se aplicaron diariamente durante los 28 días que duró la campaña, en los cuatro establecimientos donde se lanzó la promoción. Cabe resaltar que esta promoción tuvo un bajo presupuesto, por lo que no se utilizó publicidad intensiva por medio de ATL.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados obtenidos en la campaña superaron significativamente los objetivos propuestos:

- ▶ El 92% de los clientes que participaron o tuvieron contacto con la activación la calificaron como original y atractiva.
- ▶ El 75% de los clientes que tuvieron contacto con la promoción consideraron que este tipo de ofertas contribuían a reforzar el vínculo afectivo del cliente con la marca Plaza Vea y se sintieron más identificados con dicha tienda.
- ▶ El 75% de los clientes realizaron la compra solo para aprovechar la oferta, lo que evidenciaba la efectividad de la implementación del “Camión volteado”.

El resultado obtenido en relación con las ventas fue el siguiente:

- ▶ Se incrementaron las ventas de la categoría textil hogar en 213%; de S/.1,5 MM de nuevos soles en abril las ventas pasaron a S/.3,2 MM de nuevos soles en mayo²⁹.

Los datos finales obtenidos respecto a la reducción de los días *stock* fueron los siguientes:

- ▶ Se redujo el *stock* de 128 días a 58 días durante los meses de abril y mayo. Dicha mercadería representó S/.1,8 MM nuevos soles de artículos inmovilizados³⁰.
- ▶ Se logró estimular la venta de la mercadería de la temporada verano 2009 que se encontraba en sobre *stock*.

²⁹ Ver anexo 8: Evolución de venta real – categoría textil hogar de enero a julio del 2009 (en millones de soles).

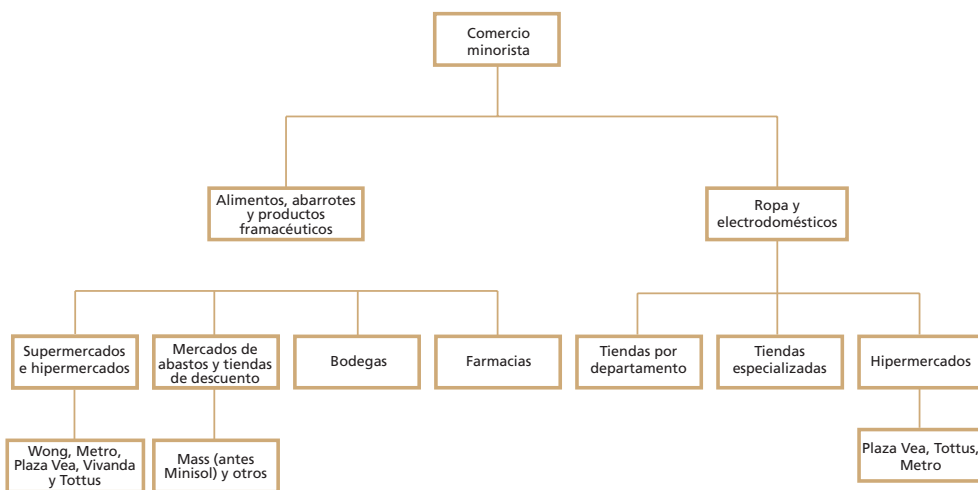
³⁰ Ver anexo 9: Días de *stock* diario – categoría textil hogar.

6. Preguntas

- Realice el análisis de la situación por la que atravesaba la empresa.
- ¿Cuál era el problema principal de Plaza Veá en el momento descrito en el caso? ¿Por qué?
- ¿Cuáles fueron las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos?
- ¿En qué considera que radicó el éxito de la campaña?
- ¿Qué estrategia recomendaría usted aplicar hoy a Plaza Veá considerando la situación actual? ¿Por qué?

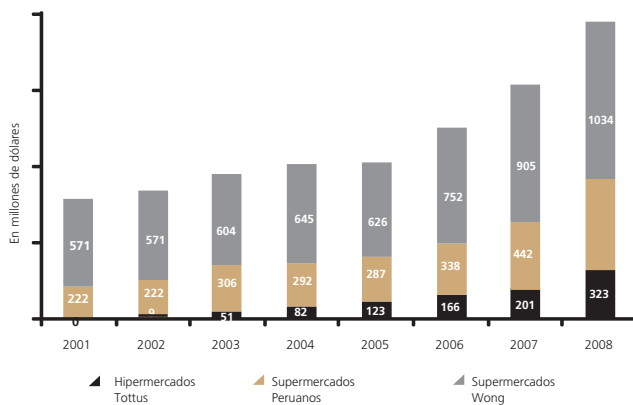
7. Anexos

Anexo 1: Clasificación del comercio minorista



Fuente: Maximixe (2009a).

Anexo 2: Ventas de supermercados en el Perú



Fuente: Las empresas.
Elaboración: Maximixe.

Anexo 3: Locales de Plaza Vea en el Perú



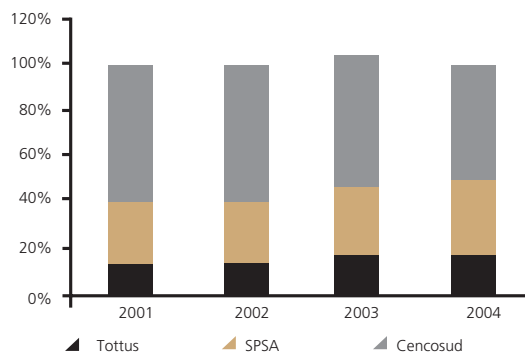
Fuente: Maximixe (2009a).

Anexo 4: Marca más recordada por nivel socioeconómico y principales ciudades, 2009

(En porcentaje)					
		A	B	C	D
Plaza Vea	86,0	84,4	88,1	87,6	83,7
Metro	84,8	78,8	87,8	84,2	84,9
Tottus	60,6	46,0	49,5	61,0	68,2
Wong	45,7	81,0	49,1	51,8	32,0
Vivanda	13,7	32,3	21,2	14,2	6,3
Santa Isabel	12,9	3,7	18,4	15,0	9,5
Marcas					
	Total				
Principales ciudades		Huancayo	Arequipa	Trujillo	Lima
Metro	61,3	-	-	30,0	72,9
Plaza Vea	38,8	81,9	60,2	39,5	34,4
Tottus	29,3	-	-	65,5	30,4
Wong	12,9	-	-	9,6	15,0
Super	4,6	-	61,2	-	-
Universo investigado: población de 18 a 65 años de edad, de las ciudades de Lima (incl. Callao), Trujillo, Arequipa y Huancayo.					
Muestra: 900 entrevistas.					
Grupo objetivo: hombres y mujeres, de los niveles socioeconómicos A, B, C y D.					
Período de estudio: entre 15 y 25 de abril de 2009.					

Fuente: Arrellano Investigación de Marketing S.A.

Anexo 5: Evolución de la participación de mercado de la industria de supermercados



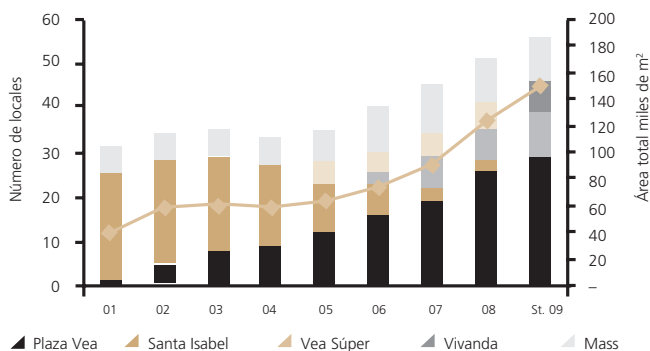
Fuente: Información publicada de cada empresa.
Elaborado de acuerdo con las ventas al 31 de diciembre de 2009.
Elaboración: Equilibrium.

Anexo 6: Cantidad de establecimientos que tiene Supermercados Peruanos en el ámbito nacional

Formato	Número de locales
Plaza Vea	34
Plaza Vea Súper	8
Vivanda	7
Mass	10
Total	58

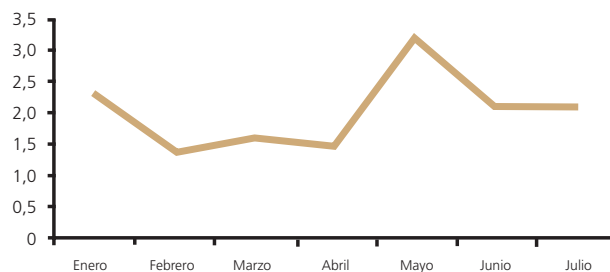
Fuente: Equilibrium.
Elaboración propia.

Anexo 7: Evolución de los formatos de Supermercados Peruanos



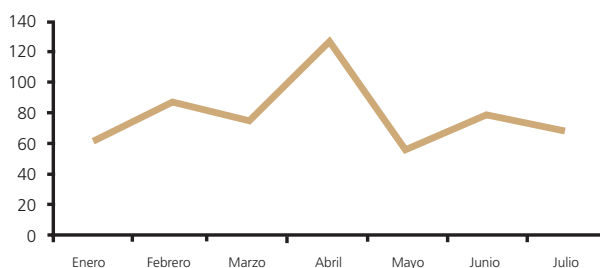
Fuente: Class Asociados.

Anexo 8: Evolución de venta real – categoría textil hogar de enero a julio del 2009 (En millones de soles)



Fuente: Cifras reales de SPSSA/ venta real, enero - julio del 2009.

Anexo 9: Días de stock diario - categoría textil hogar (enero - julio del 2009)



Fuente: Cifras reales de SPSSA/ días de Stock, enero - julio del 2009.

8. Bibliografía

- ▶ EL COMERCIO
 - 2010a "¿Los supermercados hacen desaparecer a las bodegas? Las consultoras de opinión no se ponen de acuerdo". En: *El Comercio*. 24 de abril. <<http://elcomercio.pe/noticia/466645/supermercados-hacen-desaparecer-bodegas-consultoras-opinion-no-se-ponen-acuerdo>>.
 - 2010b "Supermercados más preferidos por los peruanos lucha a parte". En: *El Comercio*. 24 de mayo. <<http://elcomercio.pe/noticia/484238/supermercados-mas-preferidos%20peruanos-lucha-aparte>>.
- ▶ GESTIÓN
 - 2010 "Lima: el 60% de bodegas cierra por avance de supermercados". En: *Gestión*. 13 de abril. <<http://gestion.pe/noticia/460846/lima-60-bodegas-cierra-avance%20supermercados>>.
- ▶ MAXIMIXE
 - 2009a *Riesgos de mercado*. Septiembre.
 - 2009b *Riesgos sectoriales*. Mayo.
- ▶ PERÚ 21
 - 2009 "Informe.21: Los 'retails' irán a la conquista de más mercados". En: *Perú 21*. 2 de enero. <<http://peru21.pe/impres/noticia/informe21-2009-retails-iran-conquista-mas-mercados/2009-01-02/234555>>.
- ▶ SEMANA ECONÓMICA
 - 2010 "Inauguran Supermercado Metro en San Miguel". En: *Semana Económica*. 12 de abril. <<http://semanaeconomica.com/articulos/52698-este-miercoles-inauguran-supermercado-metro-en-san-miguel>>.
 - 2007 "El que pega primero en provincias, lo hace más fuerte". En: *Semana Económica*. 12 de agosto. <<http://semanaeconomica.com/notas/35258-el-que-peg-a-primero-en-provincias-lo-hace-mas-fuerte>>.

Páginas web

- ▶ CLASS & ASOCIADOS S.A.
<http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>

- ▶ SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.
<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>
- ▶ SUPERMERCADOS VIVANDA
<http://www.vivanda.com.pe>

Otros

- ▶ Información proporcionada por la señorita Jessica del Alamo, Gerente de Mercadeo Directo y Servicio al Cliente de la empresa Supermercados Peruanos S.A.

Conserva y usa estos cupones

Exclusivo en Vivanda Pezet

25%
Dscto.

Frutas

Aplica máx. 10 kg. o un.

Válido del 09 al 15 de Julio de 2009.



Exclusivo en Vivanda Pezet

25%
Dscto.

Verduras

Aplica máx. 10 kg. o un.

Válido del 09 al 15 de Julio de 2009.



Exclusivo en Vivanda Pezet

25%
Dscto.

Cereales

Aplica máx. 3 un.

Válido del 09 al 15 de Julio de 2009.



Exclusivo en Vivanda Pezet

25%
Dscto.

Leche

Aplica máx. 3 un.

Válido del 09 al 15 de Julio de 2009.



Exclusivo en Vivanda Pezet

25%
Dscto.

Yogurt

Aplica máx. 3 un.

Válido del 09 al 15 de Julio de 2009.



Exclusivo en Vivanda Pezet

25%
Dscto.

Postres

Semana 1: Válido del 09 al 15 de Julio de 2009.

Semana 2: Válido del 16 al 22 de Julio de 2009.



...porque ahora llegar a
será mucho más j

Visítanos y disfruta con el 25%
gracias a tu Tarjeta Vi

Sólo tienes que:

- Visitarnos en **Vivanda Pezet** de Julio de 2009.
- Elegir los productos de tu pre
- Presentar tu **Tarjeta Vivanda** el cupón correspondiente en c

¡Ahora todos los cam
te conducen a Vivanda

Cosecha tus beneficios

Sigue presentando tu Tarjeta Vivanda y disfr

Adalberto Müller
Director de Marketing

Vi
P

a la tienda
fácil.

de descuento
vanda.

del 09 al 22

ferencia.

a y entregar
caja.

minos
a Pezet!



ta beneficios únicos.

vanda
ensa fresco


Vivanda



Campaña de bajo presupuesto

PREMIO GRAN EFFIE / EFFIE PLATA

Caso: Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet

Anunciante: Supermercados Peruanos S.A. - Vivanda

Agencia: Publicis Asociados S.A.

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO:

SUPERMERCADOS PERUANOS - RECUPERACIÓN DE VIVANDA PEZET

Categoría: Campaña de bajo presupuesto

Premio: Gran EFFIE/EFFIE Plata

Elaborado por: Gina Pipoli

Con la colaboración de: Isabel Sánchez Jugo

1. Resumen del caso

En marzo del año 2009, la Municipalidad de San Isidro decidió clausurar, por un período de tres meses, la Av. Pezet para su remodelación total, dentro del plan de obras de mejora del distrito. Ello restringió el acceso a los inmuebles y locales comerciales ubicados en esta avenida: no se permitía el tránsito vehicular por la zona y se limitó el paso peatonal debido a que se remodelaron tanto las pistas como veredas. Como consecuencia de estas obras, la tienda Vivanda de la Av. Pezet tuvo una caída en sus ventas de 19% y la pérdida del 31% de sus clientes de mayor valor, quienes, ante la falta de acceso de la tienda, buscaron otro lugar donde realizar sus compras.

La tienda Vivanda de la Av. Pezet es el ícono de esta cadena de supermercados pues fue la primera tienda inaugurada bajo el nuevo formato que basa su estrategia en el relacionamiento con sus clientes de mayor valor. Por esta razón, el objetivo imperioso era recuperar a estos clientes, para lo cual se diseñó una Estrategia de Recuperación de Clientes.

2. Análisis del sector

Como consecuencia de la política económica llevada a cabo por el gobierno central a partir del año 2000, el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido. Por ello, según lo indicado en el Informe de Riesgos Sectoriales de Maximixe¹, entre los años 2002 y 2006, la economía creció más de 4%; y en los años 2007 y 2008 la economía peruana alcanzó un crecimiento del orden del 9%, debido al incremento de los precios internacionales de los metales, que constituyen el principal componente de las exportaciones del Perú. De esta manera, el Perú alcanzó una muy buena posición en el mercado internacional, lo cual le permitió enfrentar mejor la crisis mundial del año 2009, año en que el país alcanzó un crecimiento económico del orden del 1%. Por su parte, la actividad comercial en el Perú fue creciendo a la par de su desarrollo económico, por lo que a abril del 2009 contaba con un crecimiento de 0,8% respecto al mismo mes del año anterior.

En el ámbito comercial local, el Perú había crecido de manera sostenida debido, en gran medida, a la apertura de nuevos puntos de venta por parte de los supermercados y tiendas de departamento locales, así como de nuevos centros comerciales que se empezaron a construir en diversos puntos del país sin detenerse ante la contracción de la demanda interna y el aumento del costo del crédito que se dio como consecuencia de la crisis económica internacional en el año 2009. Esto se debió al éxito de las campañas locales de reactivación de la economía que se dieron para evitar una seria contracción de la demanda, como la campaña “Cómprale al Perú”, medida diseñada por el gobierno central para

¹ Maximixe (2009b).

incentivar el consumo de los productos producidos en el país, así como la promoción de los Productos Bandera del Perú² como el pisco, los productos hechos de alpaca, el algodón peruano, la cerámica de Chulucanas, la maca, la lúcuma, el café, los espárragos y la gastronomía peruana.

Es así que, según el informe de Maximixe³, la situación de los supermercados en el Perú difiere de la de sus países vecinos en el resto de Latinoamérica y, más aún, de la de los países desarrollados, ya que en el Perú el porcentaje de penetración de supermercados (canal moderno) es de tan solo 14%, mientras que el comercio minorista está concentrado en un 86% en el canal tradicional conformado por bodegas y puestos de mercado. Según Proinversión, en Lima, la penetración de supermercados llega apenas al 30% muy por debajo de otros países como Estados Unidos donde alcanza el 80% o Chile que cuenta con una penetración de supermercados de 62%. Para mayor detalle, en el anexo 1 se presenta un gráfico en el que se muestra la clasificación del mercado minorista en el Perú.

De acuerdo con el estudio sobre Supermercados realizado por Proexpansión⁴, el crecimiento de los supermercados e hipermercados en el Perú, durante la primera década del milenio, ha sido muy importante debido a que su desarrollo ha generado un cambio en el comportamiento de compra del consumidor peruano que ha empezado a valorar las ventajas que le ofrece el canal moderno, tales como:

- a. **Mejores precios por los productos que ofrecen:** gracias a la mejor capacidad de negociación de los supermercados, pueden otorgar mayores descuentos y promociones a sus clientes.
- b. **Mayores facilidades de pago:** los supermercados ofrecen a sus clientes la posibilidad de pagar con tarjetas de débito y crédito.
- c. **Mayor variedad de productos:** los supermercados ofrecen un promedio de 5.000 ítems por tienda *versus* los 300 ítems que ofrecen en promedio las bodegas.
- d. **Calidad de los productos:** los supermercados ofrecen productos con altos estándares de calidad, en especial en el caso de los perecibles que es donde se da la mayor diferenciación de los mismos.
- e. **Certificación del peso de los productos:** las balanzas electrónicas de los supermercados ofrecen gran precisión al pesar los alimentos a diferencia de las balanzas artesanales de los puestos de mercado y bodegas.
- f. **Limpieza, seguridad y comodidad:** los clientes pueden gozar de mayor limpieza, seguridad y comodidad para realizar sus compras en los supermercados e hipermercados.
- g. **Servicio al cliente:** los supermercados han puesto especial énfasis en la atención al cliente para que tenga una experiencia placentera.

Según el referido informe de Proexpansión, los supermercados han experimentado un crecimiento notable en la última década, dado que el número de tiendas creció de 57 a 128 entre los años 2001 y 2009, mientras que en superficie cubierta pasaron de 168.000 m² a 400.000 m² en el mismo período, y crearon más de 21.000 empleos directos.

² Definición de productos bandera según Prompex: "Son aquellos productos que resaltan la imagen del Perú, únicos en su origen o desarrollo, con características diferenciales que reportan ventajas comparativas y que tienen un mercado potencial". Disponible en <<http://www.prompex.gob.pe/prompex/Documents/perutrade/2005/01/72-74-articulo-copropa.pdf>>.

³ Maximixe (2009a).

⁴ Supermercados arrinconan a puestos de mercado, bodegas y panaderías. Este documento es parte del documento "Realineamiento estratégico: la clave para la sostenibilidad de la MYPE". Disponible en:<http://proexpansion.com/portal/docs/supermercados_y_pequenos_negocios.pdf>.

El canal moderno en el Perú está conformado por tres grandes grupos económicos: el grupo peruano Interbank, propietario de Supermercados Peruanos S.A., que posee las cadenas de supermercados Vivanda y Plaza Veá; el grupo chileno Cencosud que cuenta con los supermercados Wong y Metro; y el grupo chileno Falabella que posee Hipermercados Tottus. El canal tradicional⁵, por su parte, está conformado por 75.000 bodegas y 68.000 puestos de mercado en Lima.

La estrategia llevada a cabo por los principales grupos de supermercados que operan en el Perú ha sido la de multiformato para lograr una mayor cobertura del mercado al ofrecer un formato distinto para cada uno de los segmentos de mercado que se buscaba atender. De esta manera se buscaba satisfacer mejor las necesidades de los distintos tipos de clientes existentes en el mercado. Es así que, por un lado, existen formatos con un alto nivel de servicio, como es el caso de Supermercados Wong y Vivanda que están dirigidos a los niveles socioeconómicos A y B, mientras que, por otro lado, se han creado formatos basados en una estrategia de precios bajos, dirigidos a los niveles socioeconómicos B y C, como es el caso de Supermercados e Hipermercados Plaza Veá, Metro y Tottus.

Cabe señalar que la evolución de los supermercados en el Perú se puede dividir en dos etapas⁶: la primera etapa en la que los supermercados se dedicaban exclusivamente a la venta de productos de consumo masivo, en contraste con la segunda etapa en la que los supermercados modificaron sus formatos para añadir la venta de productos no comestibles tales como electrodomésticos y prendas de vestir, además de ofrecer servicios adicionales como farmacia, lavandería, servicios bancarios, comida preparada, entre otros, incursionando en otros sectores en los cuales compiten con las tiendas de departamentos, así como con tiendas especializadas.

De acuerdo con la publicación de Maximixe en su informe *Riesgos de mercado*⁷, se observa que la inversión de los supermercados en el Perú fue significativa durante el período de análisis, ya que la cadena Tottus invirtió alrededor de US\$ 65 millones de dólares en abrir nuevos locales, mientras que Supermercados Peruanos, por su parte, invirtió US\$ 40.5 millones de dólares en el mismo período. En el anexo 2 se muestra la evolución de las ventas por cada grupo de cadenas de supermercados en el Perú, para cada uno de los años comprendidos en el período 2001-2008: se puede observar que en el año 2008 Cencosud (con sus tiendas Wong y Metro) concentró el 53% de las ventas, seguido de Supermercados Peruanos (con Vivanda y Plaza Veá) con el 31% y del Grupo Falabella (Tottus) con el 17%.

Según Maximixe⁸, durante el quinquenio previo al período de análisis (años 2004 al 2008), las ventas de los tres grupos de supermercados que operan en el Perú –Grupo Cencosud, Supermercados Peruanos S.A. y el Grupo Falabella– tuvieron un crecimiento promedio de 15,3% debido al crecimiento sostenido de la economía y a la apertura de nuevas tiendas, tanto en Lima como en el interior del país, así como al incremento de la demanda interna (8,8% en promedio durante el período de análisis), impulsada por el crecimiento del consumo privado (6,3% en promedio durante el período de análisis).

En este mismo informe⁹, Maximixe señala que, durante el año 2008, Supermercados Peruanos inauguró siete nuevas tiendas Plaza Veá, mientras que Cencosud inauguró dos hipermercados bajo el formato Metro, y el Grupo Falabella abrió nueve tiendas Tottus; esta última es la empresa que inauguró el mayor número de locales nuevos en ese año. Estas cifras muestran que, en el período de análisis, los supermercados en el Perú se encontraban en gran crecimiento y contaban con un alto potencial de desarrollo debido a la baja penetración de los supermercados hasta esa fecha.

Como consecuencia del ingreso de los supermercados a provincias, empezaron a cambiar los hábitos de compra de los consumidores de las ciudades al interior del país, comenzaron a efectuar sus compras

⁵ "Lima Norte concentra el mayor número de bodegas" publicado en *Prensa Lima Norte* el 16 de junio de 2010. Disponible en: <<http://limanorte.wordpress.com/2010/06/16/lima-norte-concentra-el-mayor-numero-de-bodegas/>>.

⁶ Maximixe (2009a).

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

en un autoservicio en vez de realizarlas de la manera tradicional. En las bodegas y puestos de mercado el elemento predominante era la relación entre el dependiente de la tienda y el consumidor que recibía un trato personalizado.

3. La empresa

3.1 Historia

Los supermercados iniciaron sus actividades en el Perú el 1 de junio de 1979, cuando Promociones Camino Real S.A. fundó la cadena de supermercados Scala, según lo señalado por Equilibrium¹⁰. En 1993, el grupo chileno Santa Isabel adquirió las acciones de esta empresa y le cambió el nombre a Supermercados Santa Isabel S.A. De esta manera, logró posicionarla como la segunda cadena de supermercados del Perú. Posteriormente, adquirieron la cadena de supermercados Mass, Top Market y arrendaron el supermercado San Jorge¹¹.

En 1998, el grupo holandés Royal Ahold, que ocupa el tercer lugar en el mercado minorista en el ámbito mundial, obtuvo el control de Supermercados Santa Isabel S.A. en el Perú y Chile; de este modo, logró incrementar su participación en el mercado. En mayo del 2002, al asumir Royal Ahold el control total de la empresa, cambió su formato y nombre por el de Hipermercados Plaza Vea y creó la tienda de descuento Minisol¹². Sin embargo, a inicios del 2003, decidió retirarse del mercado latinoamericano, y vendió su participación en Chile y Argentina a Cencosud y el íntegro de sus acciones de Supermercados Santa Isabel S.A. en el Perú, al consorcio conformado por el Banco Interbank, Interseguro Compañía de Seguros de Vida S.A. y Compass Capital Partners Corp.¹³.

Como resultado de este cambio de propietarios, en marzo del 2004, se modificó la denominación de Supermercados Santa Isabel S.A. por la de Supermercados Peruanos S.A. A continuación, mejoraron el servicio de Plaza Vea y transformaron las tiendas Minisol en Mass¹⁴, como parte de su estrategia de posicionamiento.

En septiembre del 2005, Supermercados Peruanos S.A. lanzó al mercado la marca Vivanda, con un formato innovador dirigido a un nuevo segmento de mercado. Al mismo tiempo, se inició la conversión de las tiendas Santa Isabel ya sea en Plaza Vea o en Vivanda, según la ubicación de cada una de las tiendas y el mercado potencial que posea, para lo cual las tiendas fueron totalmente remodeladas y adecuadas a los requerimientos de cada formato¹⁵.

En julio del 2007, Supermercados Peruanos dio el primer gran paso de su expansión a escala nacional, al ser la primera cadena de supermercados en iniciar sus operaciones en provincias: inauguró su primer local de Hipermercados Plaza Vea en la ciudad de Trujillo¹⁶. En el año 2010, Supermercados Peruanos ya contaba con 58 tiendas ubicadas en Lima, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Huancayo e Ica. De esta manera, logró posicionarse como la única cadena de supermercados peruana con presencia en el ámbito nacional a través de sus diversos formatos (Vivanda, Plaza Vea y Mass).

3.2 Situación actual

En el año 2009, ya se podían apreciar los resultados de la expansión de los supermercados en el ámbito nacional iniciada en el año 2006, con un promedio de diez nuevas tiendas por año, lo cual ocasionó

¹⁰ Disponible en la página web de Equilibrium Clasificadora de Riesgo: <<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>>.

¹¹ Disponible en la *website* de Latinburkenroad Reports: <<http://www.latinburkenroad.com/Supermercados Peruanos>>.

¹² Supermercados Peruanos del Perú. "Somos Empresa". <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

¹³ Maximixe (2009a).

¹⁴ Supermercados Peruanos del Perú. "Somos Empresa". <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Maximixe (2009a).

que este sector se volviera cada vez más competitivo. A la fecha, existen en Lima¹⁷ 75 mil bodegas y 68 mil puestos de mercado frente a los hipermercados y supermercados que llegan a 108. Sin embargo, paralelamente al crecimiento de los supermercados, se ha dado el crecimiento del canal tradicional, en especial de bodegas y puestos de mercado; este incremento es la respuesta frente a la crisis económica y el desempleo. Lamentablemente, según el diario *El Comercio*¹⁸, de cada diez bodegas que se abren, solo cuatro sobreviven y permanecen.

Al año 2009, el mercado estaba atendido por tres grandes grupos: Cencosud con los formatos Metro y Wong; el Grupo Falabella, con Hipermercados Tottus; y Supermercados Peruanos S.A., con los formatos Plaza Veá y Vivanda. En dicho momento, el Grupo Cencosud poseía la mayor participación de mercado en Lima con el 49%, seguido de Supermercados Peruanos con 33% y el grupo Falabella con 18% aproximadamente, como se puede apreciar en el anexo 3¹⁹. No obstante, en provincias, el liderazgo lo tenía Supermercados Peruanos con seis locales ubicados en Trujillo, Chimbote, Chiclayo, Ica, Huancayo y Arequipa; seguido de Cencosud con ocho locales en Trujillo y Chiclayo; y Falabella con tres locales ubicados en Chiclayo, Ica y Trujillo²⁰.

De acuerdo con el informe de Equilibrium²¹, Supermercados Peruanos es la segunda cadena de supermercados en el Perú, con una participación de mercado del 33% al año 2009, lo que implicó un significativo crecimiento del 30,7%, respecto al año 2008, según el informe de Maximixe²². Al año 2010, Supermercados Peruanos, con sus 58 tiendas, era la cadena con el mayor número de tiendas en el ámbito nacional: 51 en Lima, una en Chiclayo, dos en Trujillo, una en Chimbote, una en Ica, una en Arequipa y una en Huancayo. Estas 58 tiendas estaban conformadas por 34 hipermercados Plaza Veá, 10 tiendas Mass y 14 tiendas Vivanda.

Finalmente, cabe señalar que, al año 2009, Supermercados Peruanos poseía cinco marcas propias de diversos productos que se encuentran a la venta en sus tres formatos de tiendas, los cuales son producidos por terceros, según las especificaciones y diseños de la empresa.

Estas marcas son las siguientes:

- ▶ Bell's y Sulli: productos alimenticios y para el hogar
- ▶ A-selection: productos textiles
- ▶ Brio: productos de limpieza
- ▶ La Florencia: verduras, lácteos y embutidos
- ▶ Nube: productos de papelería

3.2 Visión²³

La visión de Supermercados Peruanos S.A. es: "Ser la primera opción de compra para todos los peruanos".

¹⁷ <<http://limanorte.wordpress.com/2010/06/16/lima-norte-concentra-el-mayor-numero-de-bodegas/>>.

¹⁸ Disponible en la *website* del comercio: <<http://elcomercio.pe/noticia/466645/supermercados-hacen-desaparecer-bodegas-consultoras-opinion-no-se-ponen-acuerdo>>.

¹⁹ Anexo 3: Evolución de la participación de mercado de la Industria de supermercados y anexo 2: Ventas de Supermercados en el Perú.

²⁰ Disponible en la *website* de Tottus: Nuestras Tiendas <<http://www.tottus.com.pe>>.

Disponible en la *website* de Semana Económica: <<http://semanaeconomica.com/articulos/52698-este-miercoles-inauguran-supermercado-metro-en-san-miguel>>.

²¹ Disponible en la *website* de Equilibrium Clasificadora de Riesgo: <<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>>.

²² Maximixe (2009a).

²³ Supermercados Peruanos del Perú. "Somos empresa". <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

3.3 Misión²⁴

La misión de Supermercados Peruanos S.A. es: “Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida”.

3.4 Valores²⁵

Los valores que predominan en Supermercados Peruanos son:

- ▶ Honestidad
- ▶ Ser cuidadoso y ordenado
- ▶ Ser servicial
- ▶ Ser muy trabajador
- ▶ Ser creativo e innovador
- ▶ Ser buen miembro del equipo

3.5 Mix de productos

Como se mencionó anteriormente, Supermercados Peruanos ha desarrollado tres formatos diferentes para poder atender a distintos segmentos. Para ello, cada formato tiene distintas características, según el tipo de consumidor al que se dirige:

Hipermercados Plaza Veá: este formato, que fue lanzado al mercado en octubre del 2001, cuenta con un espacio físico superior a los 4.000 metros cuadrados²⁶ y está enfocado en ofrecer gran variedad de productos con precios bajos, a aquellos consumidores que realizan sus compras semanalmente. Para ello utilizan el eslogan Plaza Veá “Todo cuesta menos”. Cuenta con una tarjeta de crédito propia, afiliada a Visa y respaldada por Interbank, lo cual permite a sus clientes acceder a beneficios exclusivos tales como precios especiales en los productos de la tienda, cupones de descuento y la posibilidad de financiar sus consumos. Cabe destacar que Plaza Veá es la segunda marca de supermercados en la preferencia de los niveles socioeconómicos A y B, y la tercera en los niveles socioeconómicos C y D.

Este formato ofrece, adicionalmente, servicios complementarios que le otorgan una gran ventaja frente a sus competidores locales al ofrecer gran variedad de productos como abarrotes, cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada, electrodomésticos, mascotas y bazar. Adicionalmente ofrece servicios tales como lavandería, óptica, farmacia, banco, juegos infantiles; y cuenta con servicios exclusivos como los siguientes:

Tu Entrada: venta de entradas para eventos artísticos.

Delivea: venta de comida variada al peso.

Veá Bus: bus utilizado para transportar a los clientes de Plaza Veá desde los diversos paraderos establecidos hasta la tienda de Plaza Veá.

Plaza Veá Súper: fue lanzado al mercado a fines del año 2006 con similares características a las de Hipermercados Plaza Veá, pero con un área menor al igual que la variedad de productos y servicios adicionales ofrecidos. Sin embargo, mantiene en común la publicidad, las promociones, el servicio y la estrategia de precios bajos.

Supermercados Vivanda: es un formato nuevo e innovador, orientado a brindar a sus clientes una experiencia de compra placentera ofreciéndole productos de gran calidad con un excelente servicio. Es

²⁴ Ibíd.

²⁵ Ibíd.

²⁶ Disponible en: <<http://www.panduit.com/stellent/groups/mpm-op/documents/casestudies/106957.pdf>>.

el segundo formato en orden de importancia en Supermercados Peruanos que cuenta con siete locales en cuatro distritos de Lima como: Miraflores, San Isidro, Surco y Magdalena, así como un programa de fidelización de clientes Vivanda, identificados con la tarjeta Vivanda, para que sus clientes puedan acceder a promociones, descuentos y sorteos.

Este formato, que cuenta con un área de 900 metros cuadrados aproximadamente, está dirigido a personas con alto poder adquisitivo como son las personas de los niveles socioeconómicos A y B que buscan una experiencia de compra especial. Los principales elementos diferenciadores de este formato son los siguientes:

- ▶ Cuenta con una distribución diferenciada, agrupa sus productos en universos y utiliza una decoración que destaca la frescura de sus productos.
- ▶ Brinda atención personalizada a cargo de expertos en productos especiales tales como la bodega o la zona de comidas preparadas.
- ▶ Ofrece productos exclusivos en las categorías *delicatessen* y *gourmet*.
- ▶ Se focaliza en los productos frescos como las frutas y verduras.

Mass: es una tienda de descuento dirigida a los consumidores de bajos ingresos a los que ofrece productos básicos a precios bajos para competir con el canal tradicional, cuyo público objetivo está orientado a los niveles socioeconómicos C y D.

4. La marca

Las tiendas Vivanda surgen como un concepto nuevo e innovador en el mercado en el cual se destaca el tema de la frescura, motivo por el cual utilizan el eslogan “Piensa Fresco”. Este formato se ubica en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco y Magdalena debido a su orientación hacia un público perteneciente a los niveles socioeconómicos A y B.

4.1 Escenario

La tienda Vivanda ubicada en la Av. Pezet constituye un ícono para Supermercados Peruanos dado que fue la primera en ser inaugurada por la empresa en el año 2005, seguida posteriormente por la apertura de otras seis tiendas de Vivanda en Lima Metropolitana, en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surco. A esto se suma el hecho de que, hasta la fecha, constituye la tienda con mayor volumen de facturación.

Con el lanzamiento de esta nueva marca, se pretendía ofrecer al mercado una alternativa distinta de la de los supermercados tradicionales, donde el cliente obtendría una experiencia de compra diferente. Para ello, se puso mucho esmero en la ambientación de la tienda así como en el *layout*²⁷ que implicaba la disposición de los productos en una serie de universos creados para brindar mayor facilidad y rapidez al comprador al ubicar los productos en función de la ocasión en la que son utilizados.

El concepto central que se trabajó fue el de frescura, motivo por el cual las frutas y verduras se ubicaron a la entrada de la tienda dispuestas en mesas, carretillas y canastas que generaban una agradable presentación, en la que, gracias a la iluminación cálida, se lograba dar protagonismo al producto y destacar su frescura, provocando de esta manera una experiencia grata en el cliente. Esto, unido a una agradable decoración y a una gran variedad de productos, generó la preferencia de los consumidores en un corto tiempo y las ventas empezaron a incrementarse de manera sostenida.

Sin embargo, en el año 2009 surgió un problema imprevisto: en el mes de marzo, la Municipalidad de San Isidro inició un plan de obras viales que incluía la remodelación total de la Av. Pezet, motivo por el cual cerró el paso de vehículos durante el tiempo de duración de las obras. Este hecho, como

²⁷ Disposición física de la tienda.

era previsible, afectó de manera considerable la afluencia de público a la tienda Vivanda de la Av. Pezet y, consiguientemente, generó una disminución importante en sus ventas dado que los clientes, al no poder llegar con sus automóviles a la tienda de Vivanda, optaban por realizar sus compras en otro establecimiento, y las compras de alimentos para el hogar, por su naturaleza, no pueden ser postergadas. Esto agravaba aún más la situación ya que se temía que el largo tiempo del bloqueo del acceso a la tienda, por la ruptura de las pistas y veredas de la Av. Pezet durante cuatro meses (del 23 de marzo al 20 de julio de 2009), afectara las ventas de la empresa.

En efecto, este problema ocasionó una disminución en ventas de 19%²⁸, y la pérdida del 31%²⁹ de clientes de alto y medio valor que generaban el 10%³⁰ de la venta de la tienda, por lo que surgió la necesidad de desarrollar una Estrategia de Recuperación de Clientes valiosos para poder revertir la curva decreciente en las ventas y alcanzar, a fin de año, el objetivo de ventas propuesto para el 2009. El presupuesto con el que se contaba era de US\$ 45.000³¹, que constituía el monto asignado para contingencias de ese año. Dado que el presupuesto era reducido, se debía diseñar la estrategia adecuadamente, de modo que se mantuviera un vínculo permanente con los clientes sin desperdiciar los recursos disponibles.

4.2 El producto

Vivanda constituye un nuevo formato de supermercados, fruto de un concepto innovador con características muy distintas de las de los supermercados tradicionales, presentándose como una experiencia de compra placentera para los clientes.

El objetivo de Vivanda es posicionarse en torno al concepto de frescura por lo que su proposición central de ventas fue, desde sus inicios, "*Piensa Fresco*", para resaltar la frescura de sus productos: frutas, verduras y carnes que va a la par de una vida fresca. Para obtener este posicionamiento, Vivanda ubicó las frutas y verduras al ingreso de la tienda utilizando canastas, carretillas y cajas de madera que destacaran los productos con una agradable decoración apoyada por una cálida iluminación.

Las características diferenciadoras de Vivanda se basaban en los componentes sensoriales, así como en la facilidad para realizar las compras con rapidez, lo cual está alineado con el formato del tamaño de la tienda de 900 metros cuadrados y la disposición de los productos en universos que agrupan los productos en función del motivo de la compra (para el desayuno, por ejemplo).

Del mismo modo, se puso especial énfasis en la ambientación del local, al estilo de un bodegón donde predominaba la madera expuesta a través de mesas de distintos tamaños, y carretas, canastas y cestos de mimbre iluminados por una luz cálida que resaltaba los productos, en particular las frutas y verduras.

El personal de la tienda juega un rol fundamental en la experiencia de compra que se busca generar por lo que se esfuerza en brindar el mejor servicio al cliente. Esto se complementa con la presencia de expertos tales como el chef en la zona de comida preparada y el *sommelier* en la cava para asesorar a los clientes en su compra. Todos estos elementos han logrado diferenciar claramente a Vivanda de los demás supermercados, y la han posicionado como una tienda especializada en productos frescos de alta calidad.

4.3 El mercado objetivo

El público objetivo al que se dirige Vivanda está constituido por personas pertenecientes a los niveles socio económicos A y B (alto y medio) con mentalidad moderna, abiertos al cambio, que viven en los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro y Magdalena del Mar.

²⁸ Información proporcionada por la empresa.

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*

Los clientes de Vivanda son personas dinámicas que valoran su tiempo, razón por la cual aprecian el hecho de poder realizar sus compras con rapidez, así como el buen servicio recibido y la exclusividad de sus productos. Al ser los clientes de Vivanda personas modernas y prácticas, valoran los productos de calidad y un ambiente agradable que les permita una experiencia de compra placentera.

4.4 La campaña promocional

Dado que el cierre de la Av. Pezet y alrededores no había sido previsto, no se contaba con un presupuesto para contrarrestar sus efectos. Por tanto, solo se disponía de US\$ 45.000, monto asignado para contingencias, lo que implicaba que la campaña promocional debía ser cuidadosamente diseñada para lograr el objetivo de recuperación de los clientes perdidos.

De acuerdo con su experiencia, los representantes de la empresa afirmaban que: *“Cuesta cinco veces más atraer a un cliente nuevo que mantener satisfecho al cliente ya ganado”*. Por ello, los ejecutivos de marketing decidieron concentrar sus esfuerzos en recuperar a los clientes antiguos, pero a los más importantes, es decir, a aquellos clientes de mayor valor sorprendiéndolos con ofertas en aquellos productos que eran de su preferencia y que acostumbraban comprar cuando eran clientes de Vivanda. Esta información obtenida de la base de datos les permitió identificar claramente cuáles debían ser los productos “gancho” para atraer a los clientes a la tienda.

Para ello, se diseñó una campaña de marketing below the line (BTL), que implicaba la utilización de marketing directo para mantener una comunicación personalizada con sus clientes, de modo que se pudiera optimizar el uso del presupuesto al combinar la comunicación directa con sus clientes con actividades realizadas en la misma tienda.

La estrategia de marketing directo implicó realizar tres impactos con los clientes en un período de dos meses: el primero fue el llamado “Semáforo de frescura”, a través del cual se mostraba en primer plano un semáforo verde con frutas y verduras verdes. El objetivo era comunicar que nuevamente había libre acceso para transitar por la Av. Pezet y poder ir a Vivanda, al mismo tiempo que se informaba que había “luz verde” para disfrutar de la frescura del Vivanda de Pezet. El segundo impacto consistió en colocar carritos de compra llenos de productos cruzando un paso cebra en dirección a la tienda. En este caso, se incluía también el semáforo verde para contar con un elemento que lo enlazara con el primer impacto. El objetivo era motivar a los clientes para volver a Vivanda y generar así la recompra a través del mensaje *“continúa disfrutando de Vivanda Pezet”*. El gancho utilizado en este caso fue el de 25% de descuento en frescos, lácteos, productos de limpieza y bebidas alcohólicas. Finalmente, el tercer impacto utilizó el concepto *“Pare en Vivanda Pezet”*, para dar al cliente el refuerzo final para que se quedara en Vivanda Pezet. El gancho utilizado para este tercer impacto fue el descuento de 25% en frescos, productos para el cuidado personal y bebidas alcohólicas.

Adicionalmente, se implementaron actividades complementarias en la tienda durante un mes en los horarios de mayor afluencia de público. Estas actividades consistieron en música en vivo con Jean Pierre Magnet y Daniel Asto, caritas pintadas para niños, *show* del corte del queso, así como otras actividades de impulso y degustación llevadas a cabo por personal de la tienda y proveedores.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing propuestos por la empresa para enfrentar la situación descrita fueron los siguientes:

- ▶ Recuperar las ventas de la tienda perdidas por las obras municipales hasta el nivel previo al cierre de la Av. Pezet.
- ▶ Recuperar el total de los clientes de valor perdidos por el cierre de la Av. Pezet (31%³² de clientes perdidos).

³² Ibid.

- ▶ Recuperar el *ticket* promedio de clientes de alto y medio valor al nivel en que se encontraba previamente al cierre de la Av. Pezet.
- ▶ Asignar un presupuesto máximo de US\$ 45.000 en todas las acciones orientadas a la recuperación de los clientes valiosos de la tienda de Pezet.

Las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos fueron las siguientes:

- ▶ Identificar a los clientes de valor que habían dejado de comprar en Vivanda de Pezet (de manera individual).
- ▶ Medir el impacto que generaron sobre la caída de las ventas de la tienda.
- ▶ Analizar los patrones de consumo de los clientes de mayor valor perdidos para determinar las categorías de productos preferidas por este grupo de consumidores, de modo que se pudiera diseñar una propuesta de valor para ellos que permitiera revertir la caída de las ventas y volver al nivel previo al cierre de la Av. Pezet.

De esta manera, primero, se buscaba comunicar al público que se encontraba restablecido el acceso a la Av. Pezet y que, por tanto, podían volver a ir a la tienda con sus automóviles; y, segundo, recapturar a los clientes de mayor valor perdidos a través de una campaña de *márketing* directo que ofreciera una propuesta de valor que los motivara a volver a la tienda al ofrecerles los productos de su preferencia a precios especiales.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

El objetivo central de comunicación de Vivanda para enfrentar la pérdida de clientes fue recuperar el volumen de clientes anterior a las obras, informándoles que el acceso vehicular hacia la tienda se encontraba totalmente restablecido.

La estrategia de comunicación empleada para lograr este objetivo fue la utilización de medios gráficos alusivos al cierre de calles y señales de tránsito de una manera positiva, para lo cual se utilizó un semáforo de tres luces verdes que simbolizaban respectivamente:

- ▶ “Avance sin restricciones”
- ▶ “Pare cerca de la tienda”
- ▶ “Tienes luz verde en Vivanda Pezet o Ahora todos los caminos conducen a Vivanda Pezet”

4.7 Estrategia de medios

Dado que el presupuesto con el que se contaba era pequeño, se optó por trabajar una estrategia de *márketing* BTL (Below the Line) para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, se utilizó tanto el correo directo como diversos medios de comunicación impresos que impactaran de diversas maneras a los clientes que se quería recuperar de manera personalizada, tanto en sus hogares como en la tienda.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados obtenidos con la implementación de esta campaña durante los meses de julio y agosto fueron muy positivos, ya que, durante la campaña de recuperación de clientes, el incremento de las ventas de Vivanda Pezet fue de 20%³³, mientras que en los meses de septiembre y octubre, correspondientes a la post recuperación, el incremento de las ventas fue de 5%³⁴.

³³ Información proporcionada por la empresa.

³⁴ *Ibíd.*

En lo que respecta al objetivo de recuperación de los clientes de alto y medio valor, los resultados de la campaña también fueron muy positivos para Vivanda Pezet, ya que lograron un incremento de los mismos de 52%³⁵ durante los meses de julio y agosto correspondientes al periodo de la campaña, y un incremento de 1% durante el período posterior, correspondiente a los meses de septiembre y noviembre.

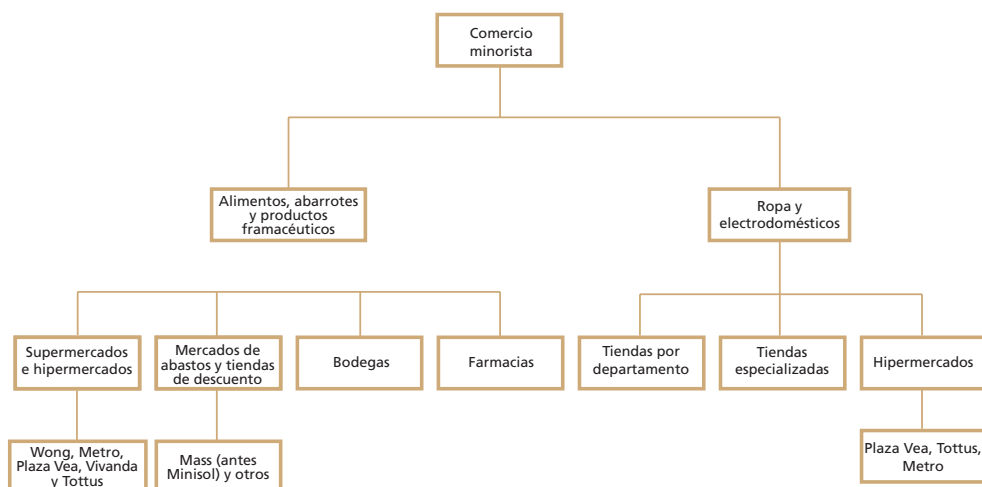
Cabe señalar que los resultados obtenidos fueron sumamente positivos, no solo porque se alcanzaron y/o superaron los objetivos propuestos, sino que, adicionalmente, se lograron ahorros importantes en la ejecución de la campaña, por lo que en vez de invertir los US\$ 45.000 que se había presupuestado, se invirtieron tan solo US\$ 22.000, es decir, se logró un ahorro del 50%, con lo que se obtuvo un retorno sobre la inversión de S/. 5 por cada sol invertido durante la campaña.

6. Preguntas

- Realice un análisis de la situación de Vivanda al momento de restablecerse el tránsito por la Av. Pezet y, por tanto, el libre acceso a la tienda.
- ¿Cuál considera usted que era el problema más importante en ese momento?
- ¿Cuál es su opinión respecto a las estrategias llevadas a cabo por Vivanda?
- Considerando el éxito obtenido en esta campaña, cuáles serían los objetivos y las estrategias que usted plantearía para ser llevadas a cabo por Vivanda durante los próximos años?
- ¿Cuál sería el programa de fidelización de clientes que usted propondría?

7. Anexos

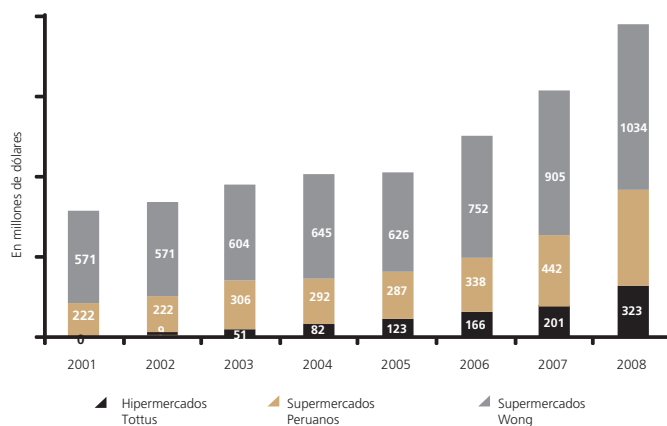
Anexo 1: Clasificación del comercio minorista



Fuente: Maximixe (2009a).

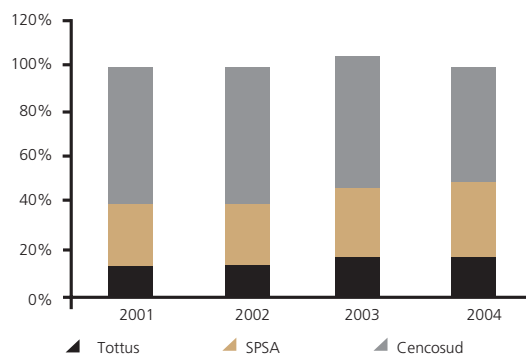
³⁵ Información proporcionada por la empresa.

Anexo 2: Ventas de supermercados en el Perú



Fuente: Las empresas.
Elaboración: Maximixe.

Anexo 3: Evolución de la participación de mercado de la industria de supermercados



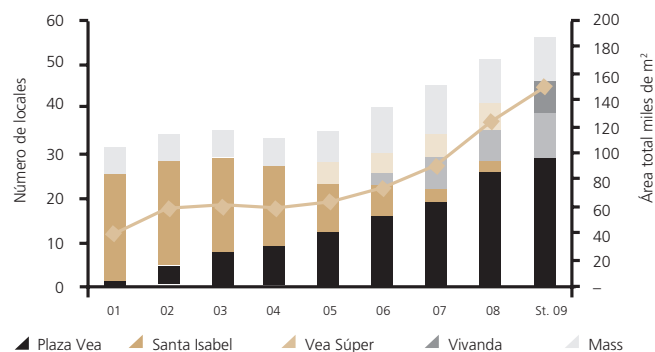
Fuente: Información pública de cada empresa. Elaborado de acuerdo a las ventas al 31 de diciembre de 2009.
Elaboración: Equilibrium

Anexo 4: Cantidad de establecimientos que tiene Supermercados Peruanos en el ámbito nacional

Formato	Numero de Locales
Plaza Vea	34
Plaza Vea Super	8
Vivanda	7
Mass	10
TOTAL	58

Fuente: Equilibrium.
Elaboración: Propia.

Anexo 5: Evolución de los formatos de Supermercados Peruanos



Fuente: Class Asociados.

8. Bibliografía


- ▶ EL COMERCIO
 - 2010a “¿Los supermercados hacen desaparecer a las bodegas? Las consultoras de opinión no se ponen de acuerdo”. En: *El Comercio*. 24 de abril. <<http://elcomercio.pe/noticia/466645/supermercados-hacen-desaparecer-bodegas-consultoras-opinion-no-se-ponen-acuerdo>>.
 - 2010b “Supermercados más preferidos por los peruanos lucha a parte”. En: *El Comercio*. 24 de mayo. <<http://elcomercio.pe/noticia/484238/supermercados-mas-preferidos%20peruanos-lucha-a-parte>>.
- ▶ GESTIÓN
 - 2010 “Lima: el 60% de bodegas cierra por avance de supermercados”. En: *Gestión*. 13 de abril. <<http://gestion.pe/noticia/460846/lima-60-bodegas-cierra-avance%20supermercados>>
- ▶ MAXIMIXE
 - 2009a *Riesgos de mercado*. Septiembre.
 - 2009b *Riesgos sectoriales*. Mayo.
- ▶ PERÚ 21
 - 2009 “Informe.21: Los ‘retails’ irán a la conquista de más mercados”. En: *Perú 21*. 2 de enero. <<http://peru21.pe/impres/noticia/informe21-2009-retails-iran-conquista-mas-mercados/2009-01-02/234555>>.
- ▶ SEMANA ECONÓMICA
 - 2010 “Inauguran Supermercado Metro en San Miguel”. En: *Semana Económica*. 12 de abril. <<http://semanaeconomica.com/articulos/52698-este-miercoles-inauguran-supermercado-metro-en-san-miguel>>.
 - 2007 “El que pega primero en provincias, lo hace más fuerte”. En: *Semana Económica*. 12 de agosto. <<http://semanaeconomica.com/notas/35258-el-que-peg-a-primero-en-provincias-lo-hace-mas-fuerte>>.

Páginas web

- ▶ CLASS & ASOCIADOS S.A.
<http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>
- ▶ SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.
<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>
- ▶ SUPERMERCADOS VIVANDA
<http://www.vivanda.com.pe>

Otros

- ▶ Información proporcionada por la señorita Jessica del Alamo, Gerente de Mercadeo Directo y Servicio al Cliente de la empresa Supermercados Peruanos S.A.

A young man with dark, wavy hair and a wide-eyed, surprised expression is looking towards the camera. He is wearing a dark denim jacket over a light-colored collared shirt. In his left hand, he is holding a tiny, white piglet. The background is a wall with a repeating floral pattern. The overall tone is sepia or brownish.

**Tus ahorros
no deben achicarse**

Primera Cuenta BCP
Nunca cobra mantenimiento. Ábrela sin monto mínimo.

Banco de Crédito >>



Banco de Crédito **BCP**



Lanzamiento de servicios

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Primera Cuenta BCP

Anunciante: Banco de Crédito del Perú
Agencia: Circus Comunicación Integrada S.A.C.

BCP

120
años

2010

Interbank - Liderazgo en tiempo de crisis
Detergente Opal BioCristales con removedores de manchas
Relanzamiento de Tekno
Red de Ferreterías Progresol
Supermercados Peruanos - Gestión de clientes Vivanda
"Cusco pone" - promoción del turismo
"Haz tu máximo esfuerzo - Ponle Corazón"
Lanzamiento del diario *Depor*
Telefónica Móviles - "Mi número Movistar"
Nestlé Perú S.A. - "Sentirse bien"
Supermercados Peruanos - "Camión volteado"
Supermercados Peruanos - Recuperación de Vivanda Pezet
Primera Cuenta BCP

CASO:

PRIMERA CUENTA BCP

Categoría: Lanzamiento de servicios

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Emilio García

1. Resumen del caso

“Primera Cuenta” fue producto de un intensivo proceso de investigación y planeamiento orientado a atraer a un nuevo segmento del mercado que no estaba acostumbrado a ahorrar en bancos. La campaña tuvo como objetivo atraer nuevos clientes de los niveles socioeconómicos (NSE) C y D entre 20 y 30 años. La meta comercial fue lograr la apertura de 180.000 “Primeras Cuentas” en cuatro meses, sin canibalizar a las cuentas ya existentes del Banco de Crédito del Perú (BCP).

La campaña fue creada para comunicar el beneficio de “Primera Cuenta” de no cobrar mantenimiento *“tengas el saldo que tengas”* y acercar la marca BCP al consumidor de niveles más bajos. Como resultado se logró un cumplimiento de metas del 118%, un incremento de aperturas del 76% en comparación con el período previo al lanzamiento de la campaña, además de lograr que el 95% de las transacciones de “Primera Cuenta” se dieran a través de canales gratuitos (ATM y Agente BCP). Asimismo, el 80% del público objetivo declaró estar interesado en el producto; la mayoría de este era de niveles emergentes.

2. Análisis del sector

Para el 2010, el nivel de bancarización en el Perú (depósitos totales entre PBI) era de 26,59%, casi diez puntos por debajo del promedio de América Latina (36,79%)¹, lo que colocaba al país en noveno lugar. Estos niveles varían por NSE; en los niveles C, D y E son menores².

Para tener mayor llegada a los sectores emergentes que no podían acceder a productos bancarios convencionales, los bancos crearon productos sin costos de mantenimiento; sin embargo, sí existían costos de transacciones o requerían un monto mínimo en la cuenta para no pagar mantenimiento. El BCP no contaba con un producto especialmente orientado al segmento emergente que no estaba dispuesto a pagar costos de mantenimiento ni transaccionales.

¹ Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2010).

² Ver anexo 1: Nivel de bancarización 2010.

3. La empresa

3.1 Historia³

El Banco de Crédito del Perú, llamado Banco Italiano durante sus primeros 52 años, inició sus actividades el 9 de abril de 1889 y adoptó una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 1 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social por la de Banco de Crédito del Perú.

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

En 1993, adquirieron el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aun más especializada, se creó Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente se estableció Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante la década de 1990, la oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, contribuyeron a confirmar la imagen que siempre tuvieron: un banco antiguo con espíritu siempre moderno. Al cumplir 120 años de existencia, la institución cuenta con 326 oficinas, 995 cajeros automáticos, 1.800 Agentes BCP y 14.311 empleados; y bancos corresponsales en todo el mundo.

3.2 Situación actual

3.2.1 Visión y misión

Visión

"Ser un banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado"⁴.

Misión

"Servir al cliente"⁵.

3.2.2 Valores

"El cliente : nos debemos a nuestros clientes.

La ética : somos una institución con integridad, con gente honesta y responsable.

Nuestra gente : contamos con los mejores profesionales, incentivamos su desarrollo y potencial emprendedor.

La innovación : innovamos continuamente para responder a los requerimientos del mercado"⁶.

³ Banco de Crédito del Perú <www.viabcp.com>.

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

⁶ Ibíd.

3.2.3 Mezcla de productos⁷

El BCP cuenta con diferentes productos, los cuales están divididos según Personas, Pequeños Empresarios, Empresas e Instituciones.

4. Banco de Crédito del Perú

4.1 Escenario

El contexto económico post-crisis financiera internacional presentó nuevos desafíos de mercado para el BCP. Su gerencia consideró al 2009 como un año de preparación para un crecimiento sostenido en el largo plazo con un objetivo corporativo de bancarización durante todo el año.

En cuanto al marco competitivo, los bancos ofrecían productos que no cobraban mantenimiento, pero que sí contaban con otras características como los costos de transacciones o un monto mínimo necesario en la cuenta para evitar cobros de mantenimiento. Estos productos se dirigían a los sectores emergentes que no podían acceder a los productos bancarios convencionales; sin embargo, el BCP no contaba en su cartera con un producto similar dirigido a dicho público.

4.2 El producto⁸

“Primer Cuenta” es una cuenta de ahorro que se abre sin monto mínimo y no cobra mantenimiento sin importar el saldo que se tenga, tanto para el mantenimiento mensual de la cuenta, como de la tarjeta de débito Credimás.

Permite realizar operaciones gratis en Agentes BCP (depósitos, retiros y pago de servicios), Banca por teléfono, Módulos de Saldos y Movimientos, Banca por Internet y Banca Celular, así como retiros gratis en cajeros automáticos del BCP.

Si bien permite realizar un depósito gratis al mes en ventanilla para que los clientes puedan ahorrar su dinero y llevarlo al banco una vez al mes, el costo por operaciones adicionales es de S/.7 o US\$2 por operación.

4.3 El mercado objetivo⁹

Cuando se decidió lanzar “Primera Cuenta”, se partió de la premisa que el segmento no bancarizado de los NSE C y D rechazaba el cobro por mantenimiento; sin embargo, era necesario conocer con mayor profundidad las motivaciones de este segmento, en especial entre amas de casa, pues se tenía la hipótesis de que ellas, al ser las “guardianas” del presupuesto familiar, serían las más beneficiadas.

Para conocer mejor la relación del público objetivo con el ahorro, se realizaron *focus groups* y se convivió durante un día con familias de los mencionados segmentos en treinta hogares. Se aprendió que para ellos era muy importante no cobrar mantenimiento ni operaciones, además de no exigir un monto mínimo de apertura. También sorprendió que el segmento de amas de casa no tuviera el potencial que se esperaba, ya que ellas se desenvuelven en un mercado de uso intensivo de efectivo, donde una tarjeta de débito no facilita sus compras porque no hay POS en los lugares donde interactúan.

Se descubrió también que son capaces de ahorrar sumas mínimas de dinero diario y esto les resultaba más práctico que acercarse día a día a una agencia. Además, se detectó entre ellos un *insight* muy potente: *había la percepción de que ahorrando en el banco sus ahorros se achicaban.*

⁷ Ver anexo 2: Mezcla de productos del BCP.

⁸ Ver anexo 3: Descripción de Primera Cuenta.

⁹ Ver anexo 4: NSE de la Gran Lima (2009) y anexo 5: Ingreso mensual promedio del hogar en soles (2009).

Finalmente, antes del lanzamiento masivo de “Primera Cuenta”, se implementó un plan piloto en Huaraz, Piura e Ica durante diez meses con apoyo publicitario solo en radio, mientras que en las demás provincias no se efectuó inversión de medios. Los resultados fueron sorprendentes: se logró 40% más aperturas en las ciudades piloto que en el resto del país, lo que demuestra que este segmento es muy permeable a la comunicación y una de las conclusiones fundamentadas fue que se identificó que el cliente que abría “Primera Cuenta” era primariamente joven y transaccionaba en canales electrónicos.

De esta manera, la hipótesis planteada al inicio de la investigación de mercado sobre el público objetivo de amas de casa quedó anulada y fue reemplazada por un público joven, siempre de los NSE C y D.

4.4 La campaña promocional

Con la experiencia del plan piloto se lanzó masivamente la campaña, orientada al público joven que recién empieza a ahorrar no necesariamente en una entidad financiera, sino posiblemente en casa.

Apelando al *insight* identificado y para hacerlo más evidente, se recurrió al ícono por excelencia del ahorro: “el chanchito”. Y para ilustrar cómo el ahorro se “achica”, se utilizó un recurso creativo: un chanchito real que se ve cada vez más pequeño durante la historia del comercial, con un dueño preocupado hasta que descubre la solución al problema.

Parte de la ejecución de este lanzamiento fue el refuerzo en comunicación de canales alternos, componente importante para el éxito de “Primera Cuenta” en términos de negocio. Para eso, previamente a la campaña, se reforzó la comunicación de canales alternos (Agente BCP), lo cual sirvió para generar un *awareness* antes de lanzar “Primera Cuenta”. En el caso de Banca por Internet, al tratarse de una audiencia acostumbrada a navegar en la web, se apoyaron en Internet como plataforma de comunicación de ese canal.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Objetivos

Se determinaron los siguientes objetivos de marketing:

- a. Atraer nuevos clientes de los NSE C y D entre 20 y 30 años no bancarizados.
- b. Lograr la apertura de 180.000 “Primeras Cuentas” en cuatro meses, sin canibalizar las cuentas ya existentes.
- c. Derivar estas cuentas para que transaccionen en canales electrónicos (Agente BCP y ATM) para reducir al mínimo los costos de la cuenta.

En lo referente a las estrategias de marketing, lo aprendido en el proceso de investigación llevó a desarrollar un producto que permitiera al público objetivo tener acceso al sistema bancario, sin cobro de mantenimiento (para que no sientan que sus ahorros disminuyen mes a mes) y con la posibilidad de realizar transacciones de manera gratuita en los canales alternos del BCP (fuera de oficinas).

Estas características eran altamente relevantes para el público objetivo definido luego del piloto: jóvenes que recién empezaban a relacionarse con productos bancarios. Para ellos, el diseño del producto puso énfasis en la accesibilidad, y explotó el uso de Agentes BCP para brindar mayor cercanía y simplicidad en las transacciones.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)

Objetivos

Se determinaron los siguientes objetivos de comunicación:

- a. El gran reto fue transmitir de manera clara y contundente que efectivamente esta cuenta NO cobraba mantenimiento sin importar el saldo que el usuario tuviera.
- b. Acercar la marca BCP al consumidor joven de niveles más bajos, para quienes el acceso a los productos bancarios es aún limitado y que, a su vez, teme a las entidades financieras.
- c. Construir *goodwill* hacia el BCP a través de una oferta de producto relevante y comunicación cercana.

En lo referente a las estrategias de comunicación, la campaña buscó acercar la marca BCP al potencial ahorrista no bancarizado atacando una creencia muy arraigada en este segmento: *“cuando meto mi plata al banco, siempre salgo con menos”*. Cuando se trata de dinero ganado con mucho esfuerzo, sobre todo en este tipo de consumidor, las barreras emocionales suelen ser altas. Por eso se apeló al humor para reducir las barreras emocionales del público objetivo.

Además, se definió un mensaje que establecía el punto de vista del BCP respecto al ahorro: *“Tus ahorros no deberían achicarse”* y sobre esa base se desarrolló la campaña.

4.7 Estrategia de medios

La audiencia de medios fue identificada como hombres y mujeres entre 18 y 37 años del NSE C no bancarizados. Se identificaron los medios de mayor alcance y afinidad y se buscó aprovechar de forma táctica las oportunidades de uso que ofrecía en ese momento cada medio.

Se utilizaron dos fechas de las Eliminatorias al Mundial Sudáfrica 2010: el BCP fue el banco auspiciador de la transmisión televisiva. Esto les permitió ganar en frecuencia, lo que se complementó con programas en pauta regular orientados al segmento joven.

En radios, además de la presencia en emisoras con pauta regular, se utilizaron menciones en vivo en el programa de radio *“Los Chistosos”*, que a través de la interacción de los personajes permitió recrear situaciones de uso del producto o brindar mayor información sobre el mismo.

Al ser Internet un medio de alta afinidad con el público objetivo, se eligieron las páginas más visitadas utilizando botones, *layers*, auspicios de secciones *players* (radios que son escuchadas por Internet): menciones en los segundos que se demora en cargar la radio por internet como Studio 92 y Moda, y un *pre-roll* en el canal de videos del portal *msn*. También se colgó un *Making of* del comercial en Perú.com, Studio 92 y Google.

Los medios impresos se utilizaron para ampliar información acerca del producto.

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición (del 19 de septiembre de 2009 al 19 de octubre de 2009) fueron de US\$ 1.576.548,72 (a tarifa impresa sin impuestos ni comisiones). Y los GRP/TGRP alcanzados fueron de 1.782 TRP.

5. Resultados atribuidos a la campaña

De acuerdo con los objetivos de marketing establecidos, los resultados fueron los siguientes:

El primer objetivo de atraer nuevos clientes de los NSE C y D se cumplió exitosamente, ya que el 67% de las aperturas de *“Primera Cuenta”* estaban concentradas en provincias y distritos de dichos NSE y el

49,6% tenía hasta 30 años de edad, con una mayor concentración en menores de 25 años¹⁰. Además, el 90% de todas las aperturas correspondían a clientes que no tenían cuenta en el BCP.

Respecto al segundo objetivo de lograr la apertura de 180.000 cuentas, el BCP logró los siguientes resultados:

- ▶ En diciembre del 2009 se llegó al *stock* de 236.914 cuentas, lo que representa el 118% de cumplimiento sobre la meta original de 180.000¹¹.
- ▶ A marzo del 2010 se tiene 293.000 cuentas (11% del *stock* total de cuentas).
- ▶ En el mes del lanzamiento de la campaña publicitaria se llegó a 37.000 aperturas en el mes:
 - 118% más que el promedio mensual.
 - 76% más que en el período previo a la campaña (a partir de ese momento se abren aproximadamente 30.000 “Primeras Cuentas” por mes).
 - Las aperturas de “Primeras Cuentas” se incrementaron en 60% en el primer mes de lanzamiento, pasando de 763 aperturas diarias a 1.220.

El tercer objetivo de derivar para que se usen los canales electrónicos y así reducir al mínimo los costos de la cuenta se cumplió exitosamente, puesto que el 95% de las transacciones se realiza en canales gratuitos (ATM y Agente BCP) cuando el *benchmark* en el BCP era de 65%¹².

De acuerdo con los objetivos de comunicación establecidos, los resultados fueron los siguientes:

Se transmitió que *“la Primera Cuenta BCP no cobra mantenimiento, tengas el saldo que tengas”*, ya que el 80% del público (TTB) declaró mayor interés hacia la marca después de haber visto y reconocido el comercial¹³. Estas cifras, además de los resultados del negocio arriba mencionados, demuestran que la campaña fue impactante y persuasiva.

Se buscó acercar la marca BCP al consumidor de niveles más bajos, para quienes el acceso a los productos bancarios es aún limitado: el 66% de este público interesado pertenece a los NSE C1 y C2, y el 33% tiene entre 25 y 35 años¹⁴.

Por último, gracias a la campaña “Primera Cuenta”, se observó una mejora de *scores* en atributos: *“es un banco para personas como yo”* y *“es un banco que me ofrece productos de acuerdo a mis necesidades”* en el segmento no bancarizados¹⁵.

¹⁰ Banco de Crédito del Perú <www.viabcp.com>

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*

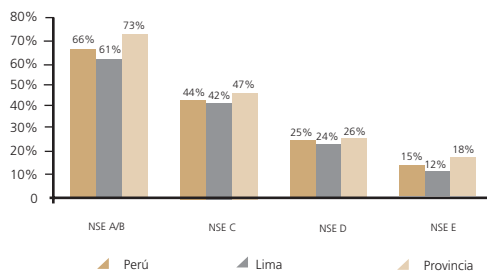
¹³ Fuente: Adgraph Set-Nov 2009, IPSOS-APOYO.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

6. Anexos

Anexo 1: Nivel de bancarización 2010



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2010).

Anexo 2: Mezcla de productos del BCP

PERSONAS

Cuentas para ahorrar
Primera Cuenta BCP Cuenta Cero BCP Cuenta a Plazos Antiguas Cuentas de Ahorro Certificado Bancario Moneda Extranjera
Cuentas para operar en oficinas
Cuenta Libre BCP Cuenta Corriente
Cuenta para recibir tu sueldo
Cuenta Sueldo BCP Adelanto de Sueldo CTS
Tarjetas de crédito y débito
Tarjeta de Crédito BCP Freedom Tarjeta de Crédito Visa Clásica Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Signature Tarjeta de Crédito Visa Oro Tarjeta de Crédito Visa Platinum Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Clásica Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Oro Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Platinum Tarjeta de Crédito Visa PRIMAX Clásica Tarjeta de Crédito Visa PRIMAX Oro Tarjeta de Crédito Visa Plaza San Miguel Tarjeta de Crédito BCP Exacta American Express Green American Express Gold American Express Platinum American Express LANPASS Platinum American Express LANPASS Clásica American Express LANPASS Gold Credimás Efectivo Preferente Traslado de Deuda Tarjeta de Crédito Visa BCP MINKA

Créditos personales
Crédito en Efectivo Crédito Vehicular Créditos para Estudios Créditos de Consumo
Créditos hipotecarios
Crédito Hipotecario Crédito Hipotecario con Ahorro Local Crédito Hipotecario con Remesas Crédito Hipotecario para el Pequeño y Mediano Empresario Crédito Techo propio Crédito Hipotecario para Ampliación de Vivienda Nuevo Crédito Mi Vivienda Antiguos Créditos Hipotecarios
Seguros
Seguro Blindado para Tarjetas Seguro Múltiple Seguro Vida Retorno Seguro Accidentes Retorno Seguro Protección de Tarjetas de Crédito Seguro Inbound
Envíos y transferencias de dinero
Transferencias al Extranjero Transferencias del Extranjero Envíos de Dinero a Perú (Remesas) Giros Nacionales Transferencias Interbancarias
Servicios directos
Cheques de Gerencia Custodia de Valores Fideicomiso Cajas de Seguridad Cambios de Moneda Cobranza de Cheques al Exterior Débito Automático Clave Digital
Inversiones

PEQUEÑOS EMPRESARIOS

Financiamiento
Leasing Tarjeta Solución Negocios Crédito Negocios en Cuotas Financiamiento de Bienes Muebles Financiamiento de Bienes Inmuebles Tarjeta Crédito Negocios Soles Tarjeta Crédito Negocios Dólares
Tarjetas de crédito y débito
Tarjeta de Crédito Visa Empresarial Credimás Negocios
Cuentas de ahorros, corrientes y a plazos
Cuenta de Ahorro Depósitos a Plazos Cuenta Corriente Persona Jurídica Certificado Bancario ME
Servicios de recaudación
Letra en Cobranza Garantía Cobranza de Letras Débito Automático
Envíos y transferencias de dinero
Transferencias al Extranjero Transferencias del Extranjero Envíos de Dinero a Perú Giros Nacionales Transferencias Interbancarias Emisión de Girós Internacionales
Seguros
Seguro Vida Retorno Seguro Múltiple Seguro Accidentes Retorno

Servicios de pago
Transferencias al Exterior Cuentas Sueldo BCP Pago electrónico de Aduanas Pago CTS Pago de Detracciones Pago de Impuestos Sunat Descarga de Documentos
Servicios de información
Telecrédito Tarjeta Vía BCP Empresarial Estado de Cuenta por Correo Electrónico
Servicios diversos
Cheques de Gerencia Custodia de Valores Fideicomiso Cajas de Seguridad Cambios de Moneda Cobranzas de Cheques del Exterior Clave Digital
Canales de atención vía BCP
Banca por Teléfono Vía BCP Banca por Internet Vía BCP Cajeros Automáticos Vía BCP Módulo de Saldos Vía BCP
Financiamiento de ventas
Letras de Descuento
Inversiones

EMPRESAS

Servicios de recaudación
PagoNet Letras de Descuento Letras en Cobranza Garantía Cobranza de Letras Débito Automático Servicios de Recaudación Adelanto sobre Facturas
Servicios de pago
Pago de Impuestos Sunat Transferencias al Exterior Cuenta Sueldo BCP Pago Electrónico de Aduanas Pago CTS Pago de Detracciones Transferencias Interbancarias
Servicios de información
Telecrédito Envío electrónico de Carta Fianza Tarjeta VíaBCP Empresarial Estados de Cuenta por Correo Electrónico Estados de Cuenta via Swift

Comercio exterior
Comercio Exterior y Pagos Internacionales Financiamientos Financiamientos a Mediano y Largo Plazo Programas de Garantías-Proyectos Medioambientales Garantías Bancarias Sepymex Servicio de Promoción Cobranza de Cheques del Exterior Descarga de Documentos
Financiamiento
Leasing Crédito a la Construcción Mediano Plazo Ventas Capital de Trabajo Agrícolas Descarga de Documentos Financiamiento Electrónico de Documentos (FED) Autodesembolso Factoring Electrónico Financiamiento Electrónico de Compras

Servicios de maneja de liquidez
BCP Miami Cuenta de Saldo Predefinido Cheques con Tope Cuenta Corriente Persona Jurídica Descarga de Documentos
Tarjetas de crédito y débito
Tarjeta de Crédito Visa Empresarial Credimás Negocios Tarjeta de Crédito Visa Corporativa Tarjeta de Crédito Visa Compra de Pasajes

Ahorros y depósitos a plazos
Cuenta de Ahorros Depósitos a Plazo Certificado Bancario ME Cuenta en Euros
Otros
Avales y Fianzas Finanzas Corporativas Fideicomiso
Cambios
Cobertura de Cambios
Inversiones

INSTITUCIONES

Servicios de recaudación
Recaudación Débito Automático PagoNet Adelanto sobre Facturas
Servicios de maneja de liquidez
Cuenta Corriente Persona Jurídica Cuenta con Saldo Predefinido Cheques con Tope BCP Miami
Servicios de pago
Pago de Impuestos Sunat Transferencias al Exterior Cuenta Sueldo BCP Pago Electrónico de Aduanas Pago CTS Pago de Detracciones Transferencias Interbancarias Pago a Proveedores
Servicios de información
Telecrédito Estados de Cuenta por Correo Electrónico Estados de Cuenta vía Swift Descarga de Documentos Envío electrónico de Carta Fianza Tarjeta Vía BCP Empresarial

Servicios de gestión de activos
Administración de Portafolio Fideicomiso
Ahorros, depósitos a plazos e inversión
Cuenta de Ahorros Depósitos a Plazo Certificado Bancario ME Cuenta de Euros
Financiamiento
Mediano Plazo Capital de Trabajo Financiamiento Electrónico de Documentos (FED)
Financiamiento indirecto
Avales y Fianzas Cartas de Crédito - Importación
Tarjetas de crédito
Tarjeta de Crédito Visa Corporativa

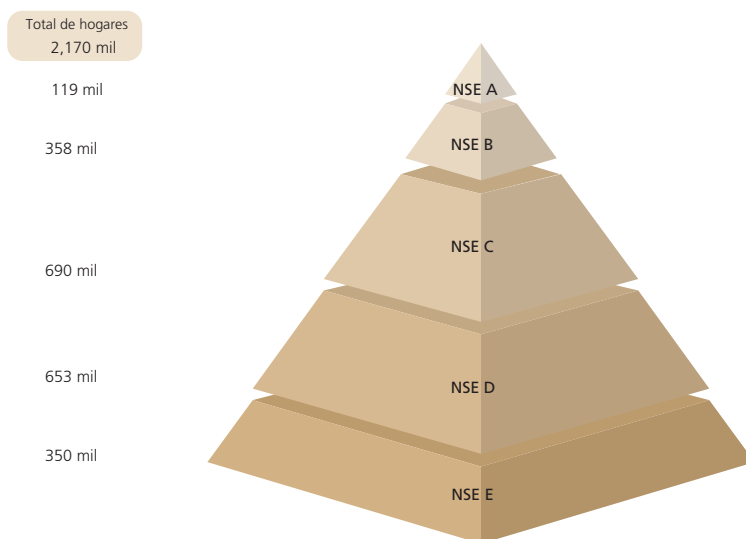
Fuente: Banco de Crédito del Perú. <www.viabcp.com>.

Anexo 3: Descripción de "Primera Cuenta"

Mantenimiento mensual de cuenta, sin importar el saldo que tengas	S/.0 o US\$0
Mantenimiento mensual de tarjeta de débito Credimás, siempre	S/.0 o US\$0
Operaciones gratis en Agentes BCP (depósitos, retiros y pago de servicios)	Todas
Retiros gratis en Cajeros Automáticos del BCP	Todas
Operaciones gratis en Banca por Teléfono, Módulo de Saldos y Movimientos, Banca por Internet y Banca Celular	Todas
Depósitos gratis en ventanilla al mes	1 depósito al mes
Retiros gratis en ventanilla	Ninguno
Costo por operación adicional en ventanilla	S/.7 o US\$ 2 por operación
Tasa Efectiva Anual	0,125% en soles y 0,125% en dólares

Fuente: Banco de Crédito del Perú. <www.viabcp.com>.

Anexo 4: NSE de la Gran Lima (2009)



Fuente: IPSOS-APOYO (2009).

Anexo 5: Ingreso mensual promedio del hogar en soles (2009)

Respuestas	Total %	Nivel socioeconómico				
		A %	B %	C %	D %	E %
Hasta 600 soles	14	0	0	3	18	46
De 601 a 1.000 soles	26	0	6	24	41	34
De 1.001 a 2.000 soles	34	0	31	50	35	16
De 2.001 a 4.000 soles	14	18	36	17	3	0
De 4.001 a 8.000 soles	4	23	14	0	0	0
Más de 8.000 soles	3	49	6	0	0	0
No precisa	5	10	7	6	3	4
Promedio general S/.	1.997	10.644	3.351	1.531	1.002	674
Mediana S/.	1.100	9.000	2.500	1.400	900	700

Fuente: IPSOS-APOYO (2009).

7. Bibliografía

- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP, MINISTERIO DE EDUCACIÓN 2010 Programa de Asesoría a Docentes sobre el Rol y Funcionamiento del Sistema Financiero, de Seguros y AFP y Unidad de Inteligencia Financiera. Cuarta Edición.
- ▶ IPSOS APOYO 2009 IGM Niveles Socioeconómicos de la Gran Lima.

Páginas web

- ▶ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ
<http://www.viabcp.com>
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP
<http://www.sbs.gob.pe>

GANADORES 2009

2009	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
GRAN EFFIE	P & G	Yellow S.A.C	Downy libre enjuague de Ariel
Gran Marca Clásica	BEMBOS		
Gran Marca Moderna	CLARO		
ORO			
CATEGORÍA	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO	Backus	Causa	Héroes de la Unión
SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO	Telefónica	Pragma	Plan tarifario de telefonía pública
LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	P & G	Yellow S.A.C.	Downy libre enjuague de Ariel
LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS	Telefónica	Pragma	Lanzamiento FonoYa
PROMOCIONES	Inca Kola	Phantasia Media interactiva	Chapa viaje a Cusco con tus patas
PLATA			
CATEGORÍA	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO	Cementos Lima	Mayo FCB	Cemento Sol
SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO	Interbank	Mercadotécnica	Máxima velocidad del cuarto al primer lugar en solo 9 meses
LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	Glaxo	Ogilvy	Panadol Forte
LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS	Telefónica	Y & R	Plan tarifa única Movistar
PROMOCIONES	MiBanco	Grupo Q Comunicaciones S.A.	Las lucas de Lucas
IMAGEN CORPORATIVA	Braedt S.A.		Relanzamiento de la marca Braedt
CAMPAÑAS DE BAJO PRESUPUESTO	Interbank	JWT	Salón de la casa propia

GANADORES 2010

2010	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
GRAN EFFIE	Interbank	J Walter Thompson Peruana - JWT	Interbank - liderazgo en tiempo de crisis
Gran Marca Clásica	Cuzqueña		
Gran Marca Moderna	Lan		
CATEGORÍA	ORO		
	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO	Alicorp S.A.A.	Publicis Asociados S.A.C.	Opal Biocristales con removedores de manchas
RETAILERS	Cementos Lima	Mayo FCB Publicidad S.A.	Red de Ferreterías Progre Sol
CAMPAÑAS DE UTILIDAD PÚBLICA, INTERÉS SOCIAL O FINES NO COMERCIALES	PROMPERÚ	J Walter Thompson Peruana JWT	"Cusco Pone" - promoción del turismo
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Prensa Popular	Publicis Asociados S.A.C.	Lanzamiento del diario <i>Depor</i>
SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO	Interbank	J Walter Thompson Peruana JWT	Interbank - liderazgo en tiempo de crisis
IMAGEN CORPORATIVA	Nestlé Perú S.A.	Mc Cann – Erickson Corporation Publicidad S.A.	Campaña: "Sentirse bien"
CAMPAÑAS DE BAJO PRESUPUESTO	Supermercados Peruanos S.A.	Publicis Asociados S.A.C.	"Camión volteado"
PROMOCIONES	Nestlé Peruana S.A.	J Walter Thompson Peruana JWT	Mochileros Sublime: "Mándate al viaje más feliz de tu vida"
LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS	Banco de Crédito del Perú - BCP	Circus Comunicación Integrada S.A.C.	Primera Cuenta BCP
LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	AJEPER S.A.	Zoom Art Producciones	Lanzamiento Té Verde Free Tea
CATEGORÍA	PLATA		
	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO	CPPQ	Pragma Publicidad	Relanzamiento de TEKNO
RETAILERS	Supermercados Peruanos	Publicis Asociados S.A.C.	Gestión de Clientes Vivanda
CAMPAÑAS DE UTILIDAD PÚBLICA, INTERÉS SOCIAL O FINES NO COMERCIALES	Fundación contra el Cáncer	Circus Comunicación Integrada S.A.C.	"Haz tu máximo esfuerzo – Ponle Corazón"
SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO	Telefónica Móviles S.A.	Young & Rubicam Peru – Y & R	"Mi número MOVISTAR"
CAMPAÑAS DE BAJO PRESUPUESTO	Supermercados Peruanos S.A.	Publicis Asociados S.A.C.	Recuperación Vivanda Pezet
PROMOCIONES	Mastercard Perú INC. Suc. Del Perú	Mc Cann – Erickson Corporation Publicidad S.A.	Tus números de la suerte, son los números de tu tarjeta
LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS	Telefónica Móviles S.A.	Publicis Asociados S.A.C.	Servicio de valor agregado

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA
CORREO E.: TAREAGRAFICA@TAREAGRAFICA.COM
PÁGINA WEB: WWW.TAREAGRAFICA.COM
TEÉF. 332-3229 FAX: 424-1582
MAYO 2011 LIMA - PERÚ

LAS MEJORES

PRÁCTICAS DEL MÁRKETING

CASOS **GANADORES** DE

LOS PREMIOS EFFIE PERÚ

2009-2010



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

