

LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING
**CASOS GANADORES DE
LOS PREMIOS EFFIE PERÚ
2024**

EDITORES

**CARLA PENNANO
DAVID MAYORGA
MARTÍN HERNANI-MERINO**

**2024
EFFIE
PERÚ**



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**EF
FIE**

“
LA ESENCIA DEL
IMPACTO ES DECIR
LAS COSAS DE LA
FORMA EN QUE
OTROS JAMÁS LAS
HAN DICHO”.

WILLIAM BERNBACH

LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING
**CASOS GANADORES DE
LOS PREMIOS EFFIE PERÚ
2024**

EDITORES

CARLA PENNANO
DAVID MAYORGA
MARTÍN HERNANI-MERINO

BUP

Las mejores prácticas del Marketing : casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2024 /

Carla Pennano, David Mayorga, Martín Hernani-Merino, editores. -- 1.ª edición. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2025.

272 p.

1. Premios EFFIE Perú
 2. Marketing -- Premios -- Perú
 3. Publicidad -- Premios -- Perú
 4. Marketing -- Perú -- Estudio de casos
- I. Pennano Villanueva, Carla, editor.
II. Mayorga Gutiérrez, David, editor.
III. Hernani-Merino, Martín, editor.
IV. Universidad del Pacífico (Lima)

658.8079 (SCDD)

© Carla Pennano, David Mayorga y Martín Hernani-Merino, editores, 2025

DE ESTA EDICIÓN:

© Universidad del Pacífico
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141
Lima 15072, Perú

Las mejores prácticas del Marketing

Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2024

1.ª edición: junio de 2025

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: Icono Comunicadores

TIRAJE: 200 ejemplares

ISBN: 978-9972-57-554-9

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ: 2025-05331

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

Derechos reservados conforme a ley.



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

CONTENIDO

06

Introducción

EL CONCURSO

08

Los Premios
EFFIE PERÚ:
Ideas that Work

12

Lista de ganadores de los
Premios EFFIE Perú
2024

CASOS GANADORES

20

Caso Avinka

Prueba un pollo
de verdad,
honestamente

—
Carla Pennano

44

Caso BCP

Si haces todo por
WhatsApp, haz todo
por WhatsApp

—
Martín Hernani-Merino

60

Caso Arequipeña

Tejas

—
Carla Pennano

90

Caso BCP

Serie web: *En la
mente del villano*

—
Gina Pipoli

110

Caso Pícaras

El gusto de comerse
el mundo juntos

—
David Mayorga
y Martín
Hernani-Merino

122

Caso WIN

Floreros

—
Renán Tutaya

138

Caso Apuesta Total

Nunca dejes de crear

—
Diego Sakoda

152

Caso Cemento Sol

Veredas que guían

—
María de las
Mercedes Carbonell

172

Caso Yape

Si no quieres que la
vida te estrese, mejor
yapea todo en los
P.O.S.

—
Martín Hernani-
Merino y David
Mayorga

186

Caso Cemento Sol

Los sueños de Sol

—
Katrín Kalmurand

210

Caso TaDa Delivery

El que retorna,
retorna

—
Andrea Rivas

224

Caso Ripley

Remate Bisiesto: una
promoción de locura
que rompió récord de
ventas

—
Andrea Rivas

238

Caso CPP

Deja las excusas. ¡Ya
toca, ya!

—
David Mayorga

250

Caso CrediCálidda

Promoviendo la
inclusión financiera
sin ser un banco

—
Víctor Hiumettri

262

Sobre los autores

Introducción

Por **Carla Pennano**



El Comité Editorial lo conforman Carla Pennano, profesora auxiliar de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico; David Mayorga, jefe del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico; y Martín Hernani-Merino, vicedecano de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico.

Los EFFIE Awards, otorgados desde hace más de 30 años por la American Marketing Association, han ganado reconocimiento internacional y actualmente se celebran en diversos países. En el Perú, estos prestigiosos premios son organizados por el Grupo Valora e Ipsos desde 1996.

Los Premios EFFIE destacan las mejores prácticas de *marketing*, enfocándose en la efectividad de las campañas más allá de su creatividad. Su propósito es premiar la «creatividad que genera resultados», valorando indicadores como las ventas, el posicionamiento, la recordación y el *engagement*, entre otros.

Desde sus inicios, la Universidad del Pacífico, a través de la carrera de Marketing, ha trabajado como auspiciador académico de los Premios EFFIE Perú, contribuyendo a la publicación y difusión de los casos ganadores. Este esfuerzo tiene como objetivo formar profesionales en *marketing* y publicidad con una orientación estratégica sólida y destacar y reconocer el éxito de las empresas locales en el logro de sus metas.

Los Premios EFFIE destacan las mejores prácticas de marketing, enfocándose en la efectividad de las campañas más allá de su creatividad. Su propósito es premiar la «creatividad que genera resultados», valorando indicadores como las ventas, el posicionamiento, la recordación y el engagement, entre otros.

En esta ocasión, nos enorgullece presentar una publicación dedicada a los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2024. Profesores de la Universidad analizan los principales casos ganadores de oro desde una perspectiva académica, integrándolos en un marco teórico que permite comprender las estrategias y metodologías empleadas por los equipos de marca y agencia para desarrollar campañas exitosas.

Es importante mencionar que la información sobre los casos ha sido proporcionada por las marcas ganadoras y complementada con investigaciones realizadas por los docentes de Marketing de la Universidad del Pacífico, quienes han preparado este análisis como una contribución al desarrollo del *marketing* en el Perú.

La Universidad del Pacífico se complace en presentar este libro, confiando en que será de gran interés y servirá como un puente entre la teoría y la práctica del *marketing* en nuestro país.

LOS PREMIOS EFFIE PERÚ

Ideas that Work

Los Premios EFFIE fueron creados en 1968 por la American Marketing Association (AMA) en Nueva York. Los premios se otorgan a las ideas con mejores resultados y son los de mayor relevancia de la industria publicitaria, organizándose en más de 50 países de Europa, Asia, Norteamérica y Sudamérica.

En el Perú, este premio se organiza desde 1996 y cuenta con el patrocinio académico de la Universidad del Pacífico. Un patrocinador académico es aquel que tiene acceso a los casos completos de los finalistas y ganadores para trabajar los libros, y a la información que considere pertinente con fines académicos. El premio cuenta también con el auspicio de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico, RPP, Ipsos, *Semana Económica*, América Televisión, Alac OohPerú, *Perú 21*, OMD, TikTok y Backus.

Asimismo, cuenta con el patrocinio de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP), la International Advertising Association (IAA), la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim), el Interactive Advertising Bureau (IAB), la Sociedad Peruana de Marketing (SPM) y la Universidad del Pacífico (fuente: <https://effie-peru.com/aliadoseffie-peru/>).

A continuación, se detallan las categorías de los Premios EFFIE 2024.

CATEGORÍAS 2024



Sectoriales

- * Alimentos
- * Banca y finanzas
- * Bebidas alcohólicas
- * Bebidas no alcohólicas
- * Cuidado de mascotas
- * Cuidado personal
- * Educación y capacitación
- * Golosinas, postres y *snacks*
- * Internet y telecomunicaciones
- * Medios de comunicación
- * *Retail*
- * Seguros
- * Servicios de salud
- * Vehículos
- * Otros productos
- * Otros servicios



Digitales

- * *Marketing de influencers*
- * Comunidades comprometidas
- * Redes sociales
- * Inteligencia artificial



Desafíos de negocio

- * Bajo presupuesto
- * David y Goliat
- * Reputación corporativa
- * Éxito sostenido
- * Negocio a negocio (B2B)
- * Comunicación interna



Desafíos de marketing

- * *Branded content*
- * Entretenimiento y deportes
- * Extensión de línea
 - Productos
 - Servicios
- * *Marketing estacional*
- * Momento oportuno
- * Nuevos lanzamientos
 - Productos
 - Servicios
- * Promociones
 - Productos
 - Servicios
- * Relanzamientos
 - Productos
 - Servicios



Cambios positivos

- * Bien social
 - Marcas
 - Organizaciones sin fines de lucro
- * Medioambiente
 - o Marcas
 - o Organizaciones sin fines de lucro
- * Equidad, diversidad e inclusión
 - Marcas
 - Organizaciones sin fines de lucro
- * Concientización y educación sobre enfermedades
 - Marcas
 - Organizaciones sin fines de lucro



Innovación

- * Innovación en *marketing*
- * Innovación en la experiencia del cliente



Medios

- * Asociaciones de contenido de medios
- * Idea de medios

Fuente: <https://effie-peru.com/categoria/>, consultado el 08/11/2024.



PREMIOS EFFIE PERÚ 2024

Lista de ganadores



MEJOR AGENCIA DE RED



McCann Lima



MEJOR AGENCIA INDEPENDIENTE



Valor Socios de Marcas



MEJOR ANUNCIANTE



Backus AB InBev



MEJOR AGENCIA DE MEDIOS



OMD Perú

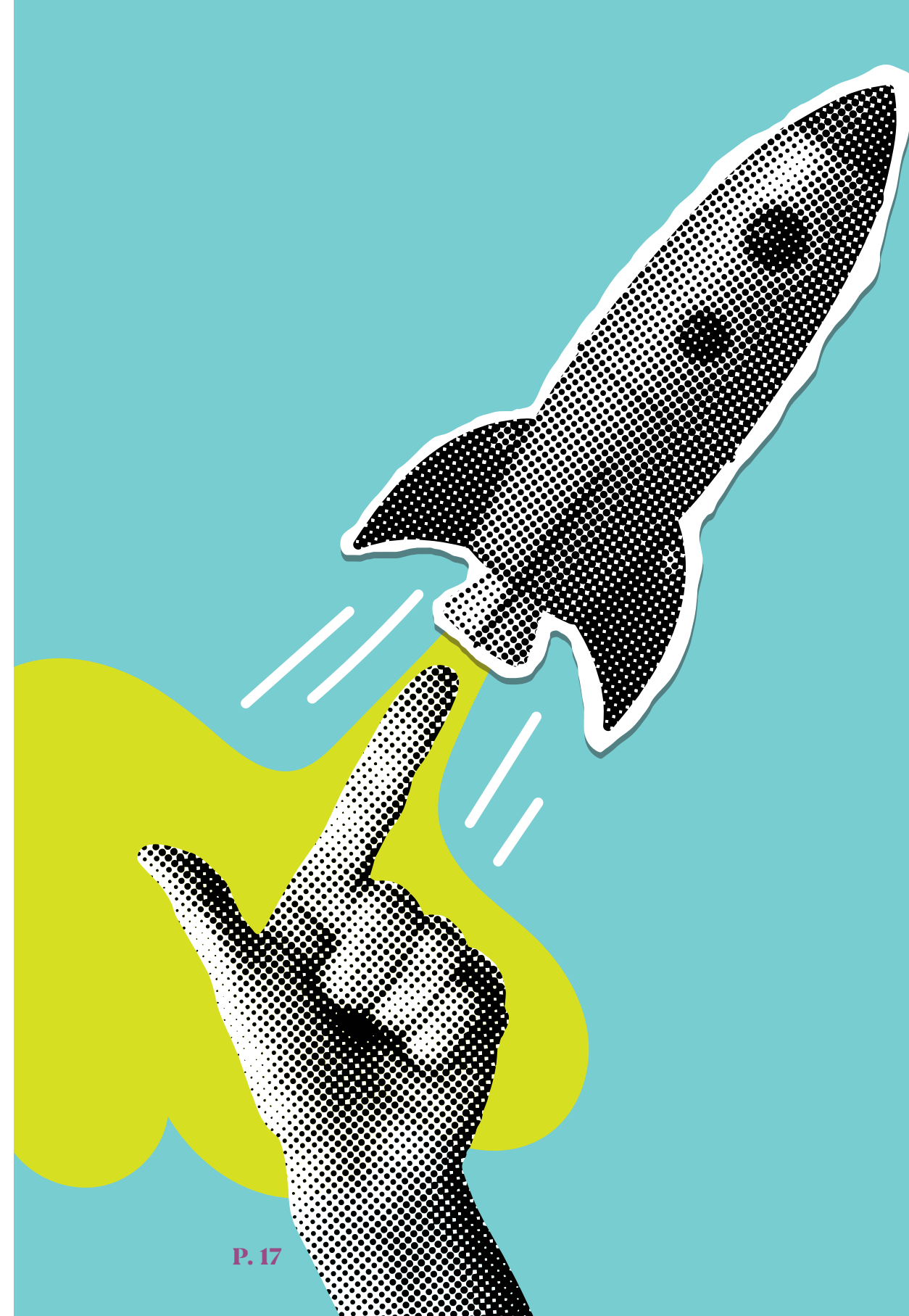
Resultado	Categoría	Marca	Título del caso
Oro	Alimentos	Avinka	Prueba un pollo de verdad, honestamente
Oro	Banca y finanzas	BCP	Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp
Plata	Banca y finanzas	BCP	El regalatón del Cuy Mágico
Bronce	Banca y finanzas	Yape	Yape es más de lo que te imaginas
Oro	Bebidas alcohólicas	Multimarca Backus	Acaba con el calor, quédate con el verano
Bronce	Bebidas alcohólicas	Mike's	Deja el show
Plata	Bebidas no alcohólicas	Inca Kola	El Mensaje DE la Nación
Bronce	Bebidas no alcohólicas	Gloria	Slim Triple Zero: el yogur que cambió el <i>statu quo</i> del segmento <i>light</i>
Oro	Branded content	BCP	Serie web: <i>En la mente del villano</i>
Plata	Cambio positivo – Bien social – Marcas	Alicorp	Ollas que desarrollan: el otro <i>ranking</i>
Plata	Cambio positivo – Bien social – Marcas	WOW	Colegios WOW
Oro	Concientización y educación sobre enfermedades – Marcas	Arequipeña	Tejas
Bronce	Cuidado personal	Suave	Suave se puso más fuerte
Oro	David y Goliat	WIN	Floreros
Plata	David y Goliat	360 Gamer	No te apagues, libera tu sed de juego
Bronce	David y Goliat	Spa	Más que arte es renovARTE
Bronce	Educación y capacitación	ISIL	Que nada detenga tus ganas de avanzar

Resultado	Categoría	Marca	Título del caso
Bronce	Educación y capacitación	Universidad Privada del Norte (UPN)	Elevando la valla de la exigencia en la carrera de Medicina
Oro	Entretenimiento y deportes	Apuesta Total	Nunca dejes de creer
Oro	Equidad, diversidad e inclusión – Marcas	Cemento Sol	Veredas que guían
Plata	Éxito sostenido	CPP	¡Ya toca, ya! Cuatro años derribando excusas
Bronce	Éxito sostenido	ISIL	Aprende haciendo a tu manera
Bronce	Éxito sostenido	Apuesta Total	Para ganar, hay que creer
Oro	Extensión de línea de productos	KFC	El lanzamiento de Konazo capturó a la Gen Z
Plata	Extensión de línea de productos	Frío Rico	Fresa de Huaura: el sabor que conquistó a los peruanos
Bronce	Extensión de línea de productos	Bonlé Defensis	Defendiendo el consumo de las evaporadas en los NSE D/E
Oro	Extensión de línea de servicios	Yape	Si no quieres que la vida te estrese, mejor yapea todo en los P. O. S.
Plata	Extensión de línea de servicios	WIN	Contrato tóxico
Bronce	Extensión de línea de servicios	Izipay	Gestiona tu negocio desde tu P.O.S. <i>all-in-one</i>
Oro	Golosinas, postres y snacks	Pícaras	El gusto de comerse el mundo juntos
Plata	Golosinas, postres y snacks	Casino	La vida no tiene un solo sabor
Plata	Golosinas, postres y snacks	Chocman	Combatiendo el antojo
Oro	Idea de medios	Cemento Sol	Los sueños de Sol

Resultado	Categoría	Marca	Título del caso
Plata	Idea de medios	Inca Kola	El Mensaje DE la Nación
Bronce	Idea de medios	Claro	Cuando mamá llama
Oro	Innovación en la experiencia del cliente	TaDa Delivery	El que retorna, retorna
Plata	Innovación en la experiencia del cliente	Entel	Revolucionando la renovación digital de equipos celulares
Oro	Innovación en <i>marketing</i>	Izipay	Ahora con Izipay cobras el dinero de tus ventas EN ONE
Plata	Innovación en <i>marketing</i>	CrediCálidda	Promoviendo la inclusión financiera sin ser un banco
Bronce	Innovación en <i>marketing</i>	American Colors	Ultra lavable: revolucionando la «lavabilidad» de las pinturas
Oro	Internet y telecomunicaciones	Entel	Ahora los postpago pueden recargar a los prepago
Plata	Internet y telecomunicaciones	WIN	Floreros
Bronce	Internet y telecomunicaciones	Entel	#UsemosElCelularCon Moderación
Oro	<i>Marketing de influencers</i>	KFC	Konazo: un reto bravazo
Plata	<i>Marketing de influencers</i>	Claro	Cuando te conectas, todo es más chévere
Bronce	<i>Marketing de influencers</i>	BEES	La voz del crecimiento
Oro	<i>Marketing estacional</i>	Claro	Cuando mamá llama
Plata	<i>Marketing estacional</i>	Ecco	El secretito heladito
Bronce	<i>Marketing estacional</i>	Pícaras	El gusto de comerse el mundo juntos

Resultado	Categoría	Marca	Título del caso
Bronce	Medios de comunicación	América TV	La salud mental también es salud
Oro	Momento oportuno	Ripley	Remate Bisiesto: una promoción de locura que rompió récord de ventas
Plata	Momento oportuno	Inca Kola	El Mensaje DE la Nación
Bronce	Momento oportuno	Entel	Contigo en tus conciertos
Plata	Negocio a negocio (B2B)	Izipay	Ahora con Izipay cobras el dinero de tus ventas EN ONE
Oro	Otros productos	CPP	Deja las excusas. ¡Ya toca, ya!
Oro	Otros servicios	CrediCálidda	Promoviendo la inclusión financiera sin ser un banco
Plata	Promociones de servicios	WIN	Contrato tóxico
Bronce	Promociones de servicios	Claro	Cuando mamá llama
Oro	Redes sociales	Rimac Seguros	La novia varada
Plata	Relanzamiento de productos	Casino	La vida no tiene un solo sabor
Bronce	Reputación corporativa	Oncosalud	Tu lucha, nuestra lucha
Plata	Seguros	Rimac Seguros	La novia varada
Bronce	Seguros	Rimac Seguros	Rompiendo el mito de las aseguradoras en el mercado de vida e inversión

Fuente: <https://effie-peru.com/premios-effie-awards/>, consultado el 08/11/2024.





CASOS GANADORES

CASO 1**Avinka**

Prueba un pollo de verdad, honestamente

CASO 2**BCP**

Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp

CASO 3**Arequipeña**

Tejas

CASO 4**BCP**

Serie web: *En la mente del villano*

CASO 5**Caso Pícaras**

El gusto de comerse el mundo juntos

CASO 6**WIN**

Floreros

CASO 7**Apuesta Total**

Nunca dejes de creer

CASO 8**Cemento Sol**

Veredas que guían

CASO 9**Yape**

Si no quieres que la vida te estrese, mejor yapea todo en los P. O. S.

CASO 10**Cemento Sol**

Los sueños de Sol

CASO 11**TaDa Delivery**

El que retorna, retorna

CASO 12**Ripley**

Remate Bisiesto: una promoción de locura que rompió récord de ventas

CASO 13**CPP**

Deja las excusas. ¡Ya toca, ya!

CASO 14**CrediCálidda**

Promoviendo la inclusión financiera sin ser un banco

avinkā

“Esta acción lúdica del pollo de juguete era un *gimmick* para marcar el punto de que somos un pollo de verdad”.

01

CASO: Avinka

PRUEBA UN POLLO DE VERDAD, HONESTAMENTE

Categoría Alimentos

Premio Gran EFFIE, EFFIE

Cliente Grupo Santa Elena

Agencia Boost Brand Accelerator

Elaborado por Carla Pennano

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

Grupo Santa Elena tiene más de 30 años en el mercado, en el que se ha consolidado como una de las empresas avícolas líderes del país, comprometida en nutrir con integridad a las familias peruanas con productos de calidad. Gestiona todo el proceso productivo, desde la fabricación del alimento balanceado, la operación de granjas y la incubación, hasta la crianza y el procesamiento. Además, elabora productos de valor agregado a través de sus marcas Avinka y Artisan. Este enfoque integral le permite ofrecer alimentos que cumplen con los más altos estándares, respetando el medio ambiente y asegurando el bienestar de los consumidores.

La empresa tiene más de

30 años

y la marca Artisan es la primera en la región en ser certificada en crianza libre de antibióticos desde el nacimiento.



Grupo Santa Elena tiene más de 30 años en el mercado, en el que se ha consolidado como una de las empresas avícolas líderes del país, comprometida en nutrir con integridad a las familias peruanas con productos de calidad”.

Historia de la empresa

La historia de la empresa empieza en el año 1992 y cuenta con los siguientes hitos:

- 1992** Fundación de la empresa Ganadera Santa Elena S. A. en octubre de 1992.
- 1996** Ganadera Santa Elena migra al sector avícola. Por otro lado, luego de un año de asociación entre Contigroup Companies Inc. y socios peruanos liderados por el Grupo Takagaki, nace la marca Avinka S. A.
- 1998** Grupo Santa Elena amplía sus procesos entre 1998 y 1999, luego de adquirir una granja de reproductoras y dos máquinas de incubación.
- 2000** Avinka empieza a producir productos de valor agregado.
- 2004** Santa Elena implementa la línea de huevos comerciales con la crianza del primer lote de gallinas.
- 2005** Avinka comienza a despachar productos a provincias.
- 2017** El 1 de enero, Avinka S. A. y Ganadera Santa Elena S. A. se unen y, a finales del año, se cambia la denominación a Grupo Santa Elena S. A.
- 2018** Se abren las tiendas Avinka con el objetivo de estar más cerca al consumidor.
- 2020** Lanzamiento de la marca Artisan, la primera línea de pollos libres de antibióticos en el Perú. También se implementa el e-commerce.
- 2022** La empresa cumple 30 años y la marca Artisan es la primera en la región en ser certificada en crianza libre de antibióticos desde el nacimiento.
- 2023** Se realiza el *rebranding* de la marca Avinka.
- 2024** La marca Avinka obtiene el Gran EFFIE y el EFFIE de Oro en reconocimiento a su campaña de *rebranding*. Nace la tercera marca propia de la empresa, denominada «4Patas», una nueva línea de productos para mascotas.

Situación actual

El Perú es el tercer país de Latinoamérica con mayor consumo de pollo (47,30 kg per cápita – pollo en general). El mercado peruano de pollo se divide en: pollo vivo y productos de valor agregado + pollo envasado, con el 83% y el 17% del mercado respectivamente. Las seis principales empresas avícolas del mercado peruano concentran más del 60% de la oferta nacional de pollo. Las empresas más importantes son: Avícola San Fernando (30%), Agropecuaria Chimú (8%), El Rocío (7%), Redondos (7%) y Avinka (5%).

Por otro lado, en términos de productos para el canal moderno, como supermercados, tiendas de conveniencia, hipermercados, entre otros, las marcas con una penetración más destacada son: San Fernando, Redondos y, en tercer lugar, Avinka. La marca Avinka forma parte del Grupo Santa Elena desde 2017 y, desde entonces, intentó desarrollar su presencia en el canal moderno con productos de valor agregado, pero, al no ser una marca conocida ni tener empaques que destacaran en los supermercados, no pudo ingresar a ese canal, por lo que los líderes de la empresa decidieron desarrollar tiendas propias en los segmentos B y C de Lima Metropolitana, ubicándose cerca de los mercados tradicionales.

Sin embargo, los segmentos A y B sí valoraron más la inocuidad, higiene y calidad de los productos envasados de Avinka. Esto se vio aún más claro en el año 2020, cuando, a causa de la pandemia, el consumidor buscaba productos sanos, higiénicos y prácticos. La reacción de Avinka fue rápida: fue la primera marca en desarrollar un servicio de *delivery* propio, con un estricto cumplimiento de los protocolos de sanidad y tiempos de entrega. La marca se iba haciendo cada vez más conocida en este sector, con acciones como la creación del servicio de *delivery*; la «Venta Camión», que consistía en ubicar camiones en algunos distritos de Lima para acercar los productos a los consumidores; y el «Camionazo», que llevaba pollo a un precio social a los distritos más populares y a las tiendas propias ubicadas en zonas de niveles medios y bajos. Por otro lado, tanto San Fernando como Redondos eran reconocidas por sus posicionamientos claramente identificados: San Fernando se asocia al concepto de «familia», mientras que Redondos al de «peruanidad». Sin embargo, Avinka no se asociaba con ningún concepto o posicionamiento específico hasta ese momento.

Línea de productos

Grupo Santa Elena opera como una empresa integrada verticalmente, lo que implica que supervisa todo el proceso productivo de manera completa. Este abarca desde la reproducción y crianza hasta la producción y comercialización de pollo vivo, pollo fresco, pavo, productos preparados a base de pollo y huevos comerciales. Asimismo, la empresa se encarga de la fabricación de alimentos balanceados destinados a las aves.

Para lograr sus objetivos, la empresa cuenta con:

- * Granjas reproductoras
- * Plantas incubadoras
- * Granjas de pollos
- * Granjas de postura comercial
- * Planta de beneficio y procesamiento

- * Plantas de alimento balanceado
- * Centros de distribución

A través de sus tiendas propias, Avinka se esfuerza por brindar a sus clientes la mejor experiencia, asegurándoles la seguridad alimentaria y la más elevada calidad. Estas tiendas permiten a la empresa tener un control exhaustivo de la cadena de frío durante la distribución y venta de los productos, garantizando así los más altos estándares de calidad.

Según el sitio web de Santa Elena, las principales líneas de productos de la empresa son los siguientes:

- * **Pollos y gallinas:** la empresa cuenta con granjas especializadas en reproducción y modernas plantas de incubación con tecnología de vanguardia para asegurar resultados excepcionales en el proceso de nacimiento. Además, para mantener altos estándares de crianza, cuenta con granjas dedicadas al cuidado de pollos y gallinas, y ofrece pollos y gallinas vivos para clientes mayoristas, lo que garantiza productos de calidad superior.

En el caso del canal tradicional, este está compuesto por mayoristas y vendedores a los que se llega con pollos vivos. La distribución de venta de aves vivas implica un proceso logístico integral que abarca desde la crianza y engorde hasta su entrega. Este modelo se encarga de la crianza de aves, asegurando su calidad y bienestar, y luego son transportadas y entregadas a los principales distribuidores y clientes mayoristas. La cadena de suministro incluye aspectos como el almacenamiento de insumos y alimentos adecuado, el transporte eficiente y la coordinación con intermediarios para garantizar la frescura y la seguridad alimentaria.

- * **Productos procesados y precocidos:** la empresa cuenta con una planta en Chancay donde procesa aproximadamente 60 000 pollos diarios y ofrece pollo fresco, congelado y una amplia gama de productos precocidos. Cuenta con dos marcas, Avinka y Artisan, a través de las cuales entrega pollo en diversas presentaciones, como pollo entero, troceado, en filetes y marinado, además de otros productos de valor agregado, como *nuggets* y hamburguesas. En el caso del portafolio de productos Avinka®, cuenta con productos frescos, preparados, marinados, huevos, pavos y otras carnes. A través de esta marca, ofrece productos frescos, nutrición, altos estándares de higiene y calidad, prácticos y con buen sabor, 100%

libres de octógonos y a base de pollo. En el caso de la marca Artisan®, ofrece una amplia variedad de productos, desde huevos de gallinas libres de jaulas hasta pollo fresco en diversos cortes, marinados y congelados. Es la marca *premium*, que se destaca por su alta calidad y compromiso con la salud y el bienestar animal, por lo que cuenta con la certificación Aenor, que garantiza que son productos 100% libres de antibióticos durante toda su crianza.

- * **Huevos:** la empresa atiende diariamente a clientes mayoristas con huevos frescos de la mejor calidad en cáscara y contenido. Adicionalmente, ofrece huevos de las marcas Avinka y Artisan para el canal moderno. Los huevos de la marca Artisan® cuentan con la certificación Certified Humane Raised and Handled®, emitida por la organización Humane Farm Animal Care (HFAC), como resultado del proceso de puesta «libre de jaulas» con bienestar animal.
- * **Línea para mascotas:** es su nueva línea de *snacks* 100% pollo para mascotas, pensada para cuidar su salud y darles un sabor delicioso. Por medio de la marca 4Patas, la empresa busca reforzar su propósito de nutrir con integridad, y ha desarrollado cuatro presentaciones a base de 100% pollo: trozos de filete de pierna, corazón, molleja y patas de pollo.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Grupo Santa Elena es una de las empresas avícolas más exitosas del país y se ha destacado por su crecimiento constante desde su fundación hasta la fecha. Gestiona de manera integral la fabricación de alimento balanceado, la operación de granjas de gallinas reproductoras y ponedoras, así como la administración de una planta de incubación, granjas de crianza y una planta de beneficio. Además, se dedica a la elaboración de productos de valor agregado con sus tres marcas: Avinka, Artisan y 4Patas.

La visión de la empresa es ser la integración avícola más reconocida del Perú por su calidad y eficiencia operacional, por la atención a sus clientes mayoristas y por la innovación en el canal de comercialización de cara a su consumidor final. Por otro lado, su misión es nutrir a los peruanos con productos de calidad, respetando el medioambiente y promoviendo el bienestar de sus colaboradores y de la sociedad.

Figura 1: El Grupo Santa Elena en cifras



Fuente: <https://santaelena.com.pe/nosotros/>



Grupo Santa Elena es una de las empresas avícolas más exitosas del país y se ha destacado por su crecimiento constante desde su fundación hasta la fecha. Gestiona de manera integral la fabricación de alimento balanceado, la operación de granjas de gallinas reproductoras y ponedoras, así como la administración de una planta de incubación, granjas de crianza y una planta de beneficio”.

Valores

Creatividad:

impulsamos la innovación y la adaptabilidad para satisfacer las necesidades del mercado, desarrollando soluciones únicas y sostenibles. La creatividad nos lleva a alcanzar nuevos logros en la industria avícola.

Integridad:

la integridad es la base de Grupo Santa Elena. Actuamos con honestidad, ética y transparencia, asegurando equidad y respeto para todos, construyendo confianza en cada acción que realizamos.

Respeto:

fomentamos la escucha activa, la empatía y el respeto para valorar las diferencias, reconocer logros individuales y fortalecer el trabajo en equipo, construyendo relaciones sólidas con nuestros colaboradores y clientes.

Responsabilidad:

fomentamos la autodisciplina para que cada equipo asuma sus responsabilidades. Planificar y priorizar nos permite cumplir objetivos de forma eficiente, viendo los desafíos como una oportunidad.

Compromiso:

impulsamos la excelencia, reflejando nuestra pasión por la nutrición, el medio ambiente, la protección animal y el bienestar comunitario. Nos evaluamos constantemente para mejorar y superar nuestras metas.

Fuente: <https://santaelena.com.pe/nosotros/>

LA ESTRATEGIA

Definición del producto por ofrecer

Avinka es una marca peruana reconocida por su amplia gama de productos alimenticios, especialmente en el ámbito de las proteínas de pollo y sus derivados. Sus productos se caracterizan por su alta calidad, frescura y sabor, y se elaboran con los más altos estándares de seguridad alimentaria. Avinka ofrece opciones prácticas y deliciosas, como pollo entero, presas, filetes, alitas, así como productos procesados, como *nuggets*, hamburguesas y embutidos, ideales para satisfacer las necesidades de los consumidores modernos.

Desde hace cinco años, Avinka ofrece productos 100% libres de octógonos y hechos de 100% carne de pollo. La marca se ha caracterizado por estar un paso por adelante de la competencia en términos de innovación de producto (empaque, insumos, sabores, formas de cocción, practicidad), buscando ser parte del día a día de las familias modernas del Perú, brindando productos con valor agregado que faciliten su labor en la cocina.

Los atributos clave de los productos de Avinka incluyen los siguientes:

- * **Frescura y calidad premium:** los productos son seleccionados rigurosamente, garantizando frescura y sabor.
- * **Variación y conveniencia:** presentan múltiples opciones de cortes y productos listos para cocinar, adaptándose a diferentes necesidades y preferencias culinarias.
- * **Nutrición balanceada:** su pollo es una fuente rica en proteínas y bajo en grasa, lo que lo convierte en una opción saludable para toda la familia.
- * **Compromiso con la sostenibilidad:** Avinka se enfoca en prácticas responsables y sostenibles en la producción de sus productos, contribuyendo así al bienestar del medio ambiente.

DESAFÍO DE LA MARCA

El desafío no era menor: había que generar una estrategia integral para lograr el objetivo de crecer en productos de valor agregado con mayores márgenes y destacar en los canales más importantes para la marca. El reto estaba en generar visibilidad con un presupuesto de comunicación

muy acotado, menos años en el mercado y sin tener un posicionamiento claro en la mente del consumidor, tomando en cuenta que las marcas competidoras tenían un posicionamiento claro y muy positivo asociado a conceptos tan fuertes como la familia y la peruanidad, y Avinka no lo tenía. Por lo tanto, ¿cómo podía diferenciarse de manera atractiva y generar un posicionamiento diferenciador para Avinka?

Figura 2: Territorios de marca de las empresas de pollos en el Perú



Fuente: estudio «Insights y territorios de marca», Consumer Truth, junio de 2022.

SEGMENTO OBJETIVO

El público objetivo principal de Avinka son hombres y mujeres de los NSE A, B y C1, de entre 25 y 50 años, de las ciudades de Lima y Arequipa. Son personas con un estilo de vida moderno, que buscan productos prácticos y saludables, y aprecian tener *tips* y recetas para «inspirarse», pues no necesariamente son «expertos en la cocina». Son curiosos y buscan siempre novedades.

Les atraen los puntos de venta donde se sienten atendidos de manera amable y donde encuentran productos sanos. Compran en línea, pero también van a los supermercados en busca de sus productos preferidos. Se inclinan por marcas que tienen un propósito. A nivel de medios de comunicación, consumen tanto medios tradicionales como medios digitales.

En cuanto a temas relacionados con la cocina, el público objetivo considera que la cocina no es solo para personas que saben cocinar, es un lugar tanto para hombres como para mujeres, donde lo importante es encontrar soluciones y generar balance entre la sazón y la salud.

En el caso del pollo, específicamente, el público objetivo busca productos frescos, de calidad, sin octógonos, pero también modernos, convenientes y que los sorprendan.

En cuanto a la marca Avinka, el color verde de la marca les transmite una idea de una marca natural, de bienestar y hasta ecológica. Además, es percibida como una marca joven e innovadora, por los productos que ofrece y por tener menos años en el mercado que la competencia, que son marcas percibidas como más tradicionales.

POSICIONAMIENTO

Según Ángela Castillo, gerenta de Marketing del Grupo Santa Elena, la campaña surgió como respuesta al desafío de mostrar de manera adecuada la calidad de sus productos. «Teníamos la oportunidad de llevar nuestra marca a otro nivel». Ello los llevó a buscar una alianza con la agencia Boost Brand Accelerator. Por otro lado, la líder de la agencia, Luciana Olivares, indicó que lo primero que debieron hacer para alcanzar

los objetivos planteados por el cliente fue identificar su posicionamiento y el ADN de la marca. Luego de varios meses de realizar una investigación de mercados profunda, se llegó al valor de la honestidad, que sería la columna vertebral que guiara todo lo relacionado con la estrategia, tomando en cuenta un empaque increíble, una comunicación, una experiencia en la tienda, etc., con honestidad. «Avinka es honestidad porque lo que comes es lo que dice que comes», detalló Olivares.

INSIGHT, BIG IDEA, CONCEPTO DE CAMPAÑA

En la investigación de mercados se identificó que hay dos factores importantes que hoy deben tenerse en cuenta respecto al comportamiento del consumidor ante cualquier decisión de compra, sobre todo de productos alimenticios: la información y la pandemia.

En lo que respecta a la información del consumidor, esta es una época en la que tiene un rápido acceso a la información sobre cualquier producto o marca. Al abundar la información, los consumidores valoran que sus marcas sean transparentes, digan siempre la verdad y no los engañen respecto a sus componentes, ingredientes, origen, valor nutricional, etc. Esto debido a que, tarde o temprano, descubrirán la verdad a través de las muchas fuentes que pueden consultar hoy en día.

Por otro lado, desde que se inició la pandemia, ese mismo consumidor ha salido en busca de productos más sanos, higiénicos e inocuos. Estos valores han pasado a ser muy relevantes en cualquier decisión de compra de alimentos, pues se privilegian aquellos productos que proveen beneficios para la salud, e incluso se puede pagar más por productos que presentan estas características.

Se identificó que el consumidor de hoy pide transparencia en los mensajes: «En un mundo de medias verdades, lo que se necesita son mensajes transparentes, honestos. Una marca abierta y honesta que no esconda nada bajo el ala». La necesidad de hablar de frente y con la verdad a un consumidor que necesita saber con qué están hechos los productos que elige llevó a tomar la decisión de ocupar un territorio de marca nuevo para Avinka: la HONESTIDAD. La propuesta no solo consiste en identificar un territorio libre en la categoría, sino también en darle sentido y forma a lo que Avinka ha venido comunicando en los últimos años: Avinka cuida a tu familia y es nutrición de verdad. Es así como Avinka decide invitar al público con su campaña «Prueba un pollo de verdad».

Esta declaración de la campaña viene apalancada por las características de los productos Avinka, que se diferencian por ser de alta calidad, elaborados de 100% puro pollo. Además, la marca se ha caracterizado por ser siempre muy transparente con sus consumidores respecto a sus ingredientes y a su proceso de producción, pero sin levantar demasiado su voz. La presencia de Avinka ha sido pequeña en comparación con la de marcas más antiguas y establecidas en el mercado, como San Fernando y Redondos.

La estrategia de la campaña incluyó el lanzamiento de un nuevo empaque que permitiera reducir la contaminación; una envoltura 100% amigable con el medioambiente, diseñada para mantener la frescura que todo producto perecedero debe tener.

Finalmente, la campaña incluyó una apuesta disruptiva que consistía en invitar a los consumidores a las tiendas Avinka y darles un descuento en los productos a cambio de que trajeran los pollos artificiales que tuvieran en sus casas (de peluche, de juguete, de hule, etc.) y que luego serían donados a la ONG Juguete Pendiente. Esta acción lúdica del pollo de juguete permite reforzar que los productos de Avinka son pollo de verdad. Esta idea permitió que la marca se apropiara del territorio de la honestidad, reforzando la calidad de sus productos y de la mano de una acción solidaria.



La necesidad de hablar de frente y con la verdad a un consumidor que necesita saber con qué están hechos los productos que elige llevó a tomar la decisión de ocupar un territorio de marca nuevo para Avinka: la HONESTIDAD”.

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Objetivos de marketing

Los principales objetivos de *marketing* se presentan a continuación:

- Objetivo 1:** Elevar el margen bruto por kilogramo de la marca Avinka.
Medición: El objetivo es alcanzar un +10% de margen bruto por kilogramo versus el promedio de los últimos 12 meses.
- Objetivo 2:** Elevar la venta en soles como producto del lanzamiento de la campaña.
Medición: El objetivo es obtener un crecimiento del 5% en ventas (soles) versus los últimos 12 meses.
- Objetivo 3:** Crecimiento del tránsito (afluencia) a tiendas Avinka respecto a los meses previos a la campaña.
Medición: El objetivo es lograr un crecimiento del 7% en la afluencia de clientes a las tiendas Avinka versus los meses previos a la campaña.
- Objetivo 4:** Al cierre de la campaña, tener un crecimiento de la venta en el canal moderno (autoservicios y clientes clave) versus julio de 2023 (mes previo a la campaña).
Medición: El objetivo es lograr un crecimiento del 5% en la venta en soles y del 10% en la venta en unidades.

Objetivos de comunicación

Los principales objetivos de comunicación se presentan a continuación:

- Objetivo 1:** Lograr un número importante de impresiones de la campaña para generar un conocimiento adecuado de esta. Objetivo: 11 millones de impresiones (todas las plataformas digitales utilizadas).
- Objetivo 2:** Lograr un millón de visualizaciones de los videos de la campaña por parte de personas del grupo objetivo.

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

El objetivo principal de la campaña fue dar a conocer la nueva imagen gráfica de los productos Avinka, invitar a probarlos y declarar que se elaboran con 100% carne de pollo y que están libres de octógonos, es decir, «**un pollo de verdad**». La idea de reforzar la naturalidad de la marca Avinka frente a lo «artificial» se realizó mediante el uso de un *gag* de humor con el cual el grupo objetivo pudiera conectar rápidamente: personajes que «sonaban» como pollos falsos, de juguete. La idea se complementó con otro *gag* para la promoción realizada: si se llevaba un pollo de juguete a las tiendas Avinka, se obtenía un descuento de 10 soles para comprar productos Avinka; y si se traía un juguete cualquiera, se obtenía un vale de 5 soles. Este pollo de juguete sería donado a la ONG Juguete Pendiente. Esta acción lúdica del pollo de juguete era un *gimmick* para marcar el punto de que la empresa vendía un pollo de verdad. El cierre (*claim*) de la campaña estuvo enfocado en el territorio de la marca, la honestidad: «Avinka, honestamente».

Se utilizaron mensajes muy directos respecto de la calidad del producto en las piezas de la campaña:

- * 100% purito pollo
- * Prueba un pollo de verdad
- * Estás tras un pollo de verdad

Además, la propuesta integral para la nueva campaña de la marca Avinka contempló lo siguiente:

Empaques: se rediseñaron los empaques de la marca para generar mayor visibilidad, utilizando el color verde que ya era identificado como propio de la marca, pero intensificando su presencia. Se encontró que el color verde no solo representa naturalidad, sino que también genera un elemento distintivo respecto de los colores usados por la competencia. Todos los elementos de los empaques destacan la frescura, naturalidad y apetitividad de los productos de Avinka, y las onomatopeyas («mmm», «yumm», «wow») no solo le aportan novedad, sino que también refuerzan la provocación. Por otro lado, el uso del tenedor le otorga cotidianeidad y cercanía.

Figura 3. Nuevo empaque



Fuente: <https://santaelena.com.pe/nuestras-marcas/>

Tiendas: se rediseñaron las tiendas propias de Avinka para generar mayor cercanía y modernidad, utilizando el color principal de la marca y las onomatopeyas para dar vida a los espacios que antes se percibían como más fríos.

Figura 4. Rediseño de las tiendas propias



Fuente: <http://avinka.com/puntos-de-venta/>

Campaña publicitaria: la campaña fue de 360 grados e incluyó spots en plataformas digitales, menciones en TV abierta, comerciales y menciones en radio, *outdoors* a través de pantallas y vallas móviles, y menciones a cargo de *influencers*. Se reforzó el beneficio principal de la marca, invitando a probar «un pollo de verdad», a aprovechar la promoción (activa del 31 de agosto al 15 de septiembre) de la entrega de un vale de 10 soles de descuento si se llevaba a las tiendas de Avinka un pollo de juguete o de 5 soles si se llevaba otro juguete, y a probar los productos de Avinka en supermercados. Además, se reforzó con la participación en un programa de cocina en cable y digital, material de punto de venta para supermercados y tiendas propias, material para redes sociales (posteos) y el rediseño de la web de Avinka. A continuación, se muestra el detalle de los medios específicos.

Figura 5. Promoción Avinka



Fuente: <https://santaelena.com.pe/nuestras-marcas/>

Medios ATL

- * **Willax TV – Programa Amor y fuego:** se usó este programa por el nivel de afinidad con el *target* y la flexibilidad que permite a la hora de interactuar con los conductores. Se utilizaron menciones en vivo con presencia del producto y se potenció el mensaje con el apoyo de los conductores del programa. El mensaje se podía modificar en función de los productos que se fueran seleccionando. También se utilizaron *banners* en el programa. La pauta fue de cuatro semanas.
- * **Radios en Lima:** Radio Felicidad, Radio RPP, Radio Corazón, Radio Oxígeno. Se utilizaron avisos rotativos durante ocho semanas. También se contó con menciones en vivo en dos programas de alta afinidad con el *target*. Las conductoras de ambos programas permitieron brindar un mensaje con un alto nivel de credibilidad al ser madres de familia.
- * **Radios en Arequipa:** se utilizó Radio Melodía por su alto nivel de credibilidad en la ciudad de Arequipa. Se contó con ocho semanas de pauta con avisos rotativos para generar alcance y frecuencia.
- * **OOH:** se ejecutó una campaña con presencia durante ocho semanas en las ciudades de Lima y Arequipa. Las piezas utilizadas fueron pantallas LED y vallas móviles, que cubrieron zonas por las que circula el público objetivo.
- * **Cable más digital:** programa *A la cocina TV* en Claro TV y DirectTV, más Facebook y YouTube del programa. Se destacan los beneficios de los productos Avinka.

Medios digitales**Lanzamiento**

- * **Pauta en plataformas:** Facebook, Instagram, YouTube y Tik Tok, con el objetivo de generar *awareness* y alcance.
- * **Facebook e Instagram** otorgan interacción e interés y potencian el tránsito a la web.
- * **YouTube** genera visibilidad del material audiovisual promocional y, en el formato *bumper*, genera los impactos necesarios para alcanzar los objetivos.
- * **TikTok:** conecta con el público más joven.
- * **Compra programática:** para generar un alcance más definido y visualización de los videos en grupos objetivos específicos y con alto impacto.

Mantenimiento

- * **Pauta en plataformas:** YouTube, Facebook e Instagram.
- * **YouTube:** para dar vigencia a la campaña y seguir generando visualización del material audiovisual promocional.

- * **Facebook:** se pasó de la etapa de conocimiento a la de consideración, generando tránsito a la web.
- * **Google Display Network (GDN):** se buscó seguir dando vigencia a la campaña y visibilidad a la marca.
- * **SEM:** para mejorar el posicionamiento de la página en los resultados de búsquedas de la marca.

INVERSIÓN

La inversión en la implementación de la campaña de Avinka se centró en la producción de piezas publicitarias para diferentes medios y plataformas de comunicación, así como en la producción de material para acercar el producto al consumidor e invitar a su prueba mediante acciones en punto de venta y degustaciones.

Tabla 1: Inversión de la campaña en soles

Descripción	Inversión en S/
Impulso	60 693,00
Influencers	21 194,80
Merchandising	14 073,00
Producción de piezas e implementación	136 738,00
Producción de piezas audiovisuales	96 017,54
Total general	328 716,34

Fuente: Avinka (2022/2023).

RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados de Avinka estuvieron por encima de los esperados, aun contemplando un presupuesto de campaña muy acotado y considerando fuerte una competencia en puntos de venta e inversión publicitaria:

Tabla 2: Inversión en medios ATL

Inversión en medios ATL	
Agosto-octubre de 2023 (meses de campaña)	
Marcas	Porcentaje de inversión
San Fernando	43,33
Redondos	49,37
Avinka	7,3

Fuente: Ibope Media (2023).

Los principales indicadores de la marca superaron sus objetivos, entre los que destacan los siguientes:

- * El margen bruto por kilogramo es uno de los indicadores más importantes para elevar la rentabilidad de la marca. El resultado de los últimos 12 meses (agosto de 2022 – julio de 2023) era de S/ 6,82 por kilogramo en canal moderno (autoservicios, clientes de valor, tiendas Avinka y *delivery* Avinka), y luego de los meses de campaña (agosto-octubre de 2023) pasó a S/ 8,51 por kilogramo, un resultado muy por encima de lo esperado.
- * Las ventas de Avinka entre agosto y octubre de 2022 presentaban un promedio de poco más de S/ 1,2 millones, considerando las ventas en todos los canales: supermercados, tiendas propias, *delivery* propio, clientes de valor, Horeca y centros de distribución. La nueva campaña de marca y el desarrollo del plan integral permitió un crecimiento del 6,34% en ventas totales en soles.
- * Las tiendas propias de Avinka representan el 28% de la venta total de la marca. Las tiendas Avinka son una plataforma de exhibición de productos de valor agregado y de cercanía con el consumidor. Entre enero y julio de 2023, las visitas mensuales promedio fueron de 84 400. El resultado obtenido fue un aumento del 11,22%.
- * El objetivo de crecimiento de la venta en el canal moderno (autoservicios y clientes clave) respecto a julio de 2023 (mes previo

Las ventas de Avinka entre agosto y octubre de 2022 presentaban un promedio de poco más de **S/ 1,2 millones.**

La nueva campaña de marca y el desarrollo del plan integral permitieron un crecimiento del **6,34%** en ventas totales en soles.

a la campaña) era de un 5% en ventas en soles y un 10% en venta en unidades. Con la puesta en marcha de la campaña se buscaba crecer en el canal moderno, que es muy relevante para lograr los resultados de venta ya que representa un 53% de la venta total. El resultado fue un crecimiento del 6,38% en la venta en soles y del 10,52% en unidades.

- * Al tratarse de una campaña de lanzamiento que debía generar interés en el grupo objetivo y, sobre todo, dar a conocer la nueva imagen de Avinka y sus beneficios (100% puro pollo), era muy importante tener un número importante de impresiones en las etapas de lanzamiento y mantenimiento, aun teniendo un presupuesto muy acotado. El objetivo eran 11 millones de impresiones (en todas las plataformas digitales utilizadas) y el resultado fue de 19 403 000 impresiones. Se superó ampliamente el número de impresiones planificadas, sobre todo gracias al resultado positivo de plataformas tales como YouTube, Facebook, Instagram, Google Display y TikTok.
- * Uno de los principales objetivos de la campaña era generar impacto con el video del lanzamiento (en el que se mostraban los nuevos diseños, los beneficios y el nuevo posicionamiento de la marca) y con el segundo video (que dirigía a los puntos de venta), y lograr que los vieran un número importante de personas del *target*, aun teniendo un presupuesto muy acotado. El resultado fueron 9 034 356 visualizaciones de los videos de campaña. La reproducción de ambos videos, el de lanzamiento, que informaba acerca del mensaje central de Avinka (elaborados con pollo de verdad) y le otorgaba un nuevo territorio (la honestidad), y el segundo, que dirigía a los puntos de venta, lograron un resultado nueve veces por encima de lo proyectado, que representa el impacto que este material causó en el *target*. Además, la campaña alcanzó el siguiente resultado: 921 968 interacciones, entre *likes*, *shares* y comentarios sobre la campaña.
- * Los resultados digitales de alcance, reproducciones e interacciones del grupo objetivo que estuvo expuesto a la campaña también superaron los objetivos trazados, aun con un presupuesto para plataformas digitales para el lanzamiento y mantenimiento de US\$ 20 562,00 para dos meses de campaña, muy por debajo de la inversión de la competencia durante los mismos meses. Varias de las plataformas utilizadas, en especial YouTube, Facebook e Instagram, obtuvieron resultados muy por encima de lo presupuestado. Asimismo, el número de interacciones logradas se acercó casi al millón, entre *likes*, *shares* y comentarios sobre la campaña y los productos Avinka.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles cree que son los dos principales factores del entorno que favorecieron el éxito de la campaña?
2. ¿Cuál fue la estrategia de marca usada por Avinka? Incluya los conceptos de selección de marca, patrocinio de marca, desarrollo de marca, etc.
3. ¿Qué estrategia de crecimiento usó Santa Elena en este caso?
4. ¿En qué nivel de producto se encuentra Avinka con este producto?
5. Realice un análisis de la cartera de Avinka: ancho de la mezcla de productos, longitud de la mezcla de productos y profundidad de la línea de productos, y también la consistencia de la mezcla de productos.
6. Analice el *mix* de promoción de la campaña. ¿Es el caso un ejemplo de promoción basada en líderes de opinión? ¿Por qué o por qué no?

Referencias

- * @avinkaperu. (s. f.). Perfil con contenido variado. [Perfil de TikTok]. TikTok. <https://www.tiktok.com/@avinkaperu>
- * Avinka. (2022/2023). Informes internos: venta / afluencia / margen bruto / transacciones.
- * avinka-cuidamosloqueteimpo3490. (2024, 10 de junio). Canal con contenido variado. [Canal de YouTube]. YouTube. <https://www.youtube.com/@avinka-cuidamosloqueteimpo3490>
- * Cátedra Latam. (2023, mayo). *Ranking latinoamericano de consumo de pollo y huevo*.
- * Consumer Truth. (2022). Estudio *insights* y territorios de marca, junio de 2022.
- * Grot Perú. (2022, abril). Industria avícola reajusta su proyección decrecimiento. Portal web.
- * Ibope Media. (2023). Análisis realizado en dólares americanos – Tarifas negociadas.
- * *Perú 21*. (2024, junio). La honestidad de Avinka que la llevó a ser la ganadora del Premio Gran EFFIE. *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/la-honestidad-de-avinka-que-la-llevo-a-ser-la-ganadora-del-premio-gran-effie-noticia/>



“Camuflar los mensajes de la campaña en frases diarias que se ven en nuestro día a día, por las calles del Perú, ayudó a ganar relevancia y despertó la curiosidad de los clientes del BCP por descubrir su significado”.

BCP

02

CASO: BCP

SI HACES TODO POR WHATSAPP, HAZ TODO POR WHATSAPP

Categoría Banca y finanzas

Premio EFFIE Oro

Cliente Banco de Crédito del Perú

Agencia The Juju Agency y OMD Perú

Elaborado por Martín Hernani-Merino

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

El Banco de Crédito BCP opera en el Perú desde 1889 como Banco Italiano y, desde 1942, como Banco de Crédito del Perú (BCP). Desde 1995, el BCP forma parte del grupo Credicorp. Credicorp adquirió un paquete mayoritario de acciones comunes del Banco de Crédito del Perú (BCP), de Atlantic Security Holding Corporation (ASHC) y de Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros S. A. (PPS). En la Oferta de Intercambio de octubre de 1995, Credicorp adquirió el 90,1% de las acciones de BCP, el 98,2% de las acciones de ASHC y el 75,8% de PPS. Las acciones comunes comenzaron a negociarse en el Mercado de Valores de Nueva York, lo que le permite acceder con facilidad a los mercados de capitales internacionales. Asimismo, en octubre de 1995, las acciones fueron listadas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). En 2018, Credicorp se organizó en cuatro líneas de negocio y el BCP formó parte de la línea de Banca Universal (Grupo Credicorp, 2024).

Credicorp tiene como propósito recalcar su compromiso de mejorar vidas, asumiendo un papel proactivo para impulsar los cambios necesarios en las comunidades donde opera e integrando la sostenibilidad como componente clave de su estrategia para garantizar la competitividad a largo plazo (Grupo Credicorp, 2024).



Credicorp tiene como propósito recalcar su compromiso de mejorar vidas, asumiendo un papel proactivo para impulsar los cambios necesarios en las comunidades donde opera e integrando la sostenibilidad como componente clave de su estrategia para garantizar la competitividad a largo plazo”.

Valores

Respeto

Tenemos una cultura de puertas abiertas que respeta y valora a las personas, sus creencias y decisiones, promoviendo siempre un ambiente de trabajo participativo, colaborativo y horizontal.

Honestidad

En Credicorp, impulsamos la transparencia y buscamos que nuestras acciones sean consecuentes con lo que creemos y decimos; sabemos que solo así seguiremos generando relaciones de confianza.

Equidad

Actuamos de una manera justa y equitativa en el trato y reconocimiento de las personas, siempre buscando la igualdad de derechos, responsabilidades e igualdad de oportunidades para todos y todas.

Sostenibilidad

Porque las personas están en el centro de todo lo que hacemos, atendemos cuidadosamente sus necesidades buscando garantizar el bienestar social, económico y medioambiental, del presente y del futuro.

Situación actual

Actualmente, el BCP cuenta en el Perú con 375 agencias, más de 1800 cajeros y más de 5600 agentes BCP. Además, cuenta con una agencia en Estados Unidos (Miami) y una sucursal en Panamá. El BCP es una institución sólida cuya vocación y principios la han convertido en líder indiscutible del mercado peruano a lo largo de sus más de 130 años de impecable trayectoria (BCP, 2024a).

El BCP es propiedad del conglomerado financiero Credicorp, el *holding* de servicios financieros líder en el Perú, que tiene un portafolio de negocios diverso organizado en cuatro líneas de negocio: Banca Universal, a través del Banco de Crédito del Perú – BCP y el Banco de Crédito de Bolivia; Microfinanzas, a través de Mibanco, con presencia en Perú y Colombia; Seguros y Fondos de Pensiones, a través del Grupo Pacífico y Prima AFP; y Banca de Inversión y Gestión de Patrimonios, a través de Credicorp Capital, Gestión de Patrimonios del BCP y Atlantic Security Bank. Adicionalmente, cuenta con un Corporate Venture Capital con presencia en Chile, Colombia y Perú, enfocado en innovación externa para invertir en oportunidades que complementen las líneas de negocio actuales y futuras de Credicorp (Grupo Credicorp, 2024).

Líneas de productos

Sus líneas de productos están dirigidas a tres segmentos de mercado: personas, pymes y empresas (BCP, 2024a). Entre los servicios que ofrece para personas se encuentran cuentas de ahorros, préstamos y seguros; para pymes, préstamos para capital de trabajo y activos fijos, tarjeta de crédito empresarial y seguros; y, para empresas, servicios de cobranza, seguros y financiamiento para exportaciones e importaciones.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El BCP brinda productos y servicios financieros para personas naturales y personas jurídicas. Así, su estrategia se sostiene en tres frentes: (1) ser un referente regional en gestión, (2) ser líder en satisfacción del cliente y (3) ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú.

Valores

Ser aliados de nuestros clientes, colaboradores y país para que transformen sus planes en realidad (BCP, 2024a).

Colaboradores	Garantizando el cuidado, la experiencia y el desarrollo en los «momentos de la verdad» durante su <i>journey</i> en el banco.
Clientes	Brindándoles educación, asesoría, productos y servicios financieros acordes con sus necesidades y planes.
País	Contribuyendo al impulso de la economía y al desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y ciudadanos.

Aspiración

Ser aliados de nuestros clientes, colaboradores y país para que transformen sus planes en realidad (BCP, 2024a).

Experiencia WOW:

ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes, simple, cercana y oportuna.

Equipo WOW:

ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.

Gestión WOW:

ser referentes regionales en gestión empresarial, potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

Principios

Los principios que busca transmitir el banco (BCP, 2024) son los siguientes:

Clientecéntricos

Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso, cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.

Potenciamos nuestra mejor versión

Nuestro crecimiento personal y profesional no tiene límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.

Sumamos para multiplicar

Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.

Mínimo, damos lo máximo

El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos, y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

Emprendemos y aprendemos

Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

Seguros y derechos

Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

En la banca existen cuestionamientos sobre la eficiencia para el negocio de contar con una atención desde el *call center* o contar con un asesor en línea por WhatsApp. Esta situación se complejiza aún más debido a que los principales bancos, como Interbank, BBVA y Scotiabank, utilizan una cantidad notable de asistentes virtuales a través de WhatsApp (EFFIE Perú, 2024). Aunque existe una tendencia cada vez mayor a que los principales bancos brinden asistencia a sus clientes a través de un *bot* (abreviación del inglés *robot*), la percepción de las personas es que, en la «mayoría de ocasiones», un colaborador de la empresa es más rápido y cercano a la hora de dar una respuesta concisa, que una herramienta digital como un *bot* (un *software* programado para realizar tareas repetitivas con cierta inteligencia y que actúa de manera automática).

Partiendo de ambas premisas, el BCP decidió relanzar el servicio de autoatención de su WhatsApp oficial, con mejoras tangibles. Se replanteó la experiencia del usuario al desarrollar un *journey* que promoviera la rapidez de atención las 24 horas del día. Específicamente, se buscó dar soporte a consultas sobre las cuentas de sus clientes, como, por ejemplo, brindar orientación para realizar operaciones en canales digitales (Banca Móvil BCP y Banca por Internet).

Además, se realizó un despliegue de aprendizaje continuo para poder absolver cualquier duda sobre productos, créditos, entre otros. Todo este despliegue de atención se dio por un solo canal (WhatsApp). Se consideraron las consultas/dudas más recurrentes de los clientes para reducir costos de atención generados por la atención humana a través del *call center* y asistencia personal a través de WhatsApp.

Entre las consultas más recurrentes, se encuentran:

- * Consultar saldos y movimientos de cuentas de ahorro y tarjetas de crédito.
- * Consultar código de cuenta interbancario (CCI).
- * Conocer toda la información de pago de su tarjeta de crédito.
- * Entender el detalle de su estado de cuenta.
- * Conocer los seguros que tiene con el BCP.

Segmento objetivo

El público objetivo comprende clientes del BCP de 25 a 45 años, de NSE A, B y C, con un perfil semidigital y no digital. Es decir, clientes que aún no están tan familiarizados con la digitalidad. En ese escenario, se vislumbró una oportunidad, ya que el 87% de los peruanos utiliza redes sociales, y WhatsApp se convirtió en el medio de comunicación más cotidiano, ostentando el mayor uso entre las redes sociales, con un 98% para 2023 (Ipsos, 2024).

En el frente comportamental, el uso de WhatsApp sirve para absolutamente todo tipo de situaciones: realizar compras, hacer consultas, conversar con amigos, familiares y compañeros de trabajo, mantener el contacto con personas fuera del país, entre otros. A pesar de ser una herramienta 100% digital, para el peruano no existen barreras con respecto a su uso cotidiano, ya que es un canal que ha ganado credibilidad, confianza y cercanía entre todos, lo cual lo convierte en una gran ventaja para el BCP (EFFIE Perú, 2024).



El BCP decidió relanzar el servicio de autoatención de su WhatsApp oficial, con mejoras tangibles. Se replanteó la experiencia del usuario al desarrollar un *journey* que promoviera la rapidez de atención las 24 horas del día”.

INSIGHT Y BIG IDEA

Insight

El uso de una plataforma como WhatsApp se ha vuelto tan cotidiano que es una de las *apps* básicas que el peruano debe tener en su celular, ya que, para hacer, coordinar o gestionar algo en específico se necesita un medio como WhatsApp. Es el canal perfecto para cualquier emergencia o contacto rápido con una persona y/o para esclarecer alguna duda en cualquier contexto. Entonces, si todo se hace por WhatsApp, también las consultas de los clientes sobre sus productos, el BCP, sus operaciones y/o canales BCP, deberían resolverse a través del canal oficial, sin necesidad de llamar al banco.

Con base en los hallazgos encontrados, el BCP buscó relanzar sus servicios considerando la experiencia del cliente, independientemente del tipo de consulta que este pueda tener (ahorros, movimientos, productos, canales, entre otros). Se orientó no solo a dar soporte de asistencia, sino también a proporcionar atención 24/7 sobre dudas que pudieran surgir en cualquier momento. La finalidad es facilitar a los clientes su día a día para que puedan seguir haciendo realidad sus planes sin perder tiempo en llamadas al banco. Para comunicar este abordaje estratégico, se elaboró y comunicó el *insight*: «Si todo se hace por WhatsApp, ¿por qué no resolver las consultas del banco por WhatsApp?».

Big idea

El canal oficial de WhatsApp del BCP era el banco sin necesidad de ir o llamar al banco. Este enunciado marcaba la realidad que atravesaba el banco en ese momento. Se recibieron más de 2 millones de llamadas a través del *call center* en 2023, situación que generaba un costo altísimo por la atención personalizada que recibía cada cliente. Sin embargo, existía la oportunidad de que las llamadas pudieran ser resueltas a través del WhatsApp oficial del BCP, a un costo menor de S/ 1 por llamada.

En ese escenario, el BCP buscó potenciar la experiencia del usuario en WhatsApp. El banco robusteció sus esfuerzos para escuchar a sus clientes y satisfacer sus expectativas esperadas a través de una solución clave: mejorar la experiencia del usuario, resolver consultas y dudas con agilidad, todo en un solo canal (WhatsApp).

OBJETIVOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

La tabla 1 muestra los objetivos del negocio, de *marketing* y de campaña.

Tabla 1: Objetivos y metas propuestos

Objetivo	Meta	
Negocio	Migrar en un 15% las consultas del <i>call center</i> al canal oficial de WhatsApp del BCP.	Migrar 92 000 consultas del <i>call center</i> al canal oficial de WhatsApp del BCP (BL: 80000).
Marketing	Incrementar en un 20% la interacción del canal oficial de WhatsApp del BCP (BL: 3,46 consultas por conversación).	<ul style="list-style-type: none"> * Generar recurrencia de consultas en el uso del canal, buscando incrementar un 20% la interacción por conversación. * Evidenciar la efectividad de la primera interacción, permitiendo validar que el cliente puede autoatenderse sin un colaborador que lo asista.
Campaña	Generar 38 000 conversaciones únicas por el canal oficial de WhatsApp del BCP (BL: 30 000)	Incrementar las conversaciones únicas en un 27% sobre el <i>baseline</i> (30 000).

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2024).

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

Para lograr una adecuada satisfacción del cliente en el relanzamiento del servicio, la estrategia se enfocó en dos aspectos. Primero, mejorar la experiencia del cliente para optimizar la plataforma de WhatsApp. Segundo, tener presencia con participaciones clave en las calles a nivel nacional a través de diferentes formatos atípicos que podrían tener una campaña publicitaria. El objetivo era alcanzar el impacto significativo que buscaba el banco haciendo visible el número estrella del canal oficial: 99 311 9898. De esta manera, se buscó incrementar la cantidad de primeras conversaciones para posicionar el número en la mente de todos.

El gran reto de la campaña publicitaria fue motivar a los clientes para que enviaran un mensaje para recibir información. Se buscó dar a conocer el canal oficial de WhatsApp y generar un cambio de comportamiento en los clientes del banco.

Para implementar el reto, se desarrolló una comunicación masiva de 360°, que implicó dos etapas: intriga y lanzamiento.

* **Primera etapa:** se utilizó la vía pública para generar intriga durante una semana. En el Perú, siempre se observa que las calles transmiten algún mensaje. Se encontraron mensajes en postes, paredes y hasta en el suelo, que ofrecían servicios, préstamos e incluso «hechizos» para encontrar a la media naranja. Así, se decidió apostar por este tipo de comunicación y los mensajes de la campaña se camuflaron entre ellos para llamar la atención de todos; se vistieron las calles y los vehículos del Perú para hacerlos notar. Además de los postes, se emplearon diversos formatos para tener presencia en buses, volantes, banderolas en cada semáforo, pantallas digitales e incluso ¡un parapente!, para generar la intriga que necesitaba el BCP para esta campaña. La etapa de intriga fue clave para el BCP, ya que, además de generar curiosidad, buscaba lograr un despliegue de medios con alto impacto para incrementar la cantidad de conversaciones iniciadas en el WhatsApp oficial.

Para implementar el reto, se desarrolló una comunicación masiva de 360°.

* **Segunda etapa:** lanzamiento. La etapa previa de intriga generó una primera respuesta de los clientes del banco, por curiosidad. Los clientes escribieron al número de WhatsApp y el BCP les respondía dándoles la bienvenida, lo que aseguró un pico de conversaciones desde el lanzamiento. Además de develar la campaña del BCP en las respuestas de su WhatsApp oficial, la campaña se difundió en diversos medios tradicionales y digitales, como la vía pública, la radio, los cines, Facebook, Instagram, TikTok e *influencers*. Específicamente, en el frente digital, se elaboraron cápsulas digitales para comunicar los distintos motivos por los que las personas interactúan con el BCP (consultas de saldos y movimientos, créditos o información sobre los productos del banco). Los mensajes hacían referencia al gran hallazgo: «Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp» e invitaban a sus clientes a interactuar con el canal del BCP (WhatsApp), resaltando siempre el número oficial: 99 311 9898 (véanse las figuras 1, 2 y 3).

Este ecosistema de medios contribuyó a un mismo objetivo: demostrar que el WhatsApp oficial del BCP es un medio a través del cual se puede resolver cualquier tipo de consulta a cero minutos de distancia y desde la palma de la mano (BCP, 2024b).



El gran reto de la campaña publicitaria fue motivar a los clientes para que enviaran un mensaje para recibir información. Se buscó dar a conocer el canal oficial de WhatsApp y generar un cambio de comportamiento en los clientes del banco”.

Figura 1: Mensaje 1 de «Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp»



Fuente: EFFIE Perú (2024).

Figura 2: Mensaje 2 de «Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp»



Fuente: EFFIE Perú (2024).

Figura 3: Mensaje 3 de «Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp»



Fuente: EFFIE Perú (2024).

RESULTADOS OBTENIDOS

El despliegue de comunicación en medios clave fue esencial para movilizar el número 99 311 9898. La mención de WhatsApp a través de formatos atípicos demostró de manera tangible un incremento de migración de consultas y de interacción desde el día 1 de la etapa de intriga. El hecho de camuflar los mensajes de la campaña en frases diarias que se ven en nuestro día a día, por las calles del Perú, ayudó a ganar relevancia y despertó la curiosidad de los clientes del BCP por saber de qué se trataba. Este resultado, así como el de la campaña, fue vital para lograr y superar las metas propuestas.

Los resultados se enmarcan en los tres objetivos del caso: negocio, *marketing* y comunicación. En el contexto del objetivo de negocio, la meta fue lograr un aumento del 15% y se obtuvo un 25% de incremento de consultas logradas, lo que evidencia un cambio de comportamiento de los clientes. En el contexto del objetivo de *marketing*, se incrementó la cantidad de consultas por WhatsApp frente a consultas a través del *call center*. Por último, en el contexto de objetivo de comunicación, se alcanzaron 41 400 conversaciones únicas a través del canal de WhatsApp oficial. La tabla 2 muestra las metas propuestas y los resultados alcanzados tras la campaña.

Tabla 2: Principales resultados por metas propuestas

Objetivo	Meta	Resultado
Negocio	Migrar 92 000 consultas del <i>call center</i> al canal oficial de WhatsApp del BCP (BL: 80 000).	Migración de 100 000 consultas del <i>call center</i> al canal oficial de WhatsApp del BCP.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> * Generar recurrencia de consultas en el uso del canal, buscando incrementar en un 20% las interacciones por conversación. * Evidenciar la efectividad de la primera interacción, permitiendo validar que el cliente puede autoatenderse sin un colaborador que lo asista. 	El alcance de interacciones en el canal aumentó en un 40%, lo que incrementó a 4,9 las consultas que un cliente realizaba por conversación mediante el canal de WhatsApp, lo que evidencia la continuidad del soporte por el tipo de atención recibido.
Campaña	Incrementar las conversaciones únicas en un 27% por sobre la <i>baseline</i> (30 000).	El alcance de conversaciones generadas se incrementó en un 37% gracias al despliegue de comunicación digital de la campaña.

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2024).

La campaña «Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp» del BCP obtuvo un premio EFFIE Oro en 2023 en la categoría de banca y finanzas.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los atributos relevantes de la campaña «Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp»?
2. ¿Implementaría más etapas además de las dos realizadas en la comunicación masiva de 360°? ¿Por qué?
3. ¿Por qué las estrategias de comunicación de la campaña «Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp» fueron efectivas? ¿Utilizaría otros medios de comunicación? ¿Cuáles y por qué?
4. ¿Considera que el éxito de la campaña «Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp» se basó en escuchar al público objetivo del BCP? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es la personalidad de la marca del BCP? ¿De qué manera influye en los comportamientos adoptados por sus clientes?

Referencias

- * BCP. (2024a). *Nosotros*. <https://www.viabcp.com/nosotros>
- * BCP. (2024b). *Si haces todo por WhatsApp, haz todo por WhatsApp*. <https://www.viabcp.com/canales/consulta-por-whatsapp-bcp>
- * EFFIE Perú. (2024). *BCP – Banco de Crédito del Perú. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2024*. Lima, Perú.
- * Grupo Credicorp. (2024). *Historia Credicorp*. <https://grupocredicorp.com/nosotros/>
- * Ipsos. (2024, 21 de marzo). *El consumidor 2024*. [Evento]. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20\(Presentaci%C3%B3n%20evento\)_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20(Presentaci%C3%B3n%20evento)_0.pdf)

03

CASO: Arequipeña

TEJAS

Categoría	Concientización y educación sobre enfermedades – Marcas
Premio	EFFIE Oro
Cliente	Backus AB InBev
Agencia	VML Perú
Elaborado por	Carla Pennano

“Soñamos en grande para crear un futuro con más motivos para brindar”.

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

La Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A. es una empresa que se dedica a la elaboración, envasado, venta, distribución y negociación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. En 2024 cumplieron 145 años como la empresa líder en el mercado cervecero peruano. Desde octubre de 2016, Backus pertenece al Grupo AB InBev (que a su vez absorbió a SABMiller), empresa cervecera líder a nivel mundial con presencia en cinco continentes, que le otorga asesoría operativa y de gestión, así como acceso a mejores prácticas comerciales y de administración de marca. Tiene cinco plantas de producción de cerveza en Lima, Arequipa, Cusco, Motupe y Pucallpa, así como una maltería y una planta de agua mineral. Sus productos están presentes en más de 180 000 puntos de venta en todo el país.

Historia de la empresa

El origen de Backus se inicia en 1876 con Jacobo Backus y el Ing. J. Howard Johnston, ambos de nacionalidad estadounidense. Inicialmente, fundaron una fábrica de hielo en Barrios Altos, Cercado de Lima. Posteriormente, la trasladaron al distrito del Rímac. Llevó el nombre de «Fábrica de Hielo Sudamericana». El primer local de la fábrica de la cervecería Backus y Johnston se estableció en 1879 en la antigua casa de la familia de Manuel Amat y Villegas, el hijo del virrey Amat y Micaela Villegas, conocida como La Perricholi, ubicada en el Rímac.

En el transcurso de los años 1879 y 1880, en plena Guerra del Pacífico, la fábrica cambió de nombre a «Cervecería y Fábrica de Hielo Backus y Johnston», convirtiéndose en la cervecería más antigua del Perú. Esta se incorporó en 1889 en Londres como «Backus & Johnston Brewery Company Ltd.».

La transición de la venta de hielo a la de cervezas se debió a que los fundadores, los señores Backus y Johnston, se dieron cuenta del potencial y la rentabilidad de la bebida alcohólica complementada con la producción de hielo, ya que aseguraba la conservación del producto estrella. En 1954, Backus & Johnston Brewery Ltd. Fue adquirida por empresarios peruanos encabezados por Ricardo Bentín Mujica, quienes la convirtieron en la Cervecería Backus & Johnston S. A. En 1993, la planta en el distrito de Ate se convirtió en una de las más modernas de América Latina.

Actualmente, Backus se ha convertido en una de las compañías más grandes del sector cervecero. Asimismo, redujo a su principal competidor, la Compañía Nacional de Cerveza S. A. (CNC), al adquirir el 62% de sus acciones.

Situación actual

El tamaño actual del mercado de la cerveza en el Perú se estima en US\$ 724,55 millones para el año 2024 y se espera que alcance los US\$ 914,21 millones en 2029, lo que supone un crecimiento a una tasa compuesta anual del 4,76% durante el período previsto (2024-2029).

Según el tipo de producto, el mercado se divide en:

- * Lager
- * Ale
- * Otros

Según la categoría, el mercado de la cerveza en el Perú se segmenta en:

- * Cerveza estándar
- * Cerveza *premium*

Según el canal de distribución, el mercado se clasifica en:

- * *On-trade*
- * *Off-trade*

Las empresas líderes del mercado de la cerveza en el Perú son Anheuser-Busch InBev SA/NV, Diageo Plc, Heineken Holding NV, Cervecería del Valle, 7 Vidas, Real Craft Beer Company S. A. C., y Jack Vled & Co., entre otras.

Crecimiento del sector

Este crecimiento constante del mercado de la cerveza en el Perú, con una tasa compuesta anual del 4,76% para los próximos cinco años, puede atribuirse a cuatro factores principales: la cultura cervecera, las cervezas bajas en alcohol, las cervezas saborizadas y el impulso del canal *off-trade*.

Cultura cervecera

La cultura cervecera en el Perú está evolucionando debido a la creciente preferencia de los consumidores por las cervezas especiales y la creciente percepción de la cerveza como una bebida social, lo que ha llevado a un mayor consumo de cerveza en la región. En 2023, el consumo per cápita de cerveza en el Perú se situó alrededor de los 28 litros por persona. Este consumo también se ha visto impulsado por el aumento de eventos y festivales relacionados con la cerveza, como el Oktoberfest Perú, uno de

los eventos internacionales más importantes y la fiesta cervecera más grande del mundo; el Festival Jardín de la Cerveza Arequipeña; el Pozuzo Fest; y el Inkabeercup, la competencia peruana más importante del calendario de la Unión de Cerveceros Artesanales del Perú. Estas y otras reuniones y eventos proporcionan plataformas para que los cerveceros escalen sus productos y ofrezcan a los consumidores una variedad de opciones, atrayendo a muchos clientes al mercado y expandiendo el tamaño del mercado de la cerveza en el Perú.

Cervezas saborizadas

Por otra parte, el aumento de la demanda de cervezas saborizadas es un factor significativo que ha impulsado el crecimiento del mercado. Las cervezas saborizadas ofrecen una experiencia de sabor más elevada en comparación con las cervezas tradicionales, que tienen un sabor amargo. Estas cervezas están disponibles en una gran variedad de sabores, como arándano, fresa, manzana y jengibre, entre otros. A medida que los consumidores buscan sabores nuevos y emocionantes, las empresas en el Perú están respondiendo introduciendo una gama de cervezas innovadoras y saborizadas, lo que impulsa el crecimiento general del mercado. Otra tendencia significativa del mercado de la cerveza en el Perú es la creciente inclinación de los consumidores hacia las cervezas producidas localmente. La presencia de muchos artesanos locales en el mercado de la cerveza y las crecientes colaboraciones entre marcas establecidas y artesanos locales están teniendo un impacto positivo



El aumento de la demanda de cervezas saborizadas es un factor significativo que ha impulsado el crecimiento del mercado. Las cervezas saborizadas ofrecen una experiencia de sabor más elevada en comparación con las cervezas tradicionales, que tienen un sabor amargo”.

en el mercado. Algunas de las principales variedades de las cervezas saborizadas son las siguientes:

- * **Las frutadas:** tienen características muy especiales gracias a sus diferentes técnicas de elaboración y fermentación, y a los ingredientes añadidos, que usualmente incluyen frutos del bosque. Algunas marcas de cervezas frutadas son Cumbres Frutillada y la Delirium Red, elaborada con jugo de cerezas.
- * **Las ale:** conformadas por un tipo de alta fermentación muy extendido, son de las más populares y conocidas de esta lista. Destacan la cerveza Abbot Ale, elaborada con su receta original desde 1950, bajo los más altos estándares de calidad, y la Duvel, con un sabor deliciosamente dulce.
- * **Las pilsner:** con un tono de colores dorados y naranjas, este tipo de cervezas se caracteriza por tener un sabor limpio y a malta. En este estilo se encuentran las cerveza Paulaner Salvator y Bitburger Drive.
- * **Las de trigo:** creadas a base de una parte de trigo sin maltear y otros ingredientes como cáscara de naranja, toronja o cilantro. La Inedit Damm sobresale dentro de este estilo por su gran acompañamiento en la gastronomía, así como la Paulaner Hefe Weissbier Alkoholfrei, una cerveza de trigo sin alcohol con baja intensidad de calorías, y la Schofferhofer, una cerveza de trigo original de Alemania.
- * **Las IPA:** son de alta graduación alcohólica, con un amargor y un aroma intensos. Dentro de este popular estilo se posicionan la Brewdog Punk IPA, de sabor cítrico, y la Inti Punk, que tiene fuertes aromas a frutas tropicales como piña y mango.

Figura 1: Cervezas premium escocesas



Fuente: <http://www.beerworld.pe/>

Cervezas bajas en alcohol

Tras la pandemia, existe una creciente preocupación por la salud y el bienestar, lo que obliga a empresas como Cervecería Backus & Johnston a reinventarse. Los consumidores buscan más opciones de bebidas bajas en alcohol o sin alcohol que ofrezcan una experiencia similar a las clásicas bebidas alcohólicas. Fabricantes como Diageo presentaron el «gin tonic» sin alcohol, listo para consumir, a través de su marca de ginebra Gordon's. El mercado mundial de cerveza sin alcohol tiene un valor de US\$13,7 mil millones y representa el 1,7% del volumen mundial de cerveza (The Heineken Company, 2025). Se espera que alcance los US\$34,01 mil millones para 2030 y muestre una CAGR del 5,6% en el periodo de pronóstico (2023-2030), según el último informe de investigación de Skyquest.

En cuanto a las cervezas sin alcohol, el Perú ha experimentado un notable auge, que refleja una tendencia global hacia estilos de vida más saludables y responsables, especialmente tras la pandemia. Cada vez más peruanos, tanto jóvenes como adultos, eligen esta alternativa para disfrutar del sabor característico de la cerveza sin los efectos del alcohol. En Latinoamérica, los crecimientos de estas variedades de cerveza han sido impresionantes. Tal es el caso de México, donde ha habido un crecimiento compuesto mayor del 30% en los últimos cinco años, lo que significa un ritmo de consumo 15 veces mayor de bebidas con baja graduación de alcohol en comparación con la categoría de cerveza tradicional (NielsenIQ, 2024). Por otro lado, en Argentina, se espera que este mercado cierre el año con ventas de aproximadamente 74 millones de litros (Orús, 2024).

A nivel mundial, también ha crecido la categoría de bebidas con baja graduación de alcohol, principalmente debido a una generación Z que busca alternativas más saludables. La generación Z bebe un 20% menos per cápita que los *millennials*, y el 64% de estos jóvenes ha declarado que espera beber menos en su vida adulta (Berenberg Research, 2018).

Impulso del canal off-trade

La adquisición de bebidas alcohólicas se encuentra fundamentalmente en el canal tradicional, supermercados, hipermercados y el canal Horeca. Tiendas *offline* en el Perú, como Tottus, Wong, Metro, Vivanda y Plaza Vea, ofrecen una amplia variedad de cervezas a precios competitivos. Este canal está creciendo con rapidez, especialmente en las zonas urbanas, ya que los consumidores buscan opciones cómodas para comprar cerveza sobre la marcha. Además, estas tiendas también ofrecen variedades de cerveza *premium* y artesanales, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por ellas.

Sin embargo, el canal de ventas *online* tiene un papel cada vez más importante y se prevé un crecimiento de los canales en línea en el próximo periodo, lo que tendrá un impacto positivo en el mercado, especialmente en los productos *premium* y las ediciones especiales. La tendencia desde la pandemia ha sido al uso de canales de *e-commerce*, ya que los consumidores disfrutaban degustar su bebida favorita en casa. La participación de las compras mundiales de bebidas alcohólicas en línea alcanzaría el 7% a fines del 2025. Al mismo tiempo, cada vez hay más videos y publicaciones en redes sociales para preparar cócteles en casa, lo que ha ayudado a difundir la educación sobre bebidas alcohólicas a más personas. Los sitios web y las aplicaciones se están volviendo cada vez más relevantes a la hora de proporcionar información e influir en la elección de los consumidores, con recomendaciones e incluso comparaciones de precios.

Línea de productos

Marcas nacionales

- * **Arequipeña:** es la marca líder y de mayor preferencia en Arequipa, y un ícono y referente de la ciudad. Arequipeña está inspirada en la fuerza y el carácter de su gente, y tiene un cuidadoso proceso de elaboración e ingredientes selectos que la hacen única y orgullosamente arequipeña. «Cerveza Arequipeña, hecha con orgullo».
- * **Cristal:** es la cerveza líder del mercado peruano y la de mayor preferencia a nivel nacional. Tiene presencia en todo el Perú y es la marca de referencia de la categoría, siendo nombrada como «Orgullosa embajadora de la Marca Perú». Cerveza Cristal está siempre presente en todas las celebraciones, por eso es la cerveza que une a los peruanos. «Cristal, la cerveza del Perú».
- * **Cusqueña Dorada:** es la cerveza más apreciada del Perú gracias a su proceso único de elaboración e ingredientes superiores que aseguran su insuperable calidad. Su exquisito sabor y color dorado intenso se obtienen mediante un proceso especial de elaboración con triple filtrado.
- * **Cusqueña Negra:** es el resultado de un proceso extra de maduración que, con mucha precisión y dedicación, acentúa su cuerpo y sabor utilizando una selección de finos ingredientes. Incorpora maltas tostadas y caramelo en su receta, lo que le da un toque dulce energizante, un aroma a *toffee* y una cremosa espuma.
- * **Cusqueña Trigo:** elaborada con una selección de finos ingredientes. La adición de trigo y un proceso exclusivo de fermentación y no filtrado dan como resultado un sabor exquisito, un marcado aroma frutado y una rica consistencia.

- * **Golden:** es una bebida que combina perfectamente el maíz y la cebada. El encuentro entre estos ingredientes da como resultado un producto único en su tipo a nivel nacional. Bebida fermentada a base de maíz, compuesta por un 80% de maíz y un 20% de cebada.
- * **Pilsen Callao:** es la cerveza más antigua del Perú y una de las más longevas de Sudamérica. Sus orígenes se remontan a 1863, cuando Federico Bindels se asoció con el ciudadano francés Aloise Kieffer para fabricar la primera cerveza en el entonces barrio portuario del Callao. Más de un siglo y medio después, se mantiene en los más altos niveles de preferencia del mercado cervecero peruano.
- * **Pilsen Trujillo:** es la única cerveza que ofrece el sabor y la calidad confiable que gusta a todos para celebrar y compartir. Tiene un sabor suave y equilibrado, y además una trayectoria cervecera de 95 años. Su sabor balanceado es el resultado de la combinación de sus ingredientes y su proceso de fermentación completa, que garantiza su sabor y calidad confiables.
- * **San Juan:** es la marca líder y de mayor preferencia en Pucallpa, y es un ícono y referente de la ciudad. San Juan es elaborada en la selva peruana, por lo que tiene el sabor natural de esta región y transmite su alegría y abundancia. «Cerveza San Juan, el sabor natural de la selva».

Marcas globales

- * **Corona:** es una invitación para salir y relajarse. Su líquido dorado se elabora en un 100% en México y es la cerveza mexicana más popular del mundo. Corona complementa los momentos sencillos de la vida desde 1925 y ahora se disfruta en más de 180 países del mundo.
- * **Budweiser:** el «rey de las cervezas», Budweiser, fue introducido por Adolphus Busch en 1876 y todavía se elabora con el mismo cuidado y alta calidad, estándares exigentes. Lo que comenzó como una cerveza original de Estados Unidos, hoy es una marca global que se disfruta en 85 países. De acuerdo con su receta original, esta gran *lager* americana se añeja en *chips* de madera durante 21 días, lo que da como resultado un sabor perfectamente equilibrado y fresco.
- * **Beck's:** auténtica cerveza alemana de pura malta.
- * **Cerveza del Pacífico:** elaborada con malta, lúpulo, agua y adjuntos cerveceros cuenta con un proceso de doble filtrado inspirado en el océano Pacífico, en el que se extrae lo más importante de cada uno de sus ingredientes para rescatar lo esencial y lograr un líquido más refrescante, fácil de tomar y perfectamente equilibrado en su sabor.
- * **Michelob Ultra:** es una cerveza americana, ligera, con menos de 100 calorías, sin azúcares añadidos y con un sabor superior.
- * **Stella Artois:** forma parte de una rica herencia cervecera belga que data de 1366. Su legado de calidad y sofisticación se refleja

en su cáliz icónico, especialmente diseñado para elevar todos los sentidos gracias a una forma única que realza el aroma y un tallo que mantiene la cerveza más fría por más tiempo. Stella Artois todavía se prepara usando los ingredientes naturales más finos. Actualmente, es la cerveza belga número uno del mundo y la cuarta más valorada a nivel mundial.

- * **Mike's:** Mike's Hard Lemonade está hecha de jugo de limón natural con un toque de vodka, lo que lo hace de ella una bebida diferente y refrescante, un cóctel natural que se puede disfrutar en cualquier ocasión.

Marcas no alcohólicas

- * **San Mateo:** para personas que buscan vivir libremente, solo San Mateo, la auténtica agua de manantial, les da la pureza que necesitan y los motiva a mostrarse como son. Es la única agua pura de manantial envasada en su fuente de origen, a 3300 metros sobre el nivel del mar, y filtrada por la propia naturaleza. Contiene magnesio, calcio, sodio y potasio.
- * **Maltin Power:** es la única bebida hecha de malta natural y enriquecida con vitaminas que nutre y da energía para superar cualquier reto físico o mental. Es una bebida, refrescante hecha de malta (ingrediente natural) enriquecida con vitaminas y ligeramente gasificada. Es una bebida no alcohólica y no contiene cafeína.
- * **Guaraná:** es una bebida de sabor único que refresca de manera más natural porque está hecha del fruto de guaraná. Tiene un sabor frutado, un color naranja translúcido y un aroma único y diferente. Está disponible en cuatro presentaciones: Guaraná Original, Guaraná Zero, Guaraná Camu Camu y Guaraná Copoazú.
- * **Agua Tónica Backus:** es una bebida refrescante con un ligero sabor amargo, que se usa para acompañar cócteles de vodka, gin y pisco. Contiene agua carbonatada y quinina, un compuesto amargo que se extrae de la corteza del árbol de la quina.
- * **Viva Backus:** es una gaseosa vitaminizada y sin cafeína, con menos gas y que empalaga menos. Es una gaseosa libre de octógonos.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La historia de la empresa se inicia con la unión de dos amigos. Jacobo Backus y Howard Johnston, dos jóvenes emprendedores y migrantes, decidieron hace 147 años elaborar una cerveza para los peruanos. Y hoy Backus sigue reuniendo a amigos y familias alrededor de una cerveza por diferentes motivos, como momentos de celebración, esos momentos que quedan grabados para toda la vida. Una fiesta de cumpleaños, un matrimonio, una graduación. Backus está presente en las festividades de distintas ciudades del país, como la de la Virgen de la Candelaria o la Fiesta de San Juan, y también es uno de los principales patrocinadores de la selección peruana de fútbol y de sus gritos de gol desde hace más de 25 años.

Con un portafolio de más de 20 marcas, entre cervezas y bebidas no alcohólicas, Backus, como parte de AB InBev, la compañía cervecera líder del mercado global, tiene el sueño de «Unir a la gente por un Perú mejor» y demuestra que la sostenibilidad es su negocio, abriendo oportunidades, impulsando el crecimiento de su gente y contribuyendo a las comunidades en las que opera.

Backus es una compañía con 147 años de trayectoria que busca dejar un legado y seguir impactando positivamente en la vida de todos los peruanos y peruanas a través del desarrollo y crecimiento de la categoría y las comunidades del país. Con cada acción y proyecto, reafirman su compromiso con el país y el progreso compartido de toda su cadena de valor conformada por agricultores, transportistas, bodegueros, y hasta el consumidor final, «de la semilla a la botella». Además, la sostenibilidad es parte clave de su negocio y está presente en todos los procesos de la empresa. Buscan crear ocasiones más frecuentes y menos intensas que permitan fomentar el consumo responsable de todas sus marcas, ser parte de esos momentos especiales de sus consumidores, que son un gran motivo de orgullo y unión, y celebrarlos siempre con moderación.

En Backus, siguen trabajando para fortalecer su entorno mediante la digitalización e innovación con el fin de optimizar el negocio y crear una base sólida de un futuro más sostenible. El apasionado equipo de talentos impulsa a la empresa a liderar el cambio y a seguir transformándose en beneficio de sus clientes y consumidores, creando un futuro lleno de motivos para brindar.

Soñamos en grande para crear un futuro
con más motivos para brindar

Plantas y distribuidoras

En Backus, la elaboración de cerveza requiere especial atención y dedicación. Para ello contamos con los maestros cerveceros más experimentados, modernas instalaciones y tecnología de punta, para dar a cada una de nuestras marcas cerveceras y de bebidas su sabor particular. Además, todas nuestras plantas operan cumpliendo los estándares definidos en nuestra Política del Sistema Integrado de Gestión y están certificadas según las normas internacionales ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000, pues tenemos un compromiso con la calidad, el manejo de aspectos ambientales y la gestión de la seguridad y salud de nuestros trabajadores. Backus cuenta con 42 distribuidoras ubicadas en diferentes zonas del Perú.



Backus es una compañía con 147 años de trayectoria que busca dejar un legado y seguir impactando positivamente en la vida de todos los peruanos y peruanas a través del desarrollo y crecimiento de la categoría y las comunidades del país”.

Sostenibilidad

Para nosotros, la sostenibilidad no es simplemente un aspecto importante del negocio, es nuestro negocio. Visualizamos un futuro con más razones para brindar, donde la prosperidad se comparta entre nuestras comunidades, el planeta y nuestra empresa. Nos comprometemos a generar valor de manera responsable y sostenible.

A nivel global, tenemos ocho prioridades estratégicas que guían la integración de los principios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la estructura de nuestra organización. Estas prioridades se traducen en tres temas transversales que capturan mejor la idea de prosperidad compartida que buscamos promover en el mundo: la cerveza es inclusiva, natural y local. Nuestra estrategia desempeña un papel fundamental en la consecución del propósito de Backus. Estas ocho prioridades son: fomento del emprendimiento, cuidado del recurso hídrico, promoción del empaque circular, apoyo a la agricultura sostenible, acción climática, promoción del consumo responsable, promoción de la ética y transparencia, y promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión.



Como resultado de nuestros continuos esfuerzos y compromiso con la comunidad, Backus ha sido reconocida por duodécimo año consecutivo en el *ranking* Merco ESG Perú 2022, siendo la cuarta empresa más responsable del país en términos de sostenibilidad y la primera en el sector de bebidas”.

Como resultado de nuestros continuos esfuerzos y compromiso con la comunidad, Backus ha sido reconocida por duodécimo año consecutivo en el *ranking* Merco ESG Perú 2022, siendo la cuarta empresa más responsable del país en términos de sostenibilidad y la primera en el sector de bebidas.

Metas de sostenibilidad

La ambición de sostenibilidad de la empresa Backus es lograr un impacto ambiental y social integral y promover un cambio transformador en toda su cadena de valor. En 2018, como parte de su compromiso de crear un futuro con más motivos para brindar, los líderes de la empresa establecieron cuatro metas para 2025:

- * **Cuidado del recurso hídrico:** garantizar que el 100% de las comunidades ubicadas en zonas de alto estrés hídrico experimenten una mejora mensurable en la disponibilidad y calidad del agua.
- * **Agricultura sostenible:** capacitar, conectar y empoderar financieramente al 100% de sus agricultores directos.
- * **Economía circular:** garantizar que el 100% de sus productos se distribuyan en envases retornables o fabricados con una alta proporción de materiales reciclados.
- * **Acción climática:** asegurar que el 100% de su energía provenga de fuentes renovables y reducir las emisiones de CO² en un 25% en toda su cadena de suministro.

La ambición de la empresa es tener cero emisiones netas para el año 2040: el cambio climático representa uno de los mayores desafíos a nivel mundial y el negocio de Backus está estrechamente ligado al medio ambiente. Los cultivos agrícolas y el agua son ingredientes esenciales para la elaboración de la cerveza, y también se necesita energía y combustible para producir, transportar y refrigerar los productos.

Con el fin de abordar estos desafíos, se ha desarrollado una estrategia climática a largo plazo en la que se han analizado los riesgos asociados al cambio climático y las posibles oportunidades que este pueda generar para el negocio y la cadena de valor. Por este motivo, la empresa anunció su ambición de alcanzar cero emisiones netas en toda la cadena de valor para el año 2040.

LA ESTRATEGIA

Definición del producto por ofrecer

Cerveza Arequipeña es una deliciosa bebida dorada, con espuma generosa y sabor equilibrado. Elaborada con los mejores ingredientes y una receta auténtica, es una opción refrescante y placentera para cualquier ocasión. Se posiciona como una cerveza de calidad artesanal y con un sabor único. Tiene una presentación en botella de 620 ml con un precio sugerido de S/6,00 por botella y se vende a través tanto del canal moderno como del tradicional. Cerveza Arequipeña se posiciona como una marca que refleja el orgullo y el estilo de vida de los arequipeños. Su nombre, logotipo e isotipo presentan los colores rojo y dorado oscuro.

Figura 2: Logotipo de Cerveza Arequipeña



Fuente: <https://www.arequipena.com.pe/>

Desafío de la marca

Arequipeña es la cerveza tradicional de Arequipa y forma parte de su historia y cultura. Sin embargo, en los últimos años, el crecimiento de la salud de marca se estancó, ya que otras marcas tradicionales como Pilsen y Cristal, con mucho más presupuesto, ganaron mucho terreno. Por eso, era necesario encontrar algo que conectara emocionalmente con la marca y se amoldara a su propósito. Así fue como se encontró algo único de la ciudad: Arequipa, que tiene la mayor radiación del mundo, y sus propias botellas podían ser un vehículo para concienciar sobre la radiación solar. Así nació «Tejas», campaña que agendó más de 4000 chequeos preventivos y logró que el *brand power* creciera 1,7 p. p. respecto al año anterior.

Segmento objetivo

El público objetivo fueron los ciudadanos arequipeños de a pie. Al ser una campaña de concientización sobre la radiación UV y el cáncer de piel, no hubo un perfil demográfico exacto, solo que fueran mayores de edad, ya que la radiación y el cáncer de piel afectan a todos los ciudadanos sin diferencia alguna.

Con más de 125 años de historia, Arequipeña conoce muy bien a los arequipeños, por lo que sabía que el arequipeño de a pie es muy orgulloso y tiene un fuerte sentido de pertenencia a su ciudad. Así fue como se dieron cuenta de que debían hacer una campaña única pensada exclusivamente en los arequipeños y su estilo de vida.

Para ello, se enfocaron en un aspecto característico del arequipeño: que es un ciudadano acostumbrado a frecuentar espacios al aire libre, ya sean bares, restaurantes campestres, bodeguitas o el trabajo en el campo. Ellos suelen pasar gran parte de su día a día bajo el sol, lo que los expone constantemente a la radiación UV sin que sean conscientes de los peligros que eso conlleva y de cómo puede afectarlos. Precisamente, ese era el comportamiento que buscaban cambiar: concientizarlos sobre la radiación y el cáncer de piel para que, cada vez que estén al aire libre, se protejan y cuiden su piel de la radiación UV.

Para lograrlo, se utilizaron dos elementos con los que los arequipeños pudieran sentirse rápidamente identificados: la botella de Arequipeña y la arquitectura arequipeña. Así nació «Tejas», una campaña que, a través de distintos techos fabricados con la botella, que cuenta con protección UV 400, busca concienciar a los arequipeños sobre la radiación para que se protejan de ella, y cambiar su comportamiento frente a este problema tan particular de la ciudad.

Figura 3. Imágenes de la campaña



Fuente: <https://www.totalmedios.com/nota/52305/campana-de-arequipena-convierte-sus-botellas-de-cerveza-con-proteccion-uv-en-tejas>

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

Arequipa, la ciudad con la mayor radiación solar del mundo, guarda un secreto desconocido para la mayoría de sus habitantes. Se descubrió que las botellas de Cerveza Arequipeña tienen una capacidad de absorción de hasta 400 unidades de radiación ultravioleta (UV). A raíz de esta revelación, surge una responsabilidad: proteger no solo el líquido de la cerveza, sino también a la gente.

De esta premisa nace la idea de las tejas: utilizar las botellas recicladas para confeccionar techos y sensibilizar a la población de Arequipa sobre la importancia crucial de protegerse del sol para prevenir el cáncer de piel. Estos innovadores techos se instalaron en áreas de alta exposición, como paraderos, para llevar el mensaje a donde más se necesita.

Arequipa es una de las ciudades con mayor radiación del mundo. Por este motivo, Cerveza Arequipeña, parte de la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A., junto con la ONG Por un Perú sin Cáncer, han unido fuerzas para hacerle frente a esta problemática y generar conciencia sobre la importancia de protegerse del sol.

Arequipa, en el Perú, esconde un problema extremadamente grave: debido a una disminución de la capa de ozono y otros factores geográficos, es una de las ciudades con mayor radiación del mundo, un problema que afecta a miles de ciudadanos y del que muchos no son conscientes. Por eso, Cerveza Arequipeña, junto con la ONG Por un Perú sin Cáncer, unieron fuerzas para enfrentar el reto de generar conciencia sobre este tema entre la población en general.

Este *insight*, que llevó a la creación de la campaña –darse cuenta de que Arequipa es la ciudad con mayor radiación UV del mundo–, vino de la mano con una investigación en profundidad que reveló que el cáncer más común en Arequipa es el cáncer de piel y que crece entre un 10% y un 15% cada año entre los arequipeños. Este hallazgo fue el primer hilo de la madeja que llevó a una cascada de datos que indicaban que los arequipeños vivían, en su día a día, un peligro constante y que no eran totalmente conscientes de ello, lo que los exponía a una enfermedad tan grave como el cáncer de piel.

Además, este dato único de la ciudad convivía con un comportamiento característico de los arequipeños, ya que esta población pasa una gran cantidad de tiempo al aire libre, precisamente expuestos a la radiación UV, ya sea esperando el transporte para ir al trabajo, consumiendo diferentes productos al aire libre, haciendo tiempo en la plaza, trabajando en el campo o de alguna otra manera, etc. Su día a día los lleva a pasar una gran cantidad de tiempo bajo el sol.

Un segundo hallazgo importante del proceso de investigación y *brainstorming* fue el encontrar una solución para disminuir esta problemática de una manera ingeniosa e innovadora en uno de los principales *assets* de la marca: la botella de Cerveza Arequipeña. Se descubrió que las botellas de Arequipeña cuentan con una protección UV 400, que protege el líquido de los rayos ultravioleta. Entonces, ¿por qué no usarlas para proteger lo más importante de Arequipa: su gente?

Ante el peligro de la exposición de los arequipeños a la radiación UV en la ciudad con la mayor radiación del mundo, la solución fue transformar la botella en tejas protectoras para así concientizarlos sobre sus peligros y sobre la importancia de protegerse de ella. Bajo esa premisa, se aprovechó la forma cilíndrica de las botellas para cortarlas, unirlas consecutivamente y crear «Tejas» de Arequipeña. De este modo, imitando la arquitectura arequipeña, «Tejas» creó distintos techos ubicados en puntos estratégicos de la ciudad para proteger a los arequipeños del sol al mismo tiempo que se creaba conciencia sobre la problemática.

Las tejas se ubicaron en diferentes puntos de Arequipa, causando muchas reacciones positivas y, lo más importante, generando conversación sobre el problema y la prevención de los efectos de la radiación en el cuerpo. Gracias a un código QR, las personas pudieron recibir consejos de protección e incluso agendar un chequeo preventivo de cáncer de piel cerca de su ubicación, gracias a una alianza con la ONG Por un Perú sin Cáncer.

Figura 4: «Tejas» de Arequipeña



Fuente: <https://peru-chile-originals.s3.amazonaws.com/M-894698-416.jpg>

«Desde 1898, Cerveza Arequipeña nace orgullosamente en la Ciudad Blanca, y lo más importante para nosotros siempre ha sido y será nuestra gente. Por eso, nos parece relevante contribuir con la concientización sobre este grave problema y, en esta oportunidad, lo hacemos utilizando nuestras propias botellas, que, por sus características, cuentan con la protección que los arequipeños necesitan para protegerse de la radiación solar en sus actividades cotidianas», expresó Diego Devoto, director de Cerveza Arequipeña.

Gracias a Cerveza Arequipeña se podrán crear más tejas y seguir protegiendo lo más importante de Arequipa: su gente.

OBJETIVOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

Objetivo de negocio 1

Incrementar el *net revenue* por hectolitro de Arequipeña. KPI: *net revenue*.

Porque la campaña debía impulsar el incremento del valor percibido de la marca y trasladarlo a rentabilidad. El valor inicial era de US\$ 95/hl y el objetivo fue crecer un 10%.

Medición: a través de la información interna de finanzas que se mide mensualmente.

Rentabilidad (crecimiento/mantenimiento/recuperación).

Objetivo de marketing 1

Mejorar la salud de marca de Arequipeña en Arequipa. Para medirla, se utilizó el *brand power*.

Porque en los últimos años la marca se había estancado en los índices de salud de marca, permitiendo que Pilsen comenzara a ganar protagonismo y preferencia en el territorio arequipeño. En el Q2 de 2022 la marca tenía 13,6 de *brand power* y el objetivo era crecer 1 p. p. con la campaña.

Medición: a través del *brand power*, que es el indicador que permite medir la salud de la marca y se mide trimestralmente.

Relevancia cultural.

Objetivo de marketing 2

Incrementar la diferenciación de Arequipeña frente a otras marcas de la categoría, lo cual se mide mediante el KPI de *difference*, que se evalúa trimestralmente.

Al ser una marca regional, su principal diferenciador es la identidad arequipeña; sin embargo, en los últimos años, Pilsen había comenzado a ganar protagonismo en Arequipa mediante una propuesta moderna y fresca. Por ello, se debía hacer una campaña que solo Arequipeña pudiera hacer y que permitiera acentuar su identidad para marcar una diferencia frente a otras marcas. En el Q2 de 2022, la marca tenía 100 puntos de *difference* y el objetivo era crecer 5 puntos.

Medición: a través del indicador *difference* de la marca, que permite conocer la diferenciación de la marca frente al resto de competidores de la categoría. Relevancia cultural.

Objetivo de marketing 3

Incrementar la cantidad de personas que escogen Arequipeña como su primera opción de cerveza. Para medir este objetivo, se utilizó el KPI *first choice*.

Ante la llegada de nuevas marcas al mercado arequipeño, Arequipeña, con más de 125 años de presencia en la ciudad, debía mantenerse como la primera opción para los arequipeños. En el Q2 de 2022, la marca tenía 70,3 puntos de *first choice* y el objetivo era crecer 2 puntos en el corto plazo.

Medición: a través del indicador *first choice*, que permite conocer si la marca es la primera opción de los arequipeños. Consideración.

Objetivo de campaña 1

Concientizar sobre el peligro de la exposición a la radiación UV y el cáncer de piel como resultado de lo anterior. El KPI utilizado fue la inscripción a chequeos preventivos.

Este indicador permitía materializar, a través de chequeos preventivos, la cantidad de personas que habían sido impactadas por el sentido de urgencia del mensaje y que reconocieron los peligros de la radiación.

El objetivo fue lograr 2000 citas agendadas de chequeos preventivos, considerando que La Liga Contra el Cáncer atiende un promedio de 2000 consultas mensuales en Arequipa sobre cualquier tipo de cáncer, siendo la entidad más grande a nivel nacional en la prevención de la enfermedad.

Buscamos la manera de materializar la urgencia del mensaje y, para ello, nos asociamos con la ONG Por un Perú sin Cáncer, que tiene una plataforma que facilita la programación de chequeos preventivos. Alcance (por ejemplo, tasa de apertura, acciones, vistas, asistencia).

Objetivo de campaña 2

Llegar a la mayor cantidad posible de arequipeños con un bajo presupuesto para generar concientización sobre la radiación UV y el cáncer de piel. El KPI usado fue *awareness*. Se contaba con un presupuesto limitado, por lo que se debía buscar un recurso y una idea creativa que permitiera impactar de manera inmediata y sencilla en el consumidor, para que el

mensaje pudiera ser visto por una gran cantidad de personas, ya que, al ser una campaña de concientización, el *awareness* era muy importante. El objetivo fue llegar a 500 000 personas.

Medición: a través del número de personas impactadas, de la prensa gratis, el PR y los chequeos preventivos. Alcance (por ejemplo, tasa de apertura, acciones, vistas, asistencia).

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

El elemento clave de la campaña fue el PR *stunt*, que consistió en aprovechar la protección UV 400 de las botellas para crear techos inspirados en las famosas tejas arequipeñas y su arquitectura, y colocarlos en distintos puntos de la ciudad. De esta manera, los arequipeños de a pie se encontrarían con alguno de ellos en su camino al trabajo, a casa, al mercado, etc., y podrían experimentar por sí mismos la protección que brindaban y tomar conciencia de la importancia de protegerse de la radiación UV para evitar desarrollar cáncer de piel. Este PR *stunt* generó conversación de manera orgánica entre los arequipeños, que poco a poco fueron buscando dónde se encontraban para poder vivir la experiencia.

La campaña, además de contar con el PR *stunt*, tuvo un elemento clave que permitía identificar si el mensaje había generado un efecto en el consumidor y había logrado concientizarlo. Este elemento fue agregar un código QR en las tejas para que los arequipeños pudieran realizarse un chequeo preventivo gratuito contra el cáncer de piel. De esta manera, el *call to action* de la campaña cerraba de manera redonda al lograr materializarla en un chequeo preventivo voluntario que, además de ayudar a los arequipeños a identificar si tenían cáncer, terminaba el ciclo de concientización al recibir mayor información al respecto por parte de los profesionales.

Para esta parte de la campaña, se hizo una alianza estratégica con la ONG Por un Perú sin Cáncer, cuyos especialistas facilitaban la información para poder agendar los chequeos preventivos. Esta alianza terminaba de darle la relevancia necesaria a la campaña y completaba el círculo de concientización en torno a la problemática (Por Un Perú Sin Cáncer, s.f).

Al ser una marca regional y contar con un presupuesto limitado, los recursos eran escasos, por lo que la acción que se llevara a cabo debía ser

consistente e innovadora para poder aprovechar los pocos recursos con una idea creativa potente. Así fue como se decidió realizar un PR *stunt* que llegó a impactar de manera orgánica a más de 70 millones de personas y obtuvo *free press* por US\$ 2 millones, todo con un presupuesto hasta cuatro veces menor que el del principal competidor, Pilsen.

La campaña logró generar conciencia sobre la importancia del cuidado de la piel entre muchísima más gente de la que se hubiese podido llegar con el presupuesto de la marca, incluso fuera de Arequipa.

Además, la campaña tuvo una amplificación digital que ayudó muchísimo a su difusión y a la que se sumaron, de manera orgánica, distintos líderes de opinión de la región, que reconocieron la campaña y la importancia que tenía una acción como esta en una ciudad tan expuesta a la radiación UV como Arequipa. La suma de estos elementos ayudó a darle una magnitud diferente, permitiendo que llegara a cada vez a más personas y concientizar a más personas y de manera más eficaz sobre la radiación UV.

Además, se obtuvieron algunas menciones en TV, radio y prensa. Esto impulsó el boca a boca de la iniciativa, lo que generó resultados muy importantes a nivel de *free press*, como se ha mencionado.

Figura 5: Ejemplo de pieza gráfica de la campaña «Tejas» de Arequipa



Fuente: <https://peru-chile-originals.s3.amazonaws.com/M-894691-210.jpg>

INVERSIÓN

La inversión total fue de menos de US\$ 100 000. En cuanto a los medios pagados, se invirtió en dos menciones en programas de TV, radio y pauta digital para Arequipa. Además, se pagó por algunos espacios en prensa escrita. Por otro lado, se contrató a una agencia de PR que permitió generar mucho «rebote» en medios locales (Arequipa) y en el resto del país. Esto permitió ganar mucha más masividad y generar conversación sobre la campaña.

La inversión se destinó principalmente a los techos contra la radiación. Se realizaron cuatro techos que se movieron por distintas zonas de Arequipa para hacer la acción mucho más masiva y que más gente los viera e interactuara con ellos. A partir de estos techos, se realizó un *content* para comunicar la campaña a través de los medios mencionados.

Figura 6: Ejemplo de pieza gráfica de la campaña «Tejas» de Arequipa



Fuente: <https://peru-chile-originals.s3.amazonaws.com/M-894691-210.jpg>

RESULTADOS OBTENIDOS

El éxito de la campaña «Tejas» de Arequipeña se sustentó en haber generado un PR *stunt* disruptivo basado en un *insight* sumamente potente para el arequipeño. Además, pocas marcas como Arequipeña, con más de 100 años en el mercado, tienen la credibilidad necesaria para hablar de un tema tan delicado como el cáncer de piel y la importancia de la prevención. El enfoque en la creatividad y la ejecución de excelencia permitió conseguir un nivel de *awareness* altísimo, llegando al 80% de la población de Arequipa, incluso a pesar de la inversión reducida en medios. El manejo de PR fue clave en esta campaña. Además, se logró agendar 4000 chequeos preventivos: un número altísimo si sabemos que, en promedio, La Liga Contra el Cáncer atiende 2000 consultas sobre cualquier tipo de cáncer al mes en Arequipa, y esto no garantiza que se haya realizado efectivamente un chequeo preventivo. Esta información validó que la campaña fue un éxito, ya que realmente logró que la gente tomara conciencia y se generara un cambio. Finalmente, esto permitió mejorar la rentabilidad de la marca e incrementar su *brand power* en 1,7 p. p. respecto al año anterior, en una coyuntura retadora frente a su principal competidor, la marca Pilsen Callao.



El éxito de la campaña «Tejas» de Arequipeña se sustentó en haber generado un PR *stunt* disruptivo basado en un *insight* sumamente potente para el arequipeño. Además, pocas marcas como Arequipeña, con más de 100 años en el mercado, tienen la credibilidad necesaria para hablar de un tema tan delicado como el cáncer de piel y la importancia de la prevención”.

En cuanto a los objetivos de negocio, de *marketing* y de campaña, se obtuvieron los siguientes resultados:

Objetivo de negocio 1

Incrementar el *net revenue* por hectolitro de Arequipeña. Arequipeña incrementó el *net revenue* por hectolitro en un 16% respecto al año anterior, 6 p. p. por encima del objetivo planteado. El impacto de la campaña ayudó a impulsar el valor percibido de la marca, lo que permitió eliminar los descuentos que la marca había tenido en el último año para ganar mayor rentabilidad. Antes de la campaña «Tejas», las ventas de la marca dependían en gran medida de los descuentos que se tenía en cada canal. Después de la campaña, se desestimó una parte importante de estos descuentos.

Objetivo de marketing 1

Mejorar la salud de marca Arequipeña en Arequipa. Después de la campaña «Tejas», el *brand power* creció en 1,7 p. p. respecto al Q2 de 2022, llegando a un total de 15,3 puntos. En un momento en que Pilsen venía ganando cada vez más terreno, se debía realizar una acción que permitiera a la marca recuperarse, teniendo en cuenta que el presupuesto era limitado. Así nació «Tejas», que ayudó a la marca a recuperar su salud y, por lo tanto, la conexión con el público arequipeño.

Objetivo de marketing 2

Incrementar la diferenciación de Arequipeña frente a otras marcas de la categoría. Una vez lanzada la campaña, el *difference* de la marca aumentó en 12,7 p. p. frente al Q2 de 2022. El principal diferencial de la marca es ser la cerveza de los arequipeños, que ha estado presente en su historia y cultura durante más de 125 años; sin embargo, este diferencial había perdido relevancia y notoriedad. La campaña buscaba tener la particularidad que solo podría tener una cerveza arequipeña. Así, el diferencial de Arequipeña volvió a cobrar relevancia y sentido, creciendo en 12,7 p. p.

Objetivo de marketing 3

Incrementar la cantidad de personas que escogen Arequipeña como su primera opción de cerveza. Después de que la campaña saliera al aire, la marca creció en *first choice* en 4,33 respecto al mismo período del año anterior (Q2). Con Pilsen ganando terreno, Arequipeña había dejado de ser la primera opción para muchos arequipeños y había sido reemplazada por Pilsen. Ante esto, la marca debía recuperar su posición en la mente de los consumidores que siempre tuvo. Fue entonces que, a través de la

campaña, la marca volvió al lugar que le pertenecía y creció en 4,33 p. p. en *first choice*.

Objetivo de campaña 1

Concientizar sobre el peligro de la exposición a la radiación UV y el cáncer de piel como resultado de esta. Se lograron generar 4000 chequeos preventivos contra el cáncer de piel a través del código QR que se encontraba en los techos contra la radiación durante el período de campaña. En una ciudad donde el cáncer de piel es el más diagnosticado y la radiación UV es la más alta del mundo, sus habitantes no eran conscientes de este peligro. «Tejas» de Arequipeña logró generar 4000 chequeos preventivos gratuitos contra el cáncer de piel, concientizando a los arequipeños sobre esta problemática y poniéndola en el mapa para que, a partir de ese momento, pudieran tener conocimiento de ello y tomaran las medidas necesarias.

Objetivo de campaña 2

Llegar a la mayor cantidad posible de arequipeños con un bajo presupuesto para generar concientización sobre la radiación UV y el cáncer de piel. La campaña «Tejas» logró llegar al 80% de la población arequipeña con un mensaje que busca concientizar sobre la radiación solar y el cáncer de piel. Al tener un presupuesto y recursos limitados, se optó por hacer un PR *stunt*, colocar los tejados en distintos puntos, para tener una mayor exposición y presencia en los distintos medios, llegar así a la mayor cantidad de gente posible y que el mensaje de concientización calara en los consumidores. De esta manera, el mensaje llegó a 70 millones de personas.

Además de los resultados ya mencionados, la campaña logró reconocimiento internacional por la creatividad y efectividad del uso de las botellas para enviar un mensaje de concientización a los arequipeños, lo que se tradujo en distintos premios, como:

- * un premio bronce en el Festival de Cannes;
- * tres oros, dos premios Gran Prix y dos premios plata en el Sol – Festival de Iberoamérica;
- * mejor idea local del Perú, cinco premios plata y dos premios bronce en el Festival El Ojo;
- * un premio oro, un premio plata y tres premios bronce en el New York Festival; y
- * marca del año, cinco premios oro y un Grand Prix en el Premio Ideas.

Todo esto durante el año de su lanzamiento, 2023.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué es importante que una marca tenga *brand equity*?
2. ¿Es posible afirmar que las estrategias digitales tienen mayor efectividad que las estrategias en medios tradicionales? Enfoque la discusión de su respuesta en términos de alcance del grupo objetivo, inmediatez de respuestas y participación de los consumidores en la mecánica de la campaña.
3. ¿Cuáles deberían ser los siguientes pasos de Cerveza Arequipeña para consolidar su liderazgo en el mercado de cervezas regional?
4. ¿Qué estrategia de crecimiento podría emplear la marca y por qué?
5. Para usted, ¿cuáles fueron los factores de éxito de la campaña?
6. ¿Qué es un *insight* y qué valor cumple en el éxito de esta campaña?
7. ¿Cuál fue el principal reto para esta campaña?
8. ¿Qué cambiaría si usted hubiera sido el encargado de desarrollar la campaña?
9. Analice el sector cervecero en el Perú.
10. Describa el entorno competitivo y el escenario de *marketing* de la empresa.
11. Ahora que la campaña ha terminado, ¿qué estrategia y acciones de bajo costo propondría a la marca para que las personas que empezaron a tomar conciencia del cáncer a la piel y la importancia de la prevención no dejen de hacerlo?
12. ¿Por qué, a pesar de que nos encontramos en tiempos en los que las tendencias hacia la alimentación saludable y baja en azúcar son cada vez más fuertes, se ha podido alcanzar estos resultados?
13. ¿Qué relevancia tuvo el uso de los medios digitales en el éxito de la campaña y qué elementos considera importantes para que los resultados de este tipo de plataformas sean tan o más efectivos que los logrados con medios de comunicación masiva?
14. ¿Qué podría hacer Cerveza Arequipeña para incrementar la conexión emocional con su *target*?

Referencias

- * [beerworld.pe]. (2022, 22 de abril). [#backinstock Volvieron las mejores cervezas escocesas a #BeerWorld !!!]. [Publicación de Instagram]. *Instagram*. https://www.instagram.com/p/Cc1HyP9pxao/?utm_source=ig_embed&ig_rid=529121f8-590b-4b77-afe2-6816c0ebe7c6
- * Ad Age. (2024, 21 de mayo). Peru tackles high radiation levels with unique use of beer bottles. *Ad Age*. <https://adage.com/creativity/work/peru-tackles-high-radiation-levels-unique-use-beer-bottles/2488671/>
- * ADEX Perú. (2023, marzo). *Reporte RT, marzo de 2023*. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/04/Reporte_RT_Marzo_2023_.pdf
- * *Adlatina*. (2023, 23 de octubre). Nuevo VMLY&R Perú y Arequipaña buscan proteger a Perú de la radiación solar. *Adlatina*. <https://www.adlatina.com/publicidad/nuevo-vmlyr-peru-y-arequipena-buscan-protector-a-peru-de-la-radiacion-solar>
- * *Arequipa Tradicional*. (2016, 14 de octubre). La cerveza en Arequipa. *Arequipa Tradicional*. https://arequipatradicional2.blogspot.com/2016/10/la-cerveza-en-arequipa_14.html
- * Backus. (2017, junio). *Informe Backus*. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Backus-jun-17.pdf>
- * Backus. (s. f.). *Cervezas y bebidas*. <https://www.backus.pe/cervezas-y-bebidas>
- * Berenberg Research. (2018). *Estudio sobre el consumo de alcohol en la generación Z*. Berenberg.
- * *Cover Magazine*. (2024, 2 de mayo). El Oktoberfest evoluciona en Latinoamérica: cerveza sin alcohol gana terreno entre los nuevos consumidores. *Cover Magazine*. <https://covermagazine.pe/el-oktoberfest-evolucion-a-en-latinoamerica-cerveza-sin-alcohol-gana-terreno-entre-los-nuevos-consumidores/>
- * Deloitte. (2024, 14 de agosto). *La cerveza artesanal | Una experiencia multisensorial*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2024/Cerveza_Artesanal_Experiencia_multisensorial.pdf
- * *Designboom*. (2023, 19 de abril). Arequipaña beer UV-resistant bottle tiles for architectural interventions. *Designboom*. <https://www.designboom.com/design/arequipena-beer-uv-resistant-bottle-tiles-architectural-interventions-04-19-2023/>
- * *Diario Correo*. (2014, 29 de octubre). Cerveza Arequipaña, orgullo del Perú para el mundo. *Diario Correo*. <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/cerveza-arequipena-orgullo-del-peru-para-el-mundo-589927/>
- * *Diario El Pueblo*. (2024, 14 de septiembre). Aumentaron los casos de cáncer a la piel en Arequipa. *Diario El Pueblo*. <https://diarioelpueblo.com.pe/2024/09/14/aumentaron-los-casos-de-cancer-a-la-piel-en-arequipa/>
- * *El Comercio*. (2024, 2 de junio). Maridaje desalcoholizado: la tendencia de desalcoholizar vinos y licores llegó al Perú y así funciona. *El Comercio*. https://elcomercio.pe/provecho/tendencias/maridaje-desalcoholizado-la-tendencia-de-desalcoholizar-vinos-y-licores-llego-al-peru-y-asi-funciona-noticia/#google_vignette
- * *Gestión*. (2024, 2 de junio). Backus explora mercado para cervezas cero alcohol en Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/backus-explora-mercado-para-cervezas-cero-alcohol-en-peru-noticia/>
- * *Informes de Expertos*. (2024). Mercado de cerveza en Perú. *Informes de Expertos*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-cerveza-en-peru#:~:text=El%20mercado%20de%20cerveza%20en,2%20mil%20millones%20en%202032>
- * Kantar. (s. f.). *Estudio interno marca – brand power Arequipaña*.
- * Kantar Millward Brown. (s. f.). *Estudio ad hoc para Backus*.
- * *La República*. (2022, 27 de septiembre). Backus historia: cómo pasó de una fábrica de hielo a ser el grupo cervecero más grande del Perú. *La República*. <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/09/27/backus-historia-como-paso-de-una-fabrica-de-hielo-a-ser-el-grupo-cervecero-mas-grande-del-peru-evat>
- * *Muse by Clíos*. (2023, 25 de abril). These bottles don't just protect beer, they protect people. *Muse by Clíos*. <https://musebyclios.com/health/these-bottles-dont-just-protect-beer-they-protect-people/>
- * NielsenIQ. (2024). Tendencias de consumo de bebidas alcohólicas en México. NielsenIQ.
- * Orús, A. (2024, 30 de julio). La industria cervecera global – Datos estadísticos. *Statista*. <https://es.statista.com/temas/11242/la-industria-de-la-cerveza-en-el-mundo/#topFacts>
- * Por un Perú Sin Cáncer. (s. f.). Página web. <https://porunperusincancer.com/>
- * Pringle, E. (2024, 19 de febrero). La generación Z consume menos alcohol que los Millennials. *Infobae*. <https://www.infobae.com/fortune/2024/02/20/la-generacion-z-consume-menos-alcohol-que-los-millennials/>
- * *Skyscraper City*. (2024, 10 de junio). Lanza al mercado gaseosa amarilla «Viva Backus». *Skyscraper City*. <https://www.skyscrapercity.com/threads/lanza-al-mercado-gaseosa-amarilla-%E2%80%9Cviva-backus%E2%80%9D.217431/>
- * *Total Medios*. (2023, 13 de octubre). Campaña de Arequipaña convierte sus botellas de cerveza con protección UV en tejas. *Total Medios*. <https://www.totalmedios.com/nota/52305/campana-de-arequipena-convierte-sus-botellas-de-cerveza-con-proteccion-uv-en-tejas>
- * Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A. (2024). *Memoria anual 2024*. [https://legacy.backus.pe/sites/g/files/seuoyk181/files/2025-03/Memoria%20Anual%202024_1.pdf] (https://legacy.backus.pe/sites/g/files/seuoyk181/files/2025-03/Memoria%20Anual%202024_1.pdf)

Este pódcast del BCP busca conocer cómo piensan los villanos para descubrir todas sus tácticas y así poder proteger a sus clientes para que no sean víctimas de estafas”.



04

CASO: BCP

**SERIE WEB:
EN LA MENTE
DEL VILLANO**

Categoría *Branded content*

Premio EFFIE Oro

Cliente Banco de Crédito del Perú

Agencia Macumba Filmográfica

Elaborado por Gina Pipoli

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

El origen del Banco de Crédito del Perú se remonta al 3 de abril de 1889, cuando se constituyó como sociedad anónima bajo la denominación de Banco Italiano. No fue hasta el 21 de enero de 1942 que adoptó su denominación actual de BCP. En 2009, adquirieron la entidad microfinanciera Edyficar S. A. para mejorar su presencia en el segmento no bancarizado y, en 2014, Mibanco, banco especializado en las micro y pequeñas empresas, lo que lo llevó a consolidarse como líder de microfinanzas en el Perú, gracias a la fusión de Mibanco y Edyficar.

Actualmente, el BCP es la institución líder del sistema financiero del Perú, que incluye los negocios de banca mayorista y *retail*, y constituye el principal activo de Credicorp, el *holding* financiero más importante del Perú. A diciembre de 2023, el BCP cuenta con 308 oficinas en el Perú, 2439 cajeros automáticos, 10 683 Agentes BCP, una sucursal en Panamá y una agencia en Miami, lo que le ha permitido tener una fuerte posición competitiva en el mercado. Las operaciones del BCP y de Mibanco son supervisadas y reguladas por la SBS y el BCRP, mientras que las operaciones de su sucursal en Panamá son supervisadas y reguladas por la SBS y la Superintendencia de Bancos de la República de Panamá (PSB) y su agencia de Miami está regulada por el Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos y por la Oficina de Regulación Financiera de Florida.

Los reclamos por fraude venían aumentando en 2023, alcanzando cantidades hasta un 30% mayores en promedio al mes que el año anterior, lo que no respondía al aumento del número de clientes. Por ello, era un logro importante reducir dicho ratio para asegurar que la estrategia de prevención de fraude del banco fuera más agresiva cada año, con el fin de evitar que los fraudes se dispararan. En el BCP sabían que, tan importante como promover la digitalidad era acompañar a sus clientes con una estrategia educativa en seguridad. Por eso, lanzaron la serie web *En la mente del villano*, con la que buscaban educar disruptivamente en la prevención de fraudes. Mezclaron el entretenimiento con consejos educativos a través de historias reales en formato de suspenso en las que se enseña de qué tácticas se vale el estafador, cómo identificarlas y cómo evitar caer en un fraude que puede despojarnos de todo nuestro dinero. El desafío era educar a sus clientes sobre cómo prevenir el fraude y mantenerse seguros de una manera disruptiva. El *insight* fue que los casos

reales de fraudes generan mayor impacto y empatía como gancho para brindar un consejo de seguridad. La idea estratégica fue la siguiente: «Con *edutainment*, impulsamos la prevención de fraudes con una serie web de suspenso mostrando las distintas modalidades de fraude». Asinació la idea de *En la mente del villano*, serie web de suspenso para comunicar de forma disruptiva consejos de seguridad a través de historias reales de fraude. La serie, que es digna de un premio, permitió reducir el ratio de reclamos por fraude en 13 p. p. y logró más de 21 millones de reproducciones en solo seis meses.

Situación actual

En un contexto de evolución tecnológica, los índices de fraude informático y cibernético han aumentado considerablemente. Según el *Boletín Estadístico del Ministerio Público Fiscalía de la Nación* (2023), en el período de enero a mayo de 2023 se registraron un total de 8277 delitos informáticos, cifra un 25,24% mayor que la de los delitos registrados en el mismo período de 2022 (6609). Por otro lado, el BCP registró un aumento del 27% en el número de reclamos por fraudes de entorno digital frente al año anterior, de los que el 87% provenían de modalidades digitales como el *phishing*, el *vishing*, la publicidad falsa, el robo, el «cambiao» y el entorno (pares y familiares). La migración de operaciones y autoatención mediante los canales digitales beneficia a sus clientes, pero también conlleva un gran riesgo: el aumento de los fraudes. Este aumento, a su vez, representa una gran barrera para la digitalización, que es un objetivo prioritario para el banco, que busca brindar una experiencia digital en todas sus operaciones. Por este motivo, junto con las estrategias de multicanalidad, es importante acompañar al cliente en todo momento con una estrategia de comunicación de seguridad, donde el foco está en proporcionar información clara, sencilla y completa a sus clientes y usuarios sobre temas de prevención de fraudes. Asimismo, se detectaron grandes tendencias de aumento del uso de plataformas de *streaming* y *connected TV* en 2023, con un 39% de crecimiento frente a los usuarios activos en 2022, según un estudio de Impronta Research. Sumado al uso de este tipo de plataformas de contenido, se ve una tendencia a las series que resaltan temáticas de suspenso, *thrillers* y terror. Por último, se identifica un incremento en la popularidad del aprendizaje *online*, donde el *edutainment* tiene cada vez más presencia en la estrategia de contenido de las marcas, con el objetivo de informar y educar a través del entretenimiento. Con el fin de seguir educando a sus clientes con consejos educativos de seguridad, era importante romper con la comunicación tradicional que no llegaba a conectar con ellos, buscando nuevas formas de seguir enseñando sobre las señales de alerta a las que deben prestar

atención para evitar servíctimas de fraude. Se utilizó un enfoque disruptivo en el que, a través del *edutainment*, se decidió mostrar historias reales con las que los clientes pudieran empatizar e interiorizar los consejos de seguridad.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Misión

«Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país».

Visión

«Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos».

Fuente: BCP Newsletter.

Propósito

Ser aliados de nuestros clientes, colaboradores y país para ayudarlos a transformar sus planes en realidad.

Colaboradores	Garantizando el cuidado, la experiencia y el desarrollo en los «momentos de la verdad» durante su <i>journey</i> en el banco.
Clientes	Brindándoles educación, asesoría, productos y servicios financieros acordes a sus necesidades y planes.
País	Contribuyendo al impulso de la economía y al desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y ciudadanos.

Aspiración

Experiencia WOW:

ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes, simple, cercana y oportuna.

Equipo WOW:

ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.

Gestión WOW:

ser referentes regionales en gestión empresarial, potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

Principios

Cientecéntricos

Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso, cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.

Potenciamos nuestra mejor versión

Nuestro crecimiento personal y profesional no tiene límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.

Sumamos para multiplicar

Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.

Mínimo, damos lo máximo

El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos, y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

Emprendemos y aprendemos

Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

Seguros y derechos

Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos.

Líneas de productos del BCP Perú

El Banco de Crédito del Perú cuenta con una amplia gama de productos financieros para poder atender a sus diversos segmentos de mercado, siendo las principales líneas de productos:

Operaciones pasivas

- * Cuentas de ahorros
- * Cuentas corrientes
- * Cuenta sueldo

Operaciones activas

- * Préstamos personales
- * Crédito hipotecario
- * Crédito vehicular

Tarjetas de crédito

Seguros

- * Seguro Onco Respaldo Digital
- * Seguro vehicular

Inversiones y ahorro

- * Depósitos a plazo

Fuente: <https://www.viabcp.com/>

La estrategia

La estrategia del BCP se centra en la transformación digital y en la mejora continua de la experiencia del cliente. Entre sus principales pilares estratégicos destacan:

- * **Digitalización de servicios:** implementación de plataformas y aplicaciones móviles que optimizan la interacción con los clientes.
- * **Segmentación personalizada:** adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de cada segmento de mercado.
- * **Educación financiera y prevención de fraudes:** uso de *edutainment* (entretenimiento educativo) como herramienta clave para generar conciencia sobre las distintas modalidades de fraude. Un ejemplo destacado es una serie web de suspenso que explica cómo prevenir estafas, combinando entretenimiento con mensajes educativos para un impacto más efectivo.



La estrategia del BCP se centra en la transformación digital y en la mejora continua de la experiencia del cliente”.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO POR OFRECER

En la mente del villano es una iniciativa del Banco de Crédito del Perú (BCP) diseñada para educar al público sobre la prevención de fraudes y estafas. Este producto combina entretenimiento y educación, usando elementos de ficción y narraciones basadas en hechos reales para crear conciencia sobre las técnicas que utilizan los estafadores. A continuación, se detallan sus características principales:

- * **Formato y duración:** la serie está disponible en formato audiovisual (videos en YouTube y redes sociales) y como pódcast de corta duración (7-15 minutos por episodio), adaptándose a las preferencias digitales del público actual.
- * **Contenido temático:** cada episodio aborda un tipo específico de fraude, como la suplantación de identidad o las llamadas telefónicas fraudulentas. Se narran las historias desde la perspectiva del «villano», mostrando sus estrategias y cómo identificarlas para evitar caer en ellas.
- * **Estilo y narrativa:** combina suspenso y dramatización con mensajes educativos, haciendo uso del *edutainment* (educación + entretenimiento) para mantener la atención del espectador.
- * **Plataformas:** está disponible en YouTube, Spotify, TikTok y el sitio oficial del BCP, lo que facilita su acceso a diversos públicos.
- * **Propósito:** fortalecer la cultura de prevención en temas de seguridad digital y financiera. Está dirigida al público general, con énfasis en usuarios de servicios bancarios que puedan ser vulnerables a intentos de fraude. Con el *edutainment*, se impulsa la prevención de fraudes con una serie web de suspenso que muestra las distintas modalidades de fraude.

ANÁLISIS DE LA MARCA

- **Desafío de la marca:** educar a sus clientes sobre cómo prevenir el fraude y mantenerse seguros de una manera disruptiva.
- **Idea estratégica:** a través del *edutainment*, se impulsa la prevención de fraudes con una serie web de suspenso que muestra las distintas modalidades de fraude real desde el punto de vista del estafador y de la víctima. Se creó una serie web, *En la mente del villano*, con el objetivo de comunicar, a través de un formato innovador, los consejos de prevención de fraudes. La serie, que se puede ver en la plataforma de YouTube, cuenta casos reales para enseñar qué hay detrás de cada modalidad de fraude y a qué detalles se debe prestar atención. Se utilizan historias de suspenso que permiten desmenuzar las tácticas y estrategias de los estafadores, abordando las principales modalidades de fraude en capítulos de alrededor de seis minutos.
- **Dar vida a la idea:** *En la mente del villano*, serie web de suspenso para comunicar de forma disruptiva consejos de seguridad mediante historias reales de fraude.
- **Segmento objetivo:** el público objetivo de la serie web *En la mente del villano* consiste en clientes BCP y peruanos en general. Hombres y mujeres a nivel nacional, de los NSE ABC y de entre 21 y 45 años, a quienes se da consejos de seguridad para que puedan prevenir los distintos tipos de fraudes mediante un formato innovador y cercano: los casos reales. Se trata de clientes bancarizados que buscan ahorrar tiempo y dinero utilizando los canales digitales que el banco pone a su disposición y ven las *apps* y canales como algo útil y práctico, pero no son conscientes de la importancia de mantener su información segura o de las amenazas que los rodean en un entorno digital. Además, son parte del mundo digital, donde consumen contenido en distintas plataformas de redes sociales, tanto por ocio como para aprender e informarse. No logran conectar con la comunicación tradicional de seguridad porque tienen la percepción de que no caerían en errores que podrían ponerlos en una situación de vulnerabilidad frente a un estafador. Aprender a prevenir el fraude no debería ser solo para personas mayores o los menos digitalizados, sino transversalmente para todos. ¿Qué tiene en común el grueso del público objetivo? La gran mayoría está expuesta a ser atacada por ciberdelincentes o estafadores, sobre todo en un contexto en



En la mente del villano se posiciona como una herramienta educativa innovadora que combina entretenimiento y aprendizaje para prevenir fraudes financieros”.

el que los delitos siguen aumentando. Por eso, es importante tomar conciencia sobre la prevención del fraude, y las redes sociales son relevantes para enseñar sobre este tema tan duro y sensible. Debemos innovar para brindar consejos de ciberseguridad a través de historias reales con un formato distinto que permitan conectar y tomar conciencia de aquellos posibles escenarios, donde muchas veces la puerta al fraude la abre uno mismo por un descuido, por falta de conocimiento o por exceso de confianza.

Posicionamiento

En la mente del villano se posiciona como una herramienta educativa innovadora que combina entretenimiento y aprendizaje para prevenir fraudes financieros. Su propuesta única es brindar un enfoque narrativo y visualmente atractivo, y destaca como:

- Una fuente confiable de educación financiera y digital: representa al BCP como una institución que prioriza la seguridad y la educación de sus clientes, reafirmando su compromiso social y ético.
- Un referente en prevención de fraudes: a través de historias impactantes y reales, la serie posiciona al banco como líder en la lucha contra el fraude, lo que fortalece su relación con los clientes al ofrecer contenido práctico y útil.
- Cercanía e innovación: el formato moderno y accesible de la serie proyecta una imagen de cercanía y vanguardia, alineada con las expectativas de los usuarios digitales actuales.

Con este posicionamiento, la serie busca fidelizar a los clientes y reforzar la percepción del BCP como un banco seguro e innovador.

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

- Insight:** el *insight* parte de que todos, como clientes de un banco, estamos expuestos a ser víctimas de un fraude, por lo que la única forma de prevenirlos es aprender sobre las tácticas que utilizan los defraudadores, prestar atención a los detalles y evitar prácticas inseguras en nuestro manejo de los productos y canales bancarios. Sin embargo, cuando vemos comunicación sobre consejos de seguridad, pensamos que no caeríamos en errores básicos como brindar información confidencial, entrar a páginas inseguras, contar más de la cuenta en una conversación o no reconocer la voz de un ser querido. Esto debido a que tenemos la percepción de que no abriríamos la puerta al fraude nosotros mismos, cuando en realidad sí lo hacemos. A diferencia de cuando vemos un caso real en las noticias o en historias de amigos o familiares, donde empatizamos de manera distinta y aprendemos sobre las señales de alerta a las que hay que prestar atención en las diferentes modalidades de fraude. Por ello, nos dimos cuenta de que había que atacar el problema de otra manera, mostrando casos reales de modalidades de fraude, ya que generan mayor impacto y empatía, y logran ser un gancho para brindar información sobre prevención de fraudes. Para el banco, además de ofrecer productos y servicios a sus clientes, es importante brindarles la información y educación completas para que puedan mantener su información y cuentas seguras. Por eso, se apuesta por enseñar la prevención de fraudes a través de un contenido familiar como el *streaming*, con casos reales que conecten e impulsen a los clientes a seguir educándose. De este modo, no solo se logra aumentar la confianza entre la marca y el consumidor, sino mantener a los clientes más seguros y demostrar el verdadero rol de aliado del banco con sus clientes.
- Dar vida a la idea:** *En la mente del villano*, serie web de suspenso para comunicar de manera disruptiva consejos de seguridad mediante historias reales de fraude.

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Objetivo del negocio

Contribuir en la reducción del ratio de reclamos por fraudes por cada 100 000 clientes en 10 p. p. durante el Q4 2023 – Q1 2024, en comparación con el mismo período de 2022-2023.

Justificación: veníamos teniendo un aumento de reclamos asociados a fraude digital, donde solo en el primer semestre de 2023 teníamos un alza del 30% en la cantidad de reclamos por fraude promedio mensual respecto al año anterior.

Medición: a través de los datos provistos por el equipo de reclamos/ posventa.

Tipo: reducción del ratio reclamos/clientes.

Objetivo de marketing 1

Incrementar en 4 p. p. el indicador de cercanía emocional en el *tracking* de marca BCP en el período Q4 2023 – Q1 2024 respecto al mismo período de 2022-2023.

Justificación: para el BCP, mantener una percepción cercana con sus clientes es primordial, por lo que la estrategia de comunicación de prevención de fraudes es crucial para seguir demostrando que nos preocupamos por ellos y que les enseñamos de una manera sencilla y cercana. BL: 63%, período Q4 2022 – Q1 2023.

Medición: *tracking* de marca BCP.

Tipo: cambios en atributos específicos de la marca.

Objetivo de marketing 2

Incrementar en 2 p. p. el atributo «Banco que me educa para prevenir fraudes digitales» en el período Q4 2023 – Q1 2024, en comparación con el mismo período de 2022-2023.

Justificación: atributo que se creó específicamente para medir el impacto de la estrategia de comunicación en prevención de fraude. BL: 67%, período Q4 2022 – Q1 2023.

Medición: *tracking* de marca BCP.

Tipo: cambios en atributos específicos de la marca.

Objetivo de marketing 3

Incrementar en 3 p. p. el atributo «Banco que me da la confianza de que mis datos y mi dinero están seguros», período Q4 2023 – Q1 2024 frente al mismo período de 2022-2023.

Justificación: la seguridad y la confianza son un atributo importante para seguir incentivando la digitalización de los clientes. Esa percepción de seguridad es la que buscamos hacer crecer gracias a nuestra estrategia de comunicación en prevención de fraudes. BL: 57%, período Q4 2022 – Q1 2023.

Medición: *tracking* de marca BCP.

Tipo: cambios en atributos específicos de la marca.

Objetivo de campaña 1

Conseguir un costo por visualización (CPV) un 10% menor que el *bench* de videos de seis minutos.

Justificación: se optó por retar la estrategia de comunicación tradicional con piezas cortas mediante una serie web con piezas de aproximadamente seis minutos, con el objetivo de ahondar en el mensaje y consejo. En este caso, buscamos superar la efectividad en resultados y costos del *bench* de otras series web con un contenido similar al de *streaming* que capte la atención.

Medición: reporte de resultados poscampaña de la agencia de medios.

Tipo: eficiencia (por ejemplo, coste por adquisición).

Objetivo de campaña 2

Lograr 2,5 millones de reproducciones promedio por capítulo.

Justificación: con una estrategia de comunicación distinta, con piezas más largas, buscamos generar mayor eficiencia en los recursos destinados para brindar una explicación más detallada de un consejo de seguridad sin afectar la masividad de la campaña. BL: 1,6 millones de reproducciones por motivo de campaña.

Medición: reporte de resultados poscampaña de la agencia de medios.

Tipo: alcance (por ejemplo, tasa de apertura, acciones, vistas, asistencia).

Objetivo de campaña 3

Lograr una valoración positiva 10 p. p. por encima del promedio de la campaña de seguridad de 2022.

Justificación: buscamos que la comunicación sea cercana y del agrado de nuestros clientes, que puedan valorar el mensaje que brindamos y la forma disruptiva en la que lo estamos trayendo. Con esto validamos si el cambio a una comunicación similar a la de una serie de *streaming* es del agrado de los clientes. BL: 66% positivo.

Medición: *social listening*.

Tipo: sentimiento positivo / resonancia emocional.

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN**Elementos clave del plan**

La serie web *En la mente del villano* aprovecha el suspenso para comunicar de manera disruptiva consejos de seguridad a través de los casos de fraude más comunes. La estrategia se centró en medios digitales para poder llegar a sus clientes con el contenido de la serie web. Capitalizamos la digitalidad y naturalidad con la que plataformas como YouTube albergan contenido similar al de *streaming*, funcionando como plataforma principal y *host* para albergar los capítulos de la serie, así como los tráileres y demás piezas. Partimos con una comunicación diferente con capítulos de alrededor de seis minutos y tráileres para captar el interés del público objetivo y que viera los episodios de la serie que lanzamos cada 20 días. También contamos con presencia en otros medios digitales, como las redes sociales, para generar mayor alcance y derivación. Sin embargo, para generar más «bulla» sobre el lanzamiento de la nueva serie web, contamos con presencia en cines con los tráileres para sacar provecho del formato de suspenso y *edutainment*, así como de la predisposición del público por este tipo de contenido cuando va a ver una película. Por último, contamos con menciones a través de *influencers* con *per/geek*, cinéfilos y que recomiendan series, para dar a conocer la apuesta del BCP con una nueva serie de suspenso educativa.

Elementos clave de las ejecuciones creativas en sus principales plataformas de marketing

Utilizamos contenido en formato de serie web corta en la plataforma de YouTube para reinventar la forma de comunicar y educar sobre un tema tan sensible como la prevención de fraudes. Videos «*snackeables*» que te dejan con ganas de ver más para seguir aprendiendo de las modalidades de fraude más conocidas y algunas que vienen haciéndose populares. La serie web contó con los primeros ocho episodios en el período de octubre de 2023 a marzo de 2024. Cada episodio de aproximadamente seis minutos aborda una modalidad distinta de fraude. Además, se contó con piezas de soporte que ayudaron a reforzar los consejos de seguridad en las demás redes sociales. Se pasó de lo tradicional, con campañas con piezas de 30 segundos, donde el mensaje va directo al consejo, a piezas de 5-6 minutos con historias que conectan. Asimismo, realizamos la producción tanto en Lima como en Arequipa, para evidenciar que en cualquier parte del país estamos expuestos a las amenazas de los estafadores. En cada capítulo se aborda la táctica de los estafadores, aquellos detalles en los

que un cliente puede cometer un error o descuido, cómo actuar si se es víctima de un fraude y qué se puede hacer para evitar caer en un fraude. Todo ello a través de una historia de suspenso muy cercana a la realidad, para que todos los clientes puedan generar empatía y aprender. De esta manera, se desmenuza cada fraude siendo lo más específicos posibles, para lograr enseñar qué hacer ante las siguientes modalidades de fraude: robo de celular, comunicación fraudulenta por WhatsApp, publicidad falsa de inversiones en redes sociales, *vishing* (llamada que se hace pasar por el banco), estafas con inteligencia artificial, «cambiao», *phishing* (correo falso) y compras inseguras en *marketplaces*.

La lógica detrás de la estrategia y el plan de medios

Con el fin de ser disruptivos en la comunicación de seguridad, se optó por un formato distinto de *edutainment* con piezas de entre cinco y seis minutos, donde se pudiera ahondar en cada modalidad de fraude y generar empatía por los errores que cometemos como clientes, que aumentan la vulnerabilidad ante los estafadores. Para que la serie web fuera exitosa, se necesitaba generar alcance, pero también tráfico hacia el canal de YouTube del BCP, donde se alberga la serie web. La estrategia de medios fue *full funnel*, para conseguir que la serie se conociera entre nuestro público, generar tráfico hacia YouTube y conseguir vistas completas de cada capítulo. Esto último era muy importante, ya que, si bien desde el inicio uno puede ir conociendo los errores que se deben evitar y las buenas prácticas para protegerse ante el fraude, esto se robustece conforme avanza la historia de cada capítulo. Para el lanzamiento de la nueva serie web *En la mente del villano* se tuvieron capítulos completos de entre cinco y seis minutos sobre robo de celular, préstamos por WhatsApp, inversiones falsas, *vishing*, inteligencia artificial, «cambiao», *phishing* y compras en redes sociales. Los capítulos se publicaron en el canal del BCP de YouTube, medio principal de la campaña. Además, se contó con los tráileres de cada capítulo para generar interés en un formato más corto, dejando a los espectadores con ganas de ver más, que se presentó tanto en YouTube como en otras redes sociales para generar mayor tráfico. Adicionalmente, se tuvieron piezas estáticas de la serie web para medios como programática, buscando el flujo hacia el canal. También se tuvieron piezas estáticas y videos con refuerzos de los consejos de seguridad, en las que también se tuvo apalancamiento para generar *awareness* y tráfico hacia la serie. Asimismo, fue importante la estrategia de *influencers* que hablaron y comentaron sobre series y películas, buscando generar relevancia de este tipo de comunicación en un público afín al contenido. Por último, se llevó a cabo una acción en cine para generar mayor masividad en un medio en el que el público está

La inversión en medios estuvo compuesta en un

87%

en medios digitales (YouTube, Meta, programática y TikTok), un

11%

en medios off (cine) y un

2%

en influencers.

predispuesto a recibir este tipo de contenido. Además, ayudaba a generar masividad con el mensaje.

RESULTADOS OBTENIDOS

En la mente del villano nos ha permitido obtener grandes resultados e incluso superar los objetivos estimados, lo que refleja el gran impacto de la serie web. La inversión de medios pagados durante el período del caso fue de entre US\$ 250 000 y US\$ 500 000. La inversión en medios estuvo compuesta por un 87% en medios digitales (YouTube, Meta, programática y TikTok), un 11% en medios off (cine) y un 2% en influencers. El plan de medios fue *full funnel*, buscando generar alcance para dar a conocer la serie, generar tráfico al capítulo y conseguir vistas completas de cada capítulo.

Se buscó generar la mejor optimización de recursos, y el gasto *nonworking* se destinó a costear la producción de cada capítulo, en la que se buscaron eficiencias al haber muchas tomas en exteriores y varias locaciones, ya que se trataba de historias distintas por contenido.

Los capítulos se difundieron en medios como Workplace BCP y en la red de televisores de las oficinas del banco para llegar a los más de 17 000 colaboradores, así como en el circuito cerrado de las agencias BCP.

Puntos de contacto utilizados en el esfuerzo: *cinema digital marketing, display ads digital marketing, influencers digital marketing, long video (3+ min.) digital marketing, programmatic display ads digital marketing, programmatic video ads digital marketing, short video (15" – 3 min.) digital marketing, social: organic digital marketing, social: paid digital marketing, video ads influencer, líder de opinión user generated content & reviews workplace.*

Resultados obtenidos versus objetivos planteados

Objetivo del negocio

Contribuir en la reducción del ratio de reclamos por fraudes por cada 100 000 clientes en 10 p. p. durante el período Q4 2023 – Q1 2024 frente al mismo período de 2022-2023.

Resultado: se logró reducir en 13 p. p. el ratio de reclamos por fraude, consiguiendo de esta manera que su estrategia de prevención de fraude se volviera más agresiva año tras año para evitar que los fraudes se dispararan.

Objetivo de marketing 1

Incrementar en 4 p. p. el indicador de cercanía emocional en el *tracking* de marca BCP en el período Q4 2023 – Q1 2024 frente al mismo período de 2022-2023.

Resultado: se logró incrementar en 10 p. p. el indicador de cercanía emocional, alcanzando el 73%, 7 p. p. por encima de la meta y 3 p. p. por encima del acumulado del año 2023. Estos resultados son significativos para el éxito de la marca, ya que están enfocados en que sus clientes los vean como un aliado, por lo que es importante que, con la estrategia de prevención de fraudes, los clientes mantengan su confianza en el BCP y vean que buscan proteger su información y dinero.

Objetivo de marketing 2

Incrementar en 2 p. p. el atributo «Banco que me educa para prevenir fraudes digitales» en el período Q4 2023 – Q1 2024 frente al mismo período de 2022-2023.

Resultado: se incrementó en 6 p. p. el atributo, alcanzando el 73% en el indicador, 3 p. p. por encima de la meta. Este atributo ayuda a medir el impacto de la estrategia de prevención de fraude en sus clientes. Lograr un incremento de 3 p. p. es significativo para demostrar el compromiso que tiene el BCP por seguir educando en seguridad a sus clientes.

Objetivo de marketing 3

Incrementar en 3 p. p. el atributo «Banco que me da la confianza de que mis datos y mi dinero están seguros» en el período Q4 2023 – Q1 2024 frente al mismo período de 2022-2023.

Resultado: lograron incrementar en 6 p. p. el atributo (63%), 4 p. p. por encima de la meta. El incremento de este atributo se debe a que los esfuerzos que hace el BCP de comunicar sobre prevención son reconocidos por sus clientes, quienes, a través de la información recibida, accionan medidas preventivas y correctivas para mantenerse protegidos.

Objetivo de campaña 1

Conseguir un costo por visualización (CPV) un 10% menor que el *bench* de videos de seis minutos.

Resultado: lograron reducir el CPV en un 33% respecto al *bench* de videos de seis minutos, optando por un contenido distinto en un tono disruptivo, como el suspenso, lo que permitió captar la atención de los

clientes y generar vistas y reproducciones de los capítulos. Lograron reducir el CPV del *bench* que tenían para contenidos largos, demostrando que el formato se ajustaba a la plataforma de YouTube y que la ejecución creativa funcionó.

Objetivo de campaña 2

Lograr 2,5 millones de reproducciones promedio por capítulo.

Resultado: alcanzaron 2,7 millones de reproducciones promedio por capítulo, lo que supone un incremento del 69% respecto al *bench*, y obtuvieron un 98% de sentimiento positivo en las reacciones y comentarios de la serie web, lo que ratifica una vez más el impacto sobre la importancia de estar prevenidos frente al fraude y que el contenido gusta y es de valor para el cliente. Esto llevó a un resultado un 69% mayor que el motivo de una campaña de seguridad pasada con mayor tiempo de exposición, pero que competía con otras piezas de campaña.

Objetivo de campaña 3

Lograr una valoración positiva 10 p. p. por encima del promedio de la campaña de seguridad 2022.

Resultado: obtuvieron un sentimiento positivo del 98% en las reacciones y comentarios de la serie web.

Estos resultados se deben a la gran aceptación del contenido educativo y la mezcla con el suspenso que mantuvo el interés del público. Asimismo, la serie web generó un pico de comentarios históricos en el canal de YouTube del BCP, lo que denota el interés y el *fandom* que la serie ha generado.

Cabe señalar que el banco mantiene una comunicación constante sobre temas de digitalización, autoatención y multicanalidad, y promueve cada vez más el uso de los diversos canales que pone a disposición de los clientes. Esto genera un aumento en el uso de canales alternativos y digitales, lo que los hace más vulnerables si no conocen sobre seguridad y prevención de fraudes. Adicionalmente, la estrategia de comunicación de seguridad incluye otros impactos menores, como *mailing*, redes, circuito cerrado y *push notifications* en Banca Móvil BCP, que permiten orientar a los clientes con consejos básicos y diarios sobre otros temas de fraude, para robustecer la información brindada por la serie web.

Por ello, los resultados adicionales relacionados con la contribución a la digitalización de más clientes para que pierdan miedo al tema de ciberseguridad ayudan a la digitalización, haciendo que tengan mayor confianza para operar en los canales que tienen a su disposición. El resultado fue que el número de clientes digitales se incrementó en un 16% frente al mismo período de 2022-2023.



PREGUNTAS

1. Realice el análisis de la situación del BCP en el momento del caso.
2. Realice el diagnóstico de la problemática del BCP en el momento del caso.
3. A partir del análisis del caso, ¿cambiaría el público objetivo al que se dirige el BCP? De hacerlo, indique por qué y cuál debería ser.
4. Tras el análisis situacional realizado y ante los resultados obtenidos, ¿cuál sería su propuesta de *marketing mix* para los próximos años?

Referencias

- * Banco de Crédito del Perú. (2023). *Memoria integrada 2023*. https://www.viabcp.com/wcm/connect/59180df5-eb36-4c34-9366-6d15f-920dbc6/Memoria%2BIntegrada%2BAnexos%2B2023%2BBB-CP_compressed.pdf?MOD=AJPERES&CVID=oXDQC9V&attachment=false&id=1713286445189
- * Banco de Crédito del Perú. (2024). *Formulario del caso E-2900-944. Serie web: En la mente del villano, presentado ante los Premios EFFIE Perú*. Premios EFFIE Perú 2024. Lima.
- * Banco de Crédito del Perú. (s. f.). Viabcp. <http://www.viabcp.com>
- * BCP Newsletter. (2024). <https://bcpperu.wordpress.com/>
- * *Boletín Estadístico del Ministerio Público Fiscalía de la Nación*. (2023, 21 de julio). Ministerio Público Fiscalía de la Nación. <https://www.gob.pe/institucion/mpfn/informes-publicaciones/4450928-boletin-estadistico-del-ministerio-publico-junio-2023>
- * Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- * Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson.

Encontramos la oportunidad de posicionarnos en San Valentín con Pícaras Fresa e incrementar la compra de toda la marca”.



05

CASO: Pícaras

EL GUSTO DE COMERSE EL MUNDO JUNTOS

Categoría	Golosinas, postres y <i>snacks</i>
Premio	EFFIE Oro
Cliente	Compañía Nacional de Chocolates
Agencia	Digitas Perú
Agencia colaboradora	IPG Mediabrands Perú
Elaborado por	David Mayorga y Martín Hernani-Merino

LA ORGANIZACIÓN

La Compañía Nacional de Chocolates de Perú pertenece al grupo colombiano Nutresa y es una de las principales empresas del sector de alimentos. Tiene 40 años de presencia en el mercado peruano y cuenta con más de 750 colaboradores (Compañía Nacional de Chocolates de Perú, 2024).

Breve reseña

La Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja se creó en 1920 y forma parte del grupo colombiano Nutresa. Luego, cambió de nombre a Compañía Nacional de Chocolates. En 1933, la empresa se convirtió en accionista de la Fábrica de Galletas Noel.

En febrero de 2007, la Compañía Nacional de Chocolates adquiere la empresa Good Foods, propietaria de la marca Winter's, creada en el Perú en 1997. Good Foods contaba con más de 40 marcas de productos de las siguientes categorías: chocolates, galletas, chicles, cocoas, cremas, gomas, panetones y caramelos, entre otros. La Compañía Nacional de Chocolates de Perú se convirtió en filial del Grupo Nutresa, conglomerado colombiano (Compañía Nacional de Chocolates de Perú, 2024).

En la tabla 1, se presentan los hitos en la historia de la Compañía Nacional de Chocolates.

Tabla 1: Hitos en la historia de la Compañía Nacional de Chocolates

Año	Suceso
1920	Se crea la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja en Medellín, Colombia.
1933	La Compañía Nacional de Chocolates se hace accionista de la Fábrica de Galletas Noel.
1961	Se crea Jet, la primera golosina de chocolate fabricada industrialmente en Colombia.
1997	Se crea la empresa Good Foods en Perú.
2007	La Compañía Nacional de Chocolates adquiere Good Foods. La Compañía Nacional de Chocolates de Perú es filial del Grupo Nutresa, conglomerado colombiano.

Fuente: Compañía Nacional de Chocolates (2024).

La empresa cuenta con más de 750 colaboradores y es una de las principales empresas del sector de alimentos.

Situación actual

La empresa cuenta con más de 750 colaboradores y es una de las principales empresas del sector de alimentos. Algunos de los países a los que exporta sus productos son: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Japón, Nicaragua y Panamá (Compañía Nacional de Chocolates de Perú, 2024).

La empresa cuenta con las siguientes líneas de productos: golosinas, bebidas, panetones, galletas, *snacks* y repostería.

- * En golosinas tiene las marcas: Winter's, Olé Olé, Chin Chin, Montblanc, Fino's, Maxi Maní, Dolce d'Leite, Maxi Toffee.
- * En bebidas: Winter's, Choco Listo, Zuko, Colcafé, Sello Rojo, Monterrey, La Abuelita.
- * En panetones: Winter's, Montblanc.
- * En galletas: Noel, Pícaras, Chin Chin, Ducales.
- * En *snacks*: Granuts, Kryzpo.
- * En repostería: Winter's, Cordillera (Compañía Nacional de Chocolates de Perú, 2024).

La estrategia genérica de la empresa es la diferenciación (Porter, 1982), sustentada en sus productos de alta calidad.

EL PROPÓSITO, LA MISIÓN, LA VISIÓN, LOS PRINCIPIOS Y LOS VALORES

A continuación, se presentan el propósito, la misión, la visión, los principios y los valores de la empresa (Compañía Nacional de Chocolates, 2024).

Propósito

Construir UN MUNDO MEJOR, donde el desarrollo sea para todos.

Misión

Lograr la creciente generación de valor proporcionando calidad de vida al consumidor y superando las expectativas del cliente con marcas conocidas y apreciadas, innovación efectiva, servicio superior y una excelente distribución. Gestionamos nuestras actividades con alta productividad, comprometidos con el desarrollo sostenible y el mejor talento humano, propiciando su progreso y un comportamiento corporativo ejemplar.

Visión

Al año 2030 lograremos que nuestro Negocio Chocolates alcance unas ventas de COP \$3,5 billones, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer. Las ventas serán el 55% en Colombia y el 45% en otras geografías y el portafolio de salud y nutrición será el 30% de las ventas totales.

Principios

Integridad y ética.

Valores

Colaboración
Confianza
Innovación
Orientación al cliente y consumidor
Pasión

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

En 2021, la empresa renovó la imagen de las galletas Pícaras, cambiando su empaque y su logo. Se desarrolló una exitosa campaña de relanzamiento del producto con el lema «El gusto de comerse al mundo». También se desarrolló el *claim* central: «Amor a primer gusto» (Mercado Negro, 2021). En 2022, la empresa lanzó al mercado un nuevo sabor: Pícaras Menta, dirigido al segmento de jóvenes, que tuvo gran aceptación del mercado. Galletas Pícaras es la marca líder del mercado en el segmento de galletas bañadas (Hernani-Merino & Mayorga, 2023).

Dado que en la temporada de verano hay un mayor consumo de helados y un menor consumo de galletas, la empresa tuvo el desafío para 2023 de desestacionalizar la demanda de galletas Pícaras en esa temporada. Las galletas Pícaras son de: Chocolate, Fresa, Chocolate Extremo, Chips, XL, Mini Chocolate y Mini Chocolate Extremo.

Mercado objetivo

El mercado objetivo son las personas de la generación Z, que comprende a jóvenes de 17 a 24 años, de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C. Se caracterizan por ser creativos, aventureros, auténticos y predispuestos al cambio.

Se les denomina «nativos digitales» porque han crecido con aparatos electrónicos como *laptops*, *smartphones* y *tablets*. Son orientados al desarrollo de multitareas, ya que pueden hacer varias tareas a la vez, como ver la televisión, trabajar en su *laptop* y escuchar música en su *smarthphone*. Pertenecen a una generación atrevida y que también romantiza todo (EFFIE Perú, 2024a).

Posicionamiento

El posicionamiento de galletas Pícaras es el de un producto que se caracteriza por su alta calidad y que se orienta al mercado de jóvenes. Se busca que el mercado objetivo perciba al producto como original, atrevido y romántico (EFFIE Perú, 2024a).

OBJETIVOS DE NEGOCIO, DE MARKETING Y DE CAMPAÑA

A continuación, se presentan los objetivos de negocio, de *marketing* y de campaña (EFFIE Perú, 2024a).

Objetivos de negocio

- * Aumentar las ventas en un 100% respecto al mismo período de 2022.

Objetivos de marketing

- * Aumentar en más de S/ 1,5 millones el portafolio de Pícaras. Las ventas de Pícaras fueron de S/ 8,9 millones durante el Q1 de 2023.
- * Aumentar en un 80% el *sell out* moderno y en un 30% el *sell out* tradicional.

Objetivos de campaña

- * Lograr un impacto de más de 40 millones durante la campaña.
- * Aumentar el *reach* en 2,5 millones de usuarios y el *engagement* en un 6%.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS

El *insight* y la *big idea* (EFFIE Perú, 2024c) fueron:

Insight

«La generación Z está motivada a vivir al máximo, busca expresar sus emociones de manera grandiosa y con *uniqueness*. Desea poder seguir comiéndose al mundo junto a la persona que aman».

Big idea

«Convertirse en el medio que exprese el amor a la persona especial, con un empaque y forma romántica para Pícaras Fresa».

Concepto de campaña

En 2023, se buscó desestacionalizar la demanda y aumentar las ventas del portafolio de sabores de galletas Pícaras (EFFIE Perú, 2024c). En el verano, frente a otras estaciones del año, se observa un cambio en la demanda de determinados productos: por ejemplo, hay un mayor consumo de helados y un menor consumo de galletas. Ante esta situación, la empresa se propuso desestacionalizar la demanda de galletas en esta temporada.

“

La generación Z está motivada a vivir al máximo, busca expresar sus emociones de manera grandiosa y con *uniqueness*. Desea poder seguir comiéndose al mundo junto a la persona que aman”.

La campaña se desarrolló en enero y febrero de 2023, teniendo como actividad central la celebración de San Valentín. Las galletas Pícaras sabor de fresa cambiaron de empaque, y la forma redonda del hueco del centro de la galleta se cambió por la forma de un corazón. También se modificó el lema a: «El gusto de comerse al mundo juntos».

Las galletas Pícaras, con su empaque romántico, se muestran en la figura 1.

La campaña se realizó del 13 de enero al 15 de febrero de 2023. Se trabajó con la agencia Digitas Perú y la agencia colaboradora IPG Mediabrands Perú (EFFIE Perú, 2024b).

Figura 1: Galletas Pícaras



Fuente: EFFIE Perú (2024a).

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

En cuanto a la estrategia de comunicación, se desarrolló una estrategia publicitaria de 360 grados, es decir, un enfoque integral de *marketing* que comunica el mensaje de la marca en todos los puntos de contacto con el consumidor, incluidos los canales *online* y *offline*. En la campaña se buscó atraer la atención del mercado objetivo en los puntos de venta y, para ello, se utilizaron vallas publicitarias (OOH) en las fechas cercanas al Día de San Valentín. También se usaron de manera intensiva las redes sociales para comunicar sobre la campaña del producto galletas Pícaras.

Se desarrollaron una serie de actividades que se pueden encontrar en la biblioteca virtual de casos ganadores de los Premios EFFIE Perú (Universidad del Pacífico, 2024), en el siguiente enlace: <https://premioeffie.up.edu.pe/>

Como parte de las actividades de comunicación, se colocaron 13 pantallas digitales en 13 distritos de Lima, que dieron visibilidad a la campaña y en las que se mostraban declaraciones de amor de los usuarios (véase la figura 2). En medios digitales se usaron redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok y YouTube.

Figura 2: Galletas Pícaras: declaraciones en vallas publicitarias



Fuente: EFFIE Perú (2024a).

En la campaña se desarrolló la dinámica Encorazona2, que consistía en motivar a la persona a tomar una foto de algún momento *cute* que tuviera con su pareja a través del orificio en forma de corazón de la galleta. Para esta actividad se contó con *influencers* que enseñaron la dinámica propuesta y también se usó el *hashtag* #AmorAPrimerGusto en las redes sociales (EFFIE Perú, 2024a). En la figura 3 se muestran algunas fotos de Encorazona2.

Figura 3: Galletas Pícaras: Encorazona2



Fuente: EFFIE Perú (2024a).

“

Como parte de las actividades de comunicación, se colocaron 13 pantallas digitales en 13 distritos de Lima, que dieron visibilidad a la campaña y en las que se mostraban declaraciones de amor de los usuarios”.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de negocio, de *marketing* y de la campaña (EFFIE Perú, 2024a).

Resultados de negocio

- * Aumentaron las ventas en un 127% respecto al año anterior, obteniendo S/ 860 000 más en la campaña. El *market share* en la categoría fue de +0,5 puntos.

Resultados de marketing

- * Aumentó en más de S/ 2,2 millones todo el portafolio de Pícaras. Las ventas de Pícaras fueron de S/ 9,6 millones durante el Q1 de 2023.
- * Aumentaron en un 174% el *sell out* moderno y en un 50% el *sell out* tradicional.

Resultados de campaña

- * Se logró un impacto de más de 69 millones durante la campaña.
- * Aumentaron el *reach*, que llegó a 3,8 millones de usuarios, y el *engagement* en un 8,8%.

La campaña de galletas Pícaras «El gusto de comerse al mundo juntos» obtuvo el Premio EFFIE Perú Oro en la categoría Golosinas, postres y *snacks*.

PREGUNTAS

1. Describa las características particulares que presenta la empresa.
2. Haga un análisis FODA.
3. Describa el perfil del mercado objetivo.
4. Describa la competencia principal de galletas Pícaras en la temporada de verano.
5. ¿Cuál es la diferenciación de galletas Pícaras?
6. ¿Qué tipo de demanda presenta las galletas Pícaras?
7. ¿Cuál es la estrategia de marca?
8. ¿Cuáles son los factores que determinaron el éxito de la campaña?

Referencias

- * Compañía Nacional de Chocolates. (2024). Página web de la Compañía Nacional de Chocolates. <https://chocolates.com.co>
- * Compañía Nacional de Chocolates de Perú. (2024). Página web de la Compañía Nacional de Chocolates de Perú. <https://chocolates.com.pe>
- * EFFIE Perú. (2024a). *Caso Pícaras: el gusto de comerse al mundo. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2024*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- * EFFIE Perú. (2024b). Ganadores 2024. <https://effie-peru.com/premios-effie-awards/>
- * EFFIE Perú. (2024c). Finalistas 2024. <https://effie-peru.com/wp-content/uploads/2024/06/Finalistas-2024.pdf>
- * Hernani-Merino, M., & Mayorga, D. (2023). Caso: Pícaras: tan *fresh* como tú. En *Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2023*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- * *Mercado Negro*. (2021). Pícaras se renueva: ¡Tus Pícaras de siempre, ahora con nuevo look! *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-digital/lanzamiento-de-producto/picaras-se-renueva-tus-picaras-de-siempre-ahora-con-nuevo-look/>
- * Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México D. F.: Cecsá.
- * Universidad del Pacífico. (2024). Biblioteca virtual de casos ganadores de los Premios EFFIE Perú. <https://premiouseffie.up.edu.pe>

“Eso no es lo que querían los peruanos, lo único que pedían es que se les brindara un buen internet, lo demás es «floro»”.

06

CASO: WIN

FLOREROS

Categoría	David y Goliat / Internet y telecomunicaciones
Premio	EFFIE Oro EFFIE Plata
Cliente	WIN Perú
Agencia	Lemon
Agencia colaboradora:	Reset Local Planet
Elaborado por	Renán Tutaya

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

WIN es una empresa de telecomunicaciones peruana que, desde 2017, tiene como compromiso principal brindar los mejores precios y un servicio de calidad a la comunidad, a través de una conexión de internet para el hogar de 100% fibra óptica (FTTH) con velocidades de hasta 1000 Mbps, servicio de telefonía fija y televisión digital.

WIN forma parte del mismo grupo que Optical Networks, empresa hermana que se centra en servicios corporativos. La empresa tuvo un gran despegue durante la pandemia, cuando los usuarios entendieron los beneficios de la fibra óptica. La cobertura de WIN se sustentaba en la red de fibra óptica de Optical Networks, que contaba con 5000 kilómetros de fibra óptica en Lima y el Callao. La fibra óptica era la mejor tecnología para garantizar la velocidad contratada. Esto convirtió a WIN en una propuesta disruptiva, pues en esa coyuntura las conexiones eran por cable de cobre (XDSL) o coaxial.

Situación actual

WIN, un nuevo operador peruano del servicio de internet hogar, había alcanzado un crecimiento explosivo con su primera campaña de comunicación masiva entre octubre y noviembre de 2022. WIN había logrado conseguir un récord de ventas histórico al conectar con los peruanos y retratar la insatisfacción que sentían con sus servicios de internet hogar.

A pesar del gran éxito alcanzado en ventas en el año 2022, solo habían logrado el tercer lugar como marca preferida en predisposición de compra (*brand power*) de la categoría con su marca WIN (24,4%), superando a Entel (20,9%). Claro (28,5%) y Movistar (26,2%) ocupaban los primeros lugares en este indicador de marca.

El *brand power* o poder de marca se refiere a la capacidad de una marca para influir en el comportamiento del consumidor y generar lealtad, reconocimiento y preferencia en el mercado. En otras palabras, es la medida de la fuerza y relevancia de una marca en la mente de los consumidores y su capacidad para diferenciarse de la competencia.

Tras los excelentes resultados de WIN, tanto en ventas como en poder de marca en la campaña de 2022, la competencia desató una guerra

de precios. Los dos líderes de la categoría de internet hogar (Movistar y Claro) decidieron desarrollar una estrategia de precios muy agresiva, con grandes rebajas y ofreciendo beneficios exorbitantes. Ofrecían planes de fibra óptica desde apenas S/ 50, e incluso duplicaban o triplicaban sus velocidades.

Asimismo, las marcas líderes brindaron muchos incentivos para retener a su planta (usuarios actuales), como un 40% de descuento en lo que pagaban mensualmente por un período. Con esta agresiva reducción de precios, lograron marcar la diferencia, de modo que WIN (S/ 142,33) se convirtió en el competidor más caro de la categoría, superando en un 35% el precio de Claro (S/ 106,43) y en un 39% el precio de Movistar (S/ 102,40).

A partir de la campaña de lanzamiento de WIN en 2022 y el efecto que tuvo sobre el mercado y la categoría de internet hogar, aparecieron nuevos competidores que aprovecharon este contexto para subirse a la ola y tratar de incrementar su participación de mercado. Competidores nuevos como WOW despegaron en su participación de mercado utilizando una estrategia en precio aún más agresiva que Movistar y Claro, y lanzaron con fuerza sus servicios con precios muy bajos (S/ 96), buscando aprovechar la «sacudida de tablero» que hizo WIN frente a las marcas grandes.

Línea de productos

Como proveedor de servicios de internet hogar con fibra óptica, WIN ofrecía los siguientes servicios: Internet 200 Mbps, Internet 400 Mbps e Internet 600 Mbps. Además, ofrecía dúos y tríos, añadiendo TV Digital WIN TV, FONOWIN, y DirecTV GO.

Sus líneas de productos estaban dirigidas a tres segmentos de mercado: hogar, negocios y empresas. WIN apostó por una cobertura en seis regiones del Perú: Lima, Callao, Lambayeque, Piura, La Libertad y Áncash, con tecnología FTTX (fibra óptica).



WIN había logrado conseguir un récord de ventas histórico al conectar con los peruanos y retratar la insatisfacción que sentían con sus servicios de internet hogar”.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Misión y visión

Misión

Desafiamos lo convencional, garantizando la mejor experiencia digital para el bienestar de nuestros clientes, con un crecimiento sostenible y eficiente.

Visión

Triplicar el valor de la compañía al 2027, logrando ser la empresa de telecomunicaciones más valorada por nuestros clientes y nuestra gente, contribuyendo al desarrollo del país.

Valores

Los valores que busca transmitir la empresa son los siguientes:

Auténticos	Nuestros valores nos hacen únicos.
Empáticos	Conectamos con las emociones de los demás.
Innovadores	Somos ágiles y marcamos la diferencia.
Confiables	Hacemos que las cosas pasen.
Apasionados	Disfrutamos lo que hacemos.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

Todos los años, en el mes de julio, las diferentes marcas de la categoría de telecomunicaciones buscan enviar un mensaje en el que saludan al Perú y, de paso, cuentan lo importantes que son para los clientes, haciendo

referencia a los años que llevan acompañándolos. Se trata de campañas de marca que buscan reforzar su trayectoria, su cobertura o cuán robustas son como compañías.

Después de la campaña de lanzamiento de WIN del año 2022, la competencia empezó a comunicar sus diferenciales frente a WIN, como, por ejemplo, la cobertura a nivel nacional, el tamaño de sus centros de atención del consumidor y *call centers*, y mensajes en los que decían que escuchaban a sus clientes, haciendo referencia a la calidad de su atención. El desafío de la marca se centraba en cómo la marca WIN, a pesar de ser cerca de un 40% más cara que las marcas líderes de la categoría internet hogar, podría lograr ser la marca más afín para los peruanos.

Segmento objetivo

Las características demográficas del público principal de WIN son: hombres y mujeres de 30 a 55 años de NSE A, B y C, jefes o jefas de hogar, y encargados de realizar los pagos y contrataciones de los servicios básicos y de telecomunicaciones del hogar.

Durante muchos años, los peruanos habían estado «obligados» a contratar servicios de internet hogar que no cumplían con lo que ofrecían. Esto fue generando un sentimiento de insatisfacción general hacia los diferentes operadores que tenían una gran trayectoria en el país, ya que durante mucho tiempo fueron las únicas opciones para poder contar con internet en el hogar.

Según el estudio desarrollado por Osiptel en 2021 sobre la insatisfacción de los usuarios de internet hogar de los operadores Movistar, Claro y Entel, 8 de cada 10 peruanos estaba insatisfecho con el servicio brindado por su operador. Este malestar hacía que la prioridad de los peruanos fuera recibir un buen servicio por el que estaban pagando. Cualquier otro mensaje o comunicación de estas operadoras provocaba que fueran objeto de comentarios negativos o críticas por no ofrecer un buen servicio de internet hogar. Esto cobra relevancia en un contexto en el que más del 40% de los usuarios estaban abiertos a cambiarse de operador.

Además, esta insatisfacción se reflejaba también en la falta de fidelización de los usuarios, lo que evidenciaba un gran grupo de detractores de las marcas en el *net promoter score* (NPS). Ello se desprende del estudio de marcas de la consultora Kantar, que revelaba un alto volumen de clientes detractores de Movistar (56%) y Claro (48%) en 2023, lo que afectaba negativamente el NPS de ambos operadores (-38% y -27% respectivamente).

El *net promoter score* (NPS) es una métrica utilizada para medir la lealtad y la satisfacción del cliente. Se basa en una pregunta sencilla que se hace a los clientes: «En una escala del 0 al 10, ¿cuán probable es que recomiende nuestra empresa/producto/servicio a un amigo o colega?». Los clientes que responden con una puntuación de 9 o 10 se consideran «promotores», ya que son altamente propensos a recomendar la empresa a otros. Los que puntúan de 7 a 8 se consideran «pasivos», ya que están satisfechos, pero no son tan entusiastas como los promotores. Por último, aquellos que puntúan de 0 a 6 se consideran «detractores», ya que son menos propensos a recomendar la empresa y pueden tener opiniones negativas. La puntuación NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO POR OFRECER

Se trataba de un servicio de internet para el hogar con el mayor puntaje de velocidad del país, auditado por empresas reconocidas como Ookla y Netflix en sus pruebas de velocidad de internet.

Los productos ofrecidos por WIN tenían las siguientes características:

- * **Dúo:** internet hogar 100% fibra óptica 200 Mbps + WIN TV.
- * **Trio:** internet hogar 100% fibra óptica 200 Mbps + WIN TV + FONOWIN.
- * **Costo de instalación:** S/ 0.

Asimismo, se ofrecía a los nuevos clientes duplicar la velocidad de internet hogar durante los primeros tres meses del servicio con una conexión 100% de fibra óptica que permitía una conexión más rápida y estable que los servicios de la competencia de tecnologías mixtas.

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

Insight

Después de la campaña de lanzamiento de WIN a finales de 2022, todo cambió, ya que la competencia ya no los veía como un competidor chico. Ante esa situación, los operadores líderes se preguntaron: ¿cómo competir con un retador sin respaldo trasnacional? La respuesta fue

simple: utilizando el músculo que ellos no tienen. Una medida que utilizaron fue bajar el precio muy por debajo del mercado y esperar a que el nuevo retador no pudiera más con ese recorte. Otra medida fue crear la percepción de que el nuevo retador no iba a poder atender a muchas personas, de modo que luego la atención acabaría cayendo y, por ende, el servicio. Todas estas estrategias, que son válidas, fueron usadas y golpearon a WIN durante el primer semestre de 2023.

La época de Fiestas Patrias siempre ha sido un momento perfecto para que las empresas líderes de telecomunicaciones cuenten lo importante que son para el país. Mensajes patrios en los que saludan al Perú, pero que realmente hablan de sus años de trayectoria, de su compromiso con el país o con la selección de fútbol, o del «impacto» sobre el crecimiento del país, entre otros. Era el momento perfecto para señalar las «debilidades» de WIN: que carecía de la cobertura que las marcas líderes tenían y de su cantidad de años en el país.

En esta coyuntura, según un estudio de mercado de Kantar Insights Perú de 2023, el *driver* (atributo) más importante de la categoría internet hogar es «que tenga mejor velocidad de internet», mientras que el *driver* «es una marca de trayectoria» estaba mucho más abajo, en el puesto 14.

Como ya se ha comentado, en Fiestas Patrias, la competencia durante años había lanzado campañas para reforzar su trayectoria en el país y demostrar lo importantes que eran para sus clientes. Sin embargo, esto no es lo que querían los peruanos; lo único que pedían era que se les brindara un buen internet, lo demás era «floro». De esta manera, el *insight* identificado para la campaña fue: «Los peruanos quieren que primero les cumplas con un buen servicio de internet, antes de saludarlos por Fiestas Patrias».

Big idea

La idea estratégica central o *big idea* a la que se llegó utilizando el *insight* fue: «En Fiestas Patrias, la competencia evidencia su trayectoria con los peruanos, pero WIN dará un mensaje que sí quieren escuchar».

Concepto de campaña

En WIN sabían que lo primero que esperaban los peruanos de las empresas de telecomunicaciones era que les brindaran un buen servicio de internet hogar, por el cual están pagando. Por eso, en estas Fiestas Patrias y como empresa 100% peruana, el concepto de la campaña se basó en: «En estas Fiestas Patrias, WIN viene a darte lo que realmente necesitas: menos floro, mejor internet».

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Objetivos de negocio

El principal objetivo de negocio para WIN era incrementar su participación de mercado (*market share*) en internet hogar en 1 p. p. respecto al Q2 de 2023 (pasar de 11,44 p. p. a 12,44 p. p.). Ganar cada punto adicional de participación en una coyuntura de oferta comercial agresiva de la competencia, tras haber ganado más de 2,5 p. p. en el trimestre anterior, era muy difícil.

Además, en el contexto de las Fiestas Patrias, las marcas se centran en construir marca y no ventas, por lo que era aún más retador seguir creciendo en participación de mercado. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del Osiptel, basándose en el número de conexiones de internet en hogares peruanos del Q2 de 2023.

Objetivos de marketing

El primer objetivo fue incrementar la predisposición de compra (*brand power*) en 2 p. p. respecto a la campaña de lanzamiento (pasar de 24,4 p. p. a 26,4 p. p.).

El *brand power* de la consultora Kantar es un indicador que mide la predisposición de compra de una marca frente a las demás de la categoría; es decir, si una crece, las otras decrecen. Las hélices que construyen el *brand power* son tres, con distintos pesos: significativa (39%), diferente (35%) y saliente (26%).

Seguir creciendo en predisposición de compra (*brand power*) es muy importante, ya que al ser una marca nueva, tenían que seguir construyendo su consideración de marca para así generar una prueba del servicio. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar con su estudio «*brand power*» de 2023 vs. 2022.

La consideración de marca se refiere al grado en que los consumidores incluyen una marca específica en su conjunto de opciones o alternativas cuando están evaluando y tomando decisiones de compra. Es decir, es la medida en que los consumidores consideran activamente una marca como una posible elección entre varias opciones disponibles en el mercado. Una alta consideración de marca indica que esta es una opción de compra importante y relevante para los consumidores en su categoría de productos o servicios.

El segundo objetivo fue conseguir al menos un 70% de altas nuevas (nuevos clientes), lo que significaba conseguir 36 190 nuevos clientes, en comparación con la campaña anterior de Tríos Planes Libres (51 700 nuevos clientes). Se sabe que, durante las Fiestas Patrias, las otras empresas de telecomunicaciones se dedican a enviar mensajes de marca y no promocionales.

De igual forma, esta no sería una campaña comercial; sin embargo, era importante seguir construyendo su posicionamiento de marca y mantener el *market share* que estaban logrando, por lo que no podían descuidar del todo sus ventas. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del reporte de altas nuevas de WIN de octubre de 2022 a agosto de 2023.

Objetivos de comunicación

El primer objetivo fue crecer en la hélice de significancia en 5 p. p. respecto a 2022. Como ya se indicó, la significancia representa el 39% del *brand power* y refleja cuán relevante es la marca para los consumidores.

La campaña debía seguir demostrando que WIN es una marca relevante para sus consumidores, generando afinidad y cubriendo sus necesidades. La significancia debía pasar de 106 p. p. a 111 p. p. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar con su estudio de *brand power* de 2023 vs. 2022.

El segundo objetivo fue incrementar en 0,10 p. p. los atributos de marca «afinidad» (pasar de 1,08 p. p. a 1,18 p. p.) y «satisface necesidades» (pasar de 5,03 p. p. a 5,13 p. p.) dentro del pilar de la hélice de significancia en el *brand power*.

La campaña tenía que lograr subir en dos atributos puntuales: (1) que el público sienta afinidad emocional por la marca y (2) que sienta que la propuesta de valor satisface sus necesidades. Subir en estos atributos en el sector de las telecomunicaciones es muy difícil; por ejemplo, la marca Claro apenas supera el promedio de la categoría.

La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar con su estudio sobre *brand power* de 2023 vs. 2022.

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Estrategias de marketing

La campaña fue de alcance nacional y su período de difusión duró dos semanas, entre el 20 de julio y el 3 de agosto de 2023. La estrategia se apalancó en el argot peruano de llamar a alguien «florero», término que hace referencia a una persona que dice muchas cosas buscando persuadir. El uso de expresiones del argot peruano ya había probado ser exitoso en la anterior campaña de lanzamiento de WIN.

Jugaron con el doble sentido del significado de la palabra «florero» y dieron vida a personajes con cabezas de florero que representaban las campañas y los mensajes de la categoría de las marcas competidoras por Fiestas Patrias.

Para conectar con los peruanos, crearon la «canción del florero». Una salsa que, como recurso sonoro, acompañaba a los personajes con floreros como cabezas y que se explotó durante toda la campaña de Fiestas Patrias.

El mensaje que WIN propuso fue directo y sencillo: «En WIN no te queremos florear», construyendo además los diferenciales de la marca frente a la categoría:

- * Empresa 100% peruana
- * Menos floro y mejor internet
- * El internet con mayor puntaje de velocidad del Perú

Cambiaron ligeramente su *claim* por la coyuntura: «WIN, el internet de los peruanos, el internet de los winners».

Estrategias de comunicación

La campaña debía seguir construyendo su promesa de marca, siendo la marca que hace las cosas de manera diferente y, por ende, también comunica su campaña de Fiestas Patrias de manera distinta a la de la categoría.

Por eso, a partir de la observación de la insatisfacción de los peruanos con la calidad de sus servicios de internet hogar y construyendo un posicionamiento en contraposición a la categoría, WIN propuso un mensaje claro: «En WIN, como empresa 100% peruana, sabemos lo que realmente buscan los peruanos: menos floro y un mejor internet».

La campaña buscaba recrear lo que podría ser una campaña de Fiestas Patrias de una empresa de telecomunicaciones inexistente, con personajes con cabeza de florero, para poder tener el juego de palabras y demostrar que los peruanos estamos cansados de tanto «florero».

Los mandatos creativos de la campaña fueron:

- * La campaña de la empresa de telecomunicaciones falsa no debía tener ningún color o hacer alusión a su competencia.
- * Mostrar la insatisfacción de los peruanos frente a las campañas «patriotas».
- * Los personajes con cabezas de florero hacen referencia a lo que muestra una campaña de una empresa de telecomunicaciones tradicional.
- * Mostrar siempre a WIN como la marca transparente y honesta que «no te florea».

El presupuesto de medios pagados fue de entre US\$ 250 000 y 500 000. El año anterior había sido más o menos el mismo monto. En comparación con otros competidores, el gasto era bastante menor.

Desarrollaron una estrategia de medios que destacó por su exposición en medios masivos durante cuatro semanas, con énfasis en televisión, complementada por radio y vía pública. La pieza madre para televisión tuvo una exposición de aproximadamente una semana y media para reforzar el volumen de TRP semanales. Se incluyeron anuncios radiales en Lima y provincias, así como publicidad exterior en pantallas y estaciones clave del tren.

En digital, se priorizó el *awareness* (recordación) con el 80% de la inversión, destacando el *spot* y el *jingle*. El 20% restante se destinó a *performance*, utilizando campañas de generación de *leads* en redes sociales, búsqueda y *display*.

Por el lado de los gastos en producción, estos fueron menos de US\$ 100 000. En esta campaña, Claro lideró el *share of investment* (SOI) de internet y telecomunicaciones con el 43% de la inversión, seguido por WIN en segundo lugar con el 41% y Movistar con el 6%. Debido al presupuesto acotado de producción, desde un principio se decidió apostar por un recurso creativo eficiente que permitiera llevar el mensaje a los diferentes puntos de contacto de la estrategia de medios.

WIN hizo uso de medios propios ya que difundió la campaña en sus plataformas de redes sociales, como YouTube, Facebook, Instagram y

TikTok, para amplificar su mensaje de campaña y generar mayor alcance y conversación con su comunidad. Asimismo, contaron con un *call to action* hacia su *landing* quierowin.pe, donde las personas podían conocer más sobre la marca y los planes disponibles.

RESULTADOS OBTENIDOS

Era muy fácil sucumbir a la presión de la competencia, es decir, verse forzado a entrar a una guerra de precios en la que WIN tendría las de perder. Era muy fácil ser tentado a bajar los precios para así lograr un «*quick win*» y ganar participación de mercado muy rápidamente.

Pero ¿por qué hacer las cosas fáciles? WIN decidió hacer las cosas de manera distinta, considerando que los peruanos merecían un mejor servicio y un mejor trato. Y valió la pena. Los resultados hablan por sí solos y, una vez más, no se trató de una campaña comercial. La campaña resultó todo un éxito.

Resultado de negocio

Se logró un crecimiento de 1,23 p. p. frente al objetivo planteado (+1 p. p.) entre los períodos Q3 de 2023 y Q2 de 2023, alcanzando WIN un 12,67% del *share* (participación de mercado) con la misma cobertura de ciudades. En el mismo período, las marcas líderes habían disminuido su *share*: Movistar en 3,80 p. p. y Claro en 0,29 p. p.

En un contexto en el que la competencia estaba teniendo una oferta comercial muy agresiva, crecer en participación de mercado sin subir el precio era muy difícil de lograr. Y más increíble aún era crecer en participación de mercado con una campaña de marca (no comercial).

Resultados de marketing

Se superó y duplicó el primer objetivo planteado (+2 p. p.), ya que crecieron en 4 p. p. en *brand power*. WIN se posicionó así como el líder de la categoría en predisposición de compra (28,0), dejando detrás a otras marcas como Claro (27,0) y Movistar (24,2).

En el momento de la campaña, WIN competía contra una oferta comercial muy agresiva por parte de la competencia, ya que el precio continuaba siendo un factor importante para la toma de decisión en esta categoría. Sin embargo, WIN logró liderar en consideración de compra con un mensaje

sincero, claro y directo, que fue ofrecer a los peruanos lo que realmente buscan: «menos florero y un mejor internet».

Respecto al segundo objetivo, WIN superó el planteado (36 190 nuevos clientes), logrando alcanzar 53 194 nuevos clientes. En comparación con la exitosa campaña anterior de Tríos Planes Libres (51 700 nuevos clientes), esto supuso un 2,8% más de altas nuevas.

En una coyuntura de guerra de precios en la categoría y siendo WIN aproximadamente un 40% más caro que el resto de los competidores, lograron superar la cantidad de altas frente a la campaña anterior.

Con una campaña 100% de *branding*, retrataron el sentir de los peruanos frente a las campañas de Fiestas Patrias de los competidores líderes y su falta de mejora de los servicios que otorgan.

Resultados de campaña

De esta manera, en la campaña de Fiestas Patrias, mientras la competencia daba mensajes de su trayectoria y tiempo en el país, WIN transmitía un mensaje simple pero directo a los peruanos. Con ello, WIN logró convertirse en la marca más poderosa de la categoría internet hogar según el indicador de *brand power* de la consultora Kantar.

Respecto al primer objetivo planteado, que era lograr un incremento en la hélice de significancia (5 p. p.) frente al año 2022, lograron superar el objetivo, ya que crecieron de 106 p. p. a 115 p. p. (+9 p. p.) y superaron también a las marcas líderes: Claro (+6 p. p.) y Movistar (0 p. p.).

El mensaje de Fiestas Patrias le permitió a WIN generar una conexión con los peruanos, mostrándose como una marca sincera y honesta que viene a decir las cosas de manera clara y directa, sin «florear» como el resto de la categoría y ofreciendo un buen servicio de internet.

También se superó el segundo objetivo respecto a incrementar en 0,10 p. p. los atributos de marca «afinidad» y «satisface necesidades» dentro del pilar de la hélice de significancia en el *brand power*. WIN logró superar ambos objetivos, alcanzando 1,31 en «afinidad» (+0,23 p. p.) y 5,23 en «cubre las necesidades» (+0,20 p. p.), superando también a las marcas líderes.

En un momento en que las otras marcas de la categoría se centraban en dar mensajes patrios o en hablar sobre su trayectoria, experiencia y tiempo con los peruanos, WIN, como marca peruana, decidió dar un mensaje

claro y directo, algo que los peruanos sí querían escuchar: «Menos floro y mejor internet».

Cabe mencionar, como resultados adicionales, que se mantuvo una percepción favorable de valor/precio de la marca WIN. A pesar de ser la marca más cara de la categoría, WIN seguía siendo la marca con mejor percepción de valor/precio, con la mejor percepción del atributo «vale más de lo que cuesta» (que subió del 29% al 32%) y la menor percepción del atributo «vale menos de lo que cuesta» (que bajó del 19% al 18%). WIN siguió costando un 35% más que Claro y un 39% más que Movistar, pero logró ser percibida como una marca que vale mucho más de lo que cuesta. Manteniendo su percepción de precio, WIN mejoró su buena valoración. Los competidores se comportan en sentido inverso, lo que evidencia que el precio no es necesariamente el camino por seguir para incrementar la participación de mercado.

Por otro lado, WIN mejoró tres de sus atributos de imagen relacionados con su *performance* y cobertura: (1) percibido como la marca más rápida de la categoría (49%), mientras que Claro (31%) y Movistar (23%) decrecieron; (2) percibido como el mejor servicio de internet en fibra óptica (49%), mientras que Claro (31%) y Movistar (26%) decrecieron; y (3) con WIN se pueden utilizar varios dispositivos conectados al mismo tiempo sin comprometer la calidad (42%), mientras que Claro (36%) y Movistar (33%) decrecieron.

Figura 1: Campaña publicitaria WIN



Fuente: EFFIE Perú (2024).

Figura 2: Publicidad en vía pública WIN



Fuente: EFFIE Perú (2024).

PREGUNTAS

1. Analice el contexto de mercado previo a la campaña.
2. Mencione los principales hitos en la historia de la empresa y productos.
3. ¿Cuáles fueron los objetivos de la campaña?
4. ¿Cuál fue la estrategia de la empresa?
5. ¿Cuáles fueron los principales resultados alcanzados en la campaña?

Referencias

- * EFFIE Perú. (2024). *Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2023*. Lima.
- * Ibope Media. (2023). *Inversión en medios*.
- * Kantar. (2023). *Estudio de salud de marca WIN*.
- * Netflix. (2023). *Speed Index del Perú, 2022*.
- * Ookla. (2023). *SpeedTest Global Index 2023*.
- * Osiptel. (2023). *Portal informático Punku. Reportes Internet*.
- * WIN. (2023). *Ventas de campañas 2022 vs. 2023*.

CASO: Apuesta Total

**NUNCA DEJES
DE CREER**

“La emoción del juego en cualquier momento, para ganar hay que creer”.

Categoría Entretenimiento y deportes

Premio EFFIE Oro

Cliente Apuesta Total

Agencia Valor Socios de Marcas

Agencia colaboradora IPG Mediabrands Perú

Elaborado por Diego Sakoda

LA ORGANIZACIÓN

Situación actual

En los últimos años, la revolución tecnológica ha transformado por completo la forma en que los peruanos disfrutan del entretenimiento. Hoy, la música, el cine, los videojuegos y las apuestas en línea están a solo un clic de distancia, lo que ha redefinido por completo nuestros hábitos de consumo. La explosión de las plataformas digitales no solo ha facilitado el acceso al contenido, sino que ha abierto un mundo de oportunidades para creadores y empresas tecnológicas locales.

El entretenimiento ha evolucionado más allá de los eventos tradicionales o la TV; el *streaming*, la realidad virtual y las apuestas en línea están marcando el comienzo de una nueva era de experiencias inmersivas y personalizadas.

Este cambio imparable ha sido impulsado por el crecimiento vertiginoso del acceso a internet, que ya alcanza al 67% de los peruanos, según el INEI en 2020.

Apuesta Total, fundada en 2008 por los hermanos Gonzalo y Óscar Añaños en Lima, Perú, comenzó ofreciendo apuestas deportivas en línea. Con el tiempo, la empresa amplió sus servicios y actualmente ofrece casinos en línea y ha establecido tiendas físicas de apuestas deportivas en todo el país.

La empresa forma parte de la compañía Free Games B. V., una empresa de inversionistas peruanos que apuesta totalmente por profesionalizar el sector con un equipo de profesionales altamente capacitados que brindan una experiencia de calidad a través de múltiples canales.

La empresa de entretenimiento tiene como giro de negocio la comercialización de apuestas deportivas, juegos virtuales, casino y bingo, tanto en los canales *online* como *retail*.

Línea de productos

Apuesta Total, dentro de su portafolio de productos, ofrece una variedad de líneas de diversión, con un enfoque claro en apuestas deportivas y juegos de casino. A continuación, se mencionan las principales líneas de producto que ofrece:

- * **Apuestas deportivas:** esta es la línea de productos más destacada de Apuesta Total. Los usuarios pueden apostar en una amplia gama de eventos deportivos, desde fútbol, básquetbol, tenis hasta deportes más nicho, como dardos y deportes electrónicos (*e-sports*). Los clientes pueden apostar antes de los partidos o en tiempo real, lo que da un mayor dinamismo a la experiencia.
- * **Apuestas en vivo:** además de las apuestas deportivas, Apuesta Total tiene un casino en línea que incluye juegos como ruleta, *blackjack*, póquer y máquinas tragamonedas. Ofrecen una experiencia interactiva con crupieres en vivo para ciertos juegos, lo que intenta replicar la atmósfera de un casino físico.
- * **Juegos virtuales:** esta es una línea que combina la emoción del deporte con el mundo virtual. Ofrecen apuestas en simulaciones de partidos de fútbol o carreras de caballos, utilizando algoritmos que generan los resultados de manera aleatoria. Es una alternativa para los usuarios que buscan entretenimiento constante, ya que no dependen de la programación de eventos deportivos reales.
- * **Casino online y juegos virtuales:** tienen más de 5000 juegos en su haber.



El entretenimiento ha evolucionado más allá de los eventos tradicionales o la TV; el *streaming*, la realidad virtual y las apuestas en línea están marcando el comienzo de una nueva era de experiencias inmersivas y personalizadas”.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Misión

Apuesta Total se centra en ofrecer una experiencia de entretenimiento emocionante y segura en el mundo de las apuestas y los juegos de azar. Su propósito principal es brindar una plataforma accesible y confiable donde los usuarios puedan disfrutar de apuestas deportivas, juegos de casino y otras modalidades de juego en línea, con el compromiso de garantizar la transparencia, el juego justo y el cuidado de la información del cliente.

- * **Proveer entretenimiento responsable:** Apuesta Total busca crear un entorno en el que los usuarios puedan divertirse, siempre con prácticas de juego responsables, asegurándose de que se respeten los límites y ofreciendo herramientas para evitar el juego problemático.
- * **Accesibilidad e innovación:** la empresa se esfuerza por mantenerse a la vanguardia tecnológica y facilita a los usuarios el acceso a sus productos mediante una plataforma en línea intuitiva, aplicaciones móviles eficientes y la expansión en locales físicos para llegar a más apostadores en distintas regiones.
- * **Seguridad y confianza:** garantizar la protección de los datos personales y financieros de los usuarios es una prioridad. Además, busca construir relaciones duraderas con sus clientes mediante la transparencia en sus operaciones y la protección de la integridad del juego.
- * **Variedad y calidad en la oferta de productos:** Apuesta Total pretende ofrecer un portafolio diversificado que incluye desde apuestas deportivas hasta juegos de casino, bingo y lotería, y asegurar que los usuarios encuentren diferentes opciones de entretenimiento en un solo lugar.

En resumen, la misión de Apuesta Total consiste en proporcionar una experiencia de juego integral, divertida y segura, con un enfoque en la responsabilidad social y el desarrollo tecnológico para satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Visión

Ser la empresa líder en apuestas deportivas y juegos en línea en el Perú, destacando por su innovación, confiabilidad y enfoque en brindar una experiencia de entretenimiento de calidad. También se centran en la responsabilidad social, promoviendo un juego responsable y contribuyendo al desarrollo del deporte y la comunidad.

Valores

Versatilidad en el juego.

Juego responsable.

Diversión: para ganar hay que creer.



La misión de Apuesta Total consiste en proporcionar una experiencia de juego integral, divertida y segura, con un enfoque en la responsabilidad social y el desarrollo tecnológico para satisfacer las necesidades de sus usuarios”.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO POR OFRECER

El producto principal que Apuesta Total ofrecía no era simplemente una plataforma para realizar apuestas, sino la experiencia inmersiva de apostar con la posibilidad de ganar, para lo cual había que tener ganas de crear.

Para ello, la estrategia consistía en afianzar la presencia de marca en territorionacional, apalancándose en su gran capacidad de cobertura (más de 800 tiendas a nivel nacional), en la extensión de las diversas categorías de juegos (casino *online* y juegos virtuales, más de 5000 juegos) y en los canales (teleservicios, además de digital), para comunicarla a los usuarios de una forma sencilla, pegajosa y divertida.

Bajo el lema «Ganar para creer», el enfoque se centró en reforzar la idea de que las ganancias son reales y alcanzables, lo que desempeña un papel crucial en la percepción del consumidor en este giro de negocio (véase la figura 1).

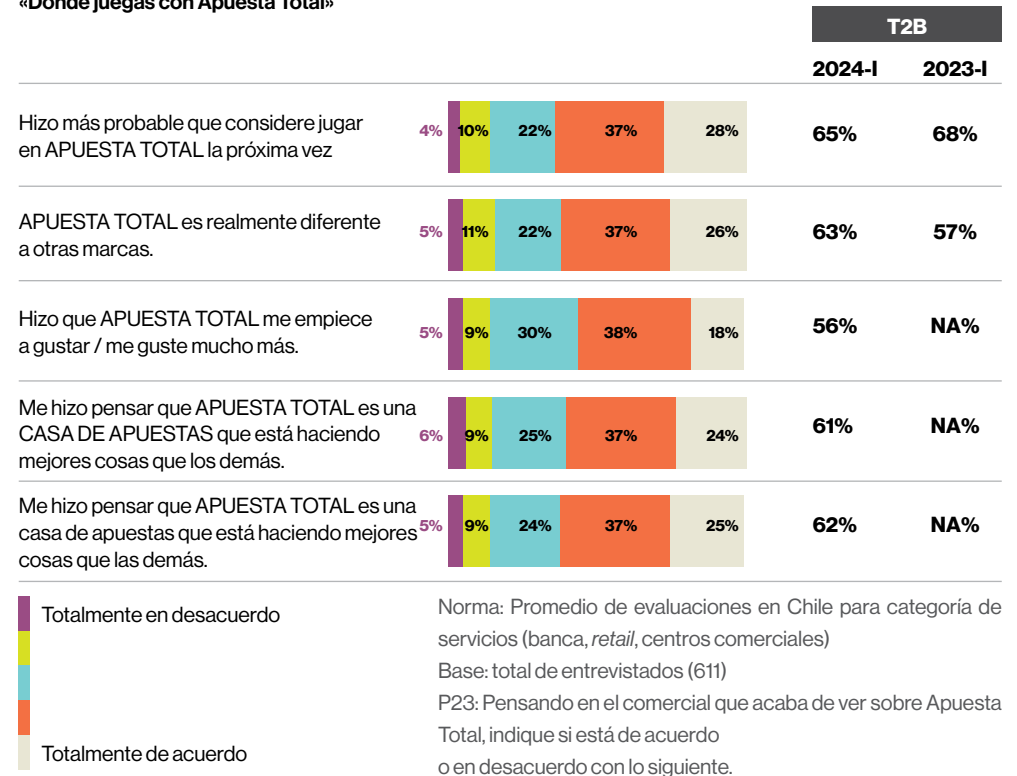


El producto principal que Apuesta Total ofrecía no era simplemente una plataforma para realizar apuestas, sino la experiencia inmersiva de apostar con la posibilidad de ganar, para lo cual había que tener ganas de crear”.

Figura 1: Gráfico de interés hacia la marca Apuesta Total

Atributos de interés

Se presentó un video de 36 segundos «Donde juegas con Apuesta Total»



Fuente: EFFIE Perú (2023).

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

Con la aprobación e implementación de la Ley 31557, que regula la explotación de apuestas deportivas y juegos a distancia, se produjeron una serie de cambios retadores en la industria, como la inclusión de un impuesto importante sobre la utilidad neta. Además, la empresa tenía como objetivo maximizar los indicadores positivos de salud de marca obtenidos al finalizar el año 2023, en el que se logró, por primera vez, el liderazgo en los principales indicadores de salud de marca.

Esto en una categoría con más de 20 competidores a nivel local, que buscan diferenciarse de forma constante. El desafío que se propuso en este caso fue mantener el liderazgo, mostrando a Apuesta Total como una marca sólida y confiable.

Por ello, la compañía elaboró una campaña de credenciales en la que se evidenciaría el valor de todos sus canales y productos, así como su vínculo con el país.

El objetivo era que los consumidores supieran que Apuesta Total cuenta con muchas opciones de entretenimiento, no solo apuestas deportivas, y que pueden jugar cuando y donde lo deseen.

Sobre la categoría de entretenimiento, se puede mencionar que estaba acostumbrada a la comunicación mediante exfutbolistas, modelos e influenciadores.

Esto supuso una oportunidad para poder crear un nuevo tono de comunicación que promovía la diversión desde el enfoque deportivo y hablar de otras formas de entretenimiento mediante un *jingle* pegajoso que logró aumentar el monto apostado en casino *online*, juegos virtuales y apuestas deportivas.

Para poner en marcha la estrategia, la empresa decidió trabajar una campaña de acreditación de marca que buscó fortalecer el lazo emocional de un modelo de negocio conservador para poder comunicar al cliente la oferta de canales, modalidades de servicio y gestión de productos.

Apuesta Total sabía que dicho reto no era sencillo de lograr, por lo que apeló a la integración a través del sonido musical para poder articular de forma sencilla, fresca y dinámica el mensaje que fortalecería la relación con los clientes.

Segmento objetivo

Hombres y mujeres de 18 a 50 años de todos los NSE que disfruten de un momento de emoción al realizar apuestas deportivas y jugar casino *online*. Ellos buscan incrementar su nivel de emoción al ver sus eventos deportivos favoritos mediante las apuestas que hacen. Además, buscan capitalizar sus conocimientos sobre el deporte al «pensar en la mejor jugada», que les permita ganar y disfrutar de sus ganancias.

Son personas que buscan alternativas de entretenimiento siempre disponibles (24/7). Buscan inmediatez y facilidad de acceso.

Posicionamiento

Liderar el mercado de entretenimiento y apuestas en el Perú con la plataforma más completa de diversión.

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

Insight

«Cuando creo que puedo ganar, busco la forma de jugar desde donde esté y en el momento que sea».

Big idea

Nunca dejes de creer.

Este es un mensaje fresco y divertido que logra comunicar la variedad y accesibilidad de nuestros productos, canales y servicios. Muestra que es posible creer desde tu cuarto, en el estadio, en nuestras tiendas, desde Telegram, MSN o nuestra web.

Concepto de campaña

«Los reyes del ajuste» (véase la figura 2).

Figura 2. Banner de la campaña



Fuente: EFFIE Perú (2024).

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Objetivos de marketing

- * Aumentar el importe apostado en un 15% en apuestas deportivas, juegos virtuales y casino vs. el mismo período.
- * Aumentar el número de clientes en casino *online* en un 50% y en apuestas deportivas en un 25% vs. el mismo período.

Objetivos de comunicación

- * Comunicar de una manera fresca, divertida y, sobre todo, coherente.
- * Ser líderes en recordación publicitaria, TOM y marca líder asociada.
- * Ofrecer diversidad de juegos (casino y juegos virtuales).

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Para poder implementar la estrategia, la unidad de *marketing* planteó la idea estratégica y su posterior ejecución en línea con un video de lanzamiento en TV abierta y cable que serviría para poder mostrar las credenciales de una forma fresca y divertida.

En el video se irían mostrando los elementos que hacen referencia a los canales de atención (tiendas, página web y teleservicios) y la variedad de opciones de apuestas (deportivas, casino *online* y juegos virtuales).

Así, se decidió comunicar el mensaje también en plataformas sociales como Facebook, Instagram o YouTube y mostrar la gran cantidad de tiendas físicas que tenía a nivel nacional, además de fortalecer la comunicación directa en radio, *landing* y *banners* web.

Para ello, se implementaron algunas frases que buscaban posicionar y fortalecer la estrategia:

- * «Estés donde estés, nunca dejes de creer, jugar y ganar con Apuesta Total».
- * «Apuesto aquí, allá, por donde me muevo».
- * «Con Apuesta Total puedo jugar casino y juegos virtuales».
- * «Apuesta Total está en el Perú con más de 800 tiendas».
- * «¿Y tú?, ¿dónde juegas con Apuesta Total?».

Este contenido también buscaba reforzar la presencia de los canales de atención y la variedad de opciones de entretenimiento (apuestas deportivas, casino *online* y juegos virtuales).

Se buscaba demostrar cómo Apuesta Total otorgaba facilidades al consumidor para poder jugar desde cualquier lugar y en cualquier momento (tienda, web o teleservicios), y esto solo se podía lograr reforzando los canales de atención y la variedad de opciones de entretenimiento (apuestas deportivas, casino *online* y juegos virtuales). Se brindaba al cliente el poder de solo tener que preguntarse qué quería jugar para que Apuesta Total le brindara todos los canales, ya fueran físicos o virtuales, y la satisfacción de hacerlo.

RESULTADOS OBTENIDOS

- * El monto de las apuestas deportivas, los juegos virtuales y el casino online aumentó en S/ 360 000 (26%) vs. el período previo a la campaña.
- * Se logró aumentar el *ticket* promedio de juego en un 26% en juegos virtuales y casino (enero-marzo de 2024) frente al mismo período del año 2023.
- * Se obtuvo un incremento del 70% en nuevos clientes orientados al casino *online*, del 40% en apuestas deportivas y del 25% en el monto apostado en teleservicios.
- * Se fortaleció la plataforma de comunicación a través de los múltiples canales.
- * Se logró la recordación publicitaria más alta de su historia y la más alta del período en la categoría (62%), además de crecer en 7 p. p. en asociación a «ofrece diversidad de juegos (casino y juegos virtuales)».

PREGUNTAS

1. ¿Qué elementos clave utilizaría para posicionar Apuesta Total frente a la competencia?
2. ¿Cuáles son las principales amenazas competitivas para Apuesta Total en el mercado de las apuestas?
3. ¿Cómo podría innovar en los productos y servicios ofrecidos por Apuesta Total para adaptarse a las tendencias del mercado?
4. ¿Qué estrategias de *marketing* se podrían usar para mejorar la reputación de la marca en un sector a veces controvertido?

Referencias

- * *Altavoz*. (2024, 23 de octubre). Cómo la tecnología está revolucionando la escena del entretenimiento en Perú. *Altavoz*. <https://www.altavoz.pe/entretenimiento/como-la-tecnologia-esta-revolucionando-la-escena-del-entretenimiento-en-peru/>
- * Apuesta Total. (2024a). *Nunca dejes de creer: caso de campaña publicitaria*. EFFIE Awards Perú.
- * Apuesta Total. (2024b). *Nunca dejes de creer: caso de campaña publicitaria*. [Grabación]. EFFIE Awards Perú y Universidad del Pacífico.
- * *InfoMarketing*. (2024). Apuesta Total ganó dos premios EFFIE 2023. *InfoMarketing*. <https://infomarketing.pe/marketing/noticias/apuesta-total-gano-dos-premios-effie-2023/>
- * *Mercado Negro*. (2024, 17 de noviembre). Apuesta Total: la primera casa de apuestas galardonada en la historia de los EFFIE Awards Perú. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/apuesta-total-la-primera-casa-de-apuestas-galardonada-en-la-historia-de-los-effie-awards-peru/>

“Cemento Sol:
promoviendo
una ciudad más
inclusiva”.

08

CASO: Cemento Sol

VEREDAS QUE GUÍAN

Categoría	Equidad, diversidad e inclusión – Marcas
Premio	EFFIE Oro
Cliente	Unacem
Agencia	Circus Grey
Agencia colaboradora	Apoyo Comunicación / DINAMO / Llorente y Cuenca
Elaborado por	María de las Mercedes Carbonell

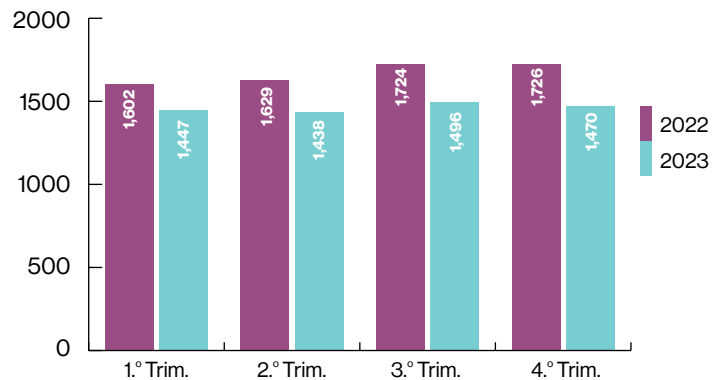
LA ORGANIZACIÓN

Cemento Sol es una de las marcas de Unacem Perú, que hasta 2022 fue parte de Unión Andina de Cementos S. A. A. (Unacem), empresa peruana resultado de la fusión de Cementos Lima S. A. A. y Cemento Andino S. A. Unacem tiene más de 100 años de historia en el mercado local y su actividad principal es la producción y comercialización de todo tipo de cemento y clinker (Pizarro, 2020). Unacem vende sus productos en el mercado local y también exporta clinker a distintos países de la región. Como indican en su página web, «tenemos el reto de trasladar toda nuestra experiencia y competitividad, así como seguir expandiéndonos a los diferentes países de la región como: Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Uruguay, entre otros» (Unacem, s. f. – a).

De acuerdo con el *Informe de gerencia de Unacem (2024a)*, su producción de cemento y clinker en 2023 presentó una disminución del 10% respecto a 2022, principalmente debido a una reducción en la demanda del mercado local. Esta disminución se presentó de manera similar en los cuatro trimestres del año, como se aprecia en la figura 1.

El mismo informe reporta que la operación de Unacem en 2023 disminuyó un 3% en sus ingresos por actividades ordinarias y un 9% en sus ganancias brutas, lo que significó una caída de 2,3 puntos porcentuales en su margen bruto anual (Unacem, 2024a) y menos de un punto porcentual en su margen neto (Unacem, 2024b).

Figura 1: Producción trimestral de cemento de Unacem (en miles de toneladas)



Fuente: elaboración propia a partir de Unacem (2024a).

A pesar de las caídas en las ventas y el margen bruto, la participación de mercado de Unacem creció del 46,2% en 2022 al 47,8% en 2023. Con este porcentaje, la empresa se mantiene como líder en el mercado local de cemento (Unacem, 2024a). Además, el *ranking* Merco de 2023 ubica a Unacem como una de las 100 marcas de mejor reputación en el Perú y la segunda en el sector de cementeras (Merco, 2023).

En el *Reporte integral 2023* de Unacem, se indica que su portafolio de productos «está orientado a atender las diversas necesidades de los clientes y a adaptarse a distintos proyectos y aplicaciones en la construcción. Cada tipo de cemento tiene propiedades únicas, diseñadas para cumplir con diferentes funciones y requisitos técnicos» (Unacem, 2024b).

En su página web, Unacem presenta sus tres marcas de cemento:

1. **Cemento Andino**, compuesta por los productos:
 - a. Andino I, tipo I, cemento Portland de uso general, para construcciones de gran envergadura en general.
 - b. Andino Forte, tipo HS (MH) (R), cemento hidráulico de alta resistencia a sulfatos y moderado calor de hidratación, ideal para obras hidráulicas y sanitarias.
 - c. Andino V, tipo V, cemento Portland de alta resistencia al sulfato, para obras que estarán en contacto con aguas subterráneas o suelos ácidos.
 - d. Andino Ultra, cemento hidráulico de alta resistencia a los sulfatos, ideal para obras que requieren resistencia a la humedad y el salitre (Unacem, s. f. – c).
2. **Cemento Sol**, tipo I, cemento Portland de uso general. Se utiliza para «construcciones en general y de gran envergadura, cuando no se requieren características especiales o no especifique otro tipo de cemento» (Unacem, s. f. – c).
3. **Cemento APU**:
 - a. APU tipo GU, cemento hidráulico de uso general para todo tipo de obras que no requieran de un cemento de características especiales.
 - b. APU tipo ICO, cemento Portland compuesto (Unacem, 2024b).

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Unacem se presenta en su página web como «la empresa especializada en la producción de cemento y clínker del Grupo Unacem y tenemos más de 100 años de historia, impregnada de innovación tecnológica, crecimiento empresarial, talento y conocimiento» (Unacem, s. f. – b).

La gestión de la empresa está guiada por el siguiente propósito: «Unidos crecemos para construir un mundo sostenible» (Unacem, 2024b). De esta manera, señala su compromiso con «promover una industria de la construcción sólida y sustentable que respete el medio ambiente y la calidad de vida de los peruanos» (Unacem, 2024b).

En su compromiso con un futuro más sostenible, Unacem alinea sus estrategias para contribuir con 10 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas:

1. **ODS 3:** Salud y bienestar
2. **ODS 4:** Educación de calidad
3. **ODS 6:** Agua limpia y saneamiento
4. **ODS 8:** Trabajo decente y crecimiento económico
5. **ODS 9:** Industria, innovación e infraestructura
6. **ODS 11:** Ciudades y comunidades sostenibles
7. **ODS 12:** Producción y consumo responsables
8. **ODS 13:** Acción por el clima
9. **ODS 16:** Paz, justicia e instituciones sólidas
10. **ODS 17:** Alianzas para lograr los objetivos (Unacem, s. f. – d).

Los valores de Unacem se sintetizan en el acrónimo UNA (Unacem, 2024b):



La estrategia

La estrategia de Unacem está vinculada a su propuesta de valor para cada grupo de interés y alineada con los criterios ASG (aspectos ambientales, sociales y de gobernanza), lo que genera valor de manera eficiente y sostenible (Unacem, s. f. – d).

Unacem tiene dos plantas de producción, una en Atocongo y otra en La Unión – Leticia, Tarma, Junín, y además cuenta con instalaciones adicionales, como centrales hidroeléctricas en las que se genera la energía eléctrica para sus operaciones, un terminal portuario en Conchán, Lurín, Lima, para sus operaciones de importación de insumos y exportación de clínker, y canteras de las que extrae la materia prima (Unacem, 2024b).

Cada etapa de sus procesos de producción se realiza con un «fuerte enfoque en la eficiencia, la sostenibilidad y el respeto al medioambiente» (Unacem, 2024b).

Su estrategia equilibrada y flexible de producción en 2023 les permitió atender adecuadamente la demanda local y «mantener una presencia significativa en los mercados de exportación» (Unacem, 2024b).

Unacem vende el cemento en el mercado local en dos presentaciones: embolsado, que se vende en el canal tradicional y moderno, y a granel, que se despacha directamente a los clientes. El canal tradicional consiste en la red Progresol, integrada por ferreterías independientes mayoristas y minoristas. Este canal atiende principalmente al segmento de autoconstrucción y consumidores individuales. En el canal moderno, el producto está disponible en los almacenes ferreteros de autoservicio, donde se atiende al segmento de empresas constructoras (Unacem, 2024b).

En línea con su enfoque en la sostenibilidad, en 2023 Unacem impulsó la venta de sus cementos adicionados Andino Ultra, Andino Forte y Apu, productos con bajos niveles de emisiones de carbono y menores que los otros productos de la empresa, promoviendo una construcción sostenible (Unacem, 2024b).

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO POR OFRECER

A diferencia de otros casos de marcas ganadoras de Premios EFFIE, en los que las campañas ganadoras promueven la compra de un producto, en este caso, la campaña «Veredas que guían» no promueve la venta de cemento o de algún otro producto tangible o intangible de Unacem. Estamos ante una campaña menos convencional, de un tipo todavía poco frecuente en nuestro país, que busca generar asociaciones de marca positivas y únicas mediante el apoyo a la causa de la inclusión. A través de esta campaña, la marca expresa el compromiso de la empresa con el ODS 11, «Ciudades y comunidades sostenibles».

La campaña consistió en la instalación de sistema de baldosas podotáctiles en el distrito comercial de Miraflores, en Lima. Este sistema permite a las personas con discapacidad visual reconocer distintos tipos de establecimientos comerciales en el distrito, reduciendo así la dependencia de tener que hacer la consulta a alguna persona cercana en ese momento (EFFIE Perú, 2024).

ANÁLISIS DE LA MARCA

Además de la disminución presentada durante 2023 en los ingresos y márgenes a nivel general en Unacem, la marca Sol, líder en el mercado peruano de la construcción y tradicionalmente la preferida por los maestros de obra del Perú (Cemento Sol, s. f.), había sufrido un decrecimiento en dos indicadores clave durante 2022: el *top of mind* (TOM) había descendido 6 puntos porcentuales, y la preferencia de marca había bajado al 65%. Para una marca que ofrece un producto que podría considerarse muy difícil de diferenciar, el recuerdo y la preferencia son fundamentales para competir en el mercado.

En una entrevista con la publicación *Mercado Negro*, Gabriel Barrio, entonces subgerente de Marketing de Unacem y actualmente gerente comercial de la empresa, señaló que «Cemento Sol es la primera marca de cemento del Perú que ha acompañado por un siglo el desarrollo del país a través de la construcción de miles de hogares y de las obras de mayor orgullo nacional» (Vásquez, 2020).

El propósito de marca de Cemento Sol es «construir progreso y seguridad para las familias peruanas» (EFFIE Perú, 2024). En su página web comunica su compromiso de brindar el mejor cemento para las familias peruanas y se presenta como la marca de cemento preferida de los maestros de obra y la más confiable (Cemento Sol, s. f.).

Como líder en la industria y buscando fortalecer su relación con la población en el país, Cemento Sol adoptó en 2020 el compromiso de contribuir con la sociedad facilitando las condiciones de desplazamiento de grupos con discapacidad en determinadas zonas de Lima y evidenciando los principales problemas a los que se enfrentan estas personas. En 2020 crearon la campaña «Ponte en mi silla» para llamar la atención sobre aquellos lugares en los que debería haber rampas o accesos para las personas en silla de ruedas. En esta ocasión, se buscaba llamar la atención sobre la necesidad de algún tipo de señalización que permitiera a las personas con discapacidad visual desplazarse de forma independiente, sin tener que recurrir a la ayuda de otros.

Segmento objetivo

Se estima que el 70% de las viviendas en el Perú son autoconstruidas (Sr. Álvaro Espinoza en entrevista a RPP, junio de 2024). Es decir, la mayoría de las construcciones residenciales de los sectores socioeconómicos C, D y E, así como aproximadamente el 40% del sector B son autoconstruidos (RPP, 2024). La casa propia es una aspiración, una forma de ahorro y seguridad para la mayoría de los peruanos. Dados los altos costos de construcción, estos optan por la autoconstrucción, avanzando la obra «por partes», como una forma de contar con la vivienda sin incurrir necesariamente en la inversión de la construcción completa (RPP, 2024). En esta modalidad, los maestros de obra son fundamentales. La marca Cemento Sol se centra en atender a este segmento de maestros de obra y autoconstrucción.

Posicionamiento

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, Cemento Sol es considerada la marca más confiable y la preferida por los maestros de obra (Cemento Sol, s. f.).

Más allá de los indicadores de recuerdo, consideración y preferencia, la marca fomenta el deporte mediante el auspicio de la Liga Femenina de Fútbol y el apoyo a deportistas de distintas disciplinas (Unacem, 2024a). Con sus campañas de impacto social, como la mencionada «Ponte en mi Silla» de 2020, el cortometraje animado lanzado el año 2023 *Protegiendo*

los sueños de Sol (<https://www.youtube.com/watch?v=UepK7fLMdnQ>), que concientiza sobre la importancia de una construcción segura, la posterior serie en la plataforma TikTok *Protegiendo el futuro de Sol*, y la iniciativa «Veredas que guían» en 2023, Cemento Sol busca también desarrollar asociaciones de marca relacionadas con el valor social: seguridad, protección, inclusión y deporte (Unacem, 2024c).

Lo original de estas campañas y su alineamiento con la estrategia de la marca la ha hecho merecedora de la calificación como una de las 10 marcas más creativas del mundo, según los Premios Cannes (Unacem, 2024d) que se entregan anualmente en Francia.

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

En 2019, Cemento Sol realizó la campaña con propósito «Ponte en mi silla» con la finalidad de contribuir a la construcción de más rampas de acceso para facilitar el desplazamiento por la ciudad de las personas que utilizan silla de ruedas (Apoyo Comunicación, s. f.). En una línea similar, en 2023, buscando también contribuir a la construcción de una ciudad más inclusiva para todos, la marca se centró en facilitar a las personas con discapacidad visual la ubicación de establecimientos comerciales específicos a través de la campaña «Veredas que guían» (EFFIE Perú, 2024).



Lo original de estas campañas y su alineamiento con la estrategia de la marca la ha hecho merecedora de la calificación como una de las 10 marcas más creativas del mundo, según los Premios Cannes (Unacem, 2024d) que se entregan anualmente en Francia”.

El censo realizado por el INEI en 2017 reveló una población de más de 3 millones de personas con alguna discapacidad en el país, de las cuales 1,5 millones (el 48% del total) tienen dificultad para ver. Así, la discapacidad visual es la de mayor incidencia en nuestro país (INEI, 2017).

Reconociendo los desafíos a los que se enfrentan estas personas en sus desplazamientos diarios debido a las dificultades de acceso al transporte público o la falta de pisos podotáctiles, la marca diseñó y desarrolló un sistema de baldosas podotáctiles para que las personas «puedan guiarse con total independencia en las calles, ubicando establecimientos y comercios específicos» (EFFIE Perú, 2024). Los pisos podotáctiles son «una señalización que se siente al caminar sobre ella. Sirven para advertir de un posible peligro y para guiar por el camino correcto a personas con discapacidad visual» (SafeCity, 2024). Además, si la persona utiliza bastón, el contacto de este con la baldosa produce un sonido diferente que puede servir como advertencia (SafeCity, 2024).

Cemento Sol estableció como objetivo cubrir con este nuevo sistema de baldosas podotáctiles 75 000 m² en dos de las principales avenidas con mayor tránsito de peatones en el distrito de Miraflores, una de las zonas más visitadas de Lima, con lo que demostrarían que es posible la construcción de una ciudad más inclusiva. Se buscaba también que esta iniciativa fuera replicada por otros municipios de la ciudad (EFFIE Perú, 2024).

Por ello, el *insight* identificado fue: «Aunque tengo una discapacidad visual, quisiera transitar de manera más independiente por la ciudad, sin depender de familiares o extraños» (EFFIE Perú, 2024).

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Objetivos de marketing

Como los indicadores TOM y de preferencia de marca habían decrecido y la marca quería seguir siendo la primera opción para el consumidor, se definieron los siguientes objetivos de *marketing*:

- * Aumentar en 1 p. p. el TOM durante el cuarto trimestre de 2023 con respecto al cuarto trimestre de 2022 (EFFIE Perú, 2024).
- * Crecer en 1p.p. el indicador de marca preferida para los consumidores de Lima durante el cuarto trimestre de 2023, en comparación con el año 2022 (EFFIE Perú, 2024).

Objetivos de comunicación

- * Comunicar la campaña directamente a los miembros de las dos asociaciones de personas con discapacidad visual más representativas de Lima, con el fin de generar un efecto multiplicador (EFFIE Perú, 2024).
- * Lograr un impacto mediático con un PR *value* superior a S/ 300 000 con la campaña (octubre-diciembre de 2023) (EFFIE Perú, 2024).
- * Lograr un alcance de más de 1,5 millones en el medio digital y más de 500 000 vistas del video principal en el período de la campaña (octubre-diciembre de 2023) (EFFIE Perú, 2024).

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Estrategias de marketing

La campaña tenía como público objetivo principal a la población con discapacidad visual, que sería la beneficiaria principal, pero también quería llegar a la opinión pública «para mostrar las dificultades que tienen estas personas para movilizarse y difundir la necesidad de espacios más inclusivos para ellos en las ciudades» (EFFIE Perú, 2024).

Para entender las necesidades específicas del público objetivo principal, la marca mantuvo conversaciones con ellos, contactándolos a través de la Unión Nacional de Ciegos del Perú y la organización Yo Soy Tus Ojos. En estas conversaciones se identificó la necesidad de «ubicar, con el uso de su bastón guía, señales que los ayudaran a ingresar a un restaurante,

En alianza con la Municipalidad de Miraflores, Cemento Sol instaló

102

baldosas podotáctiles en las avenidas Larco y Diagonal, zonas muy céntricas y de alto tránsito en el distrito.

una farmacia, un banco, entre otros locales, sin tener que caminar acompañado o esperar que haya alguien cerca a quien preguntarle. Esta es una situación que muchas veces puede resultar incómoda, ya que no todas las personas en la calle tienen la intención de ayudarlos» (EFFIE Perú, 2024).

Como fabricante de cemento, la marca podría brindar una solución conectada con su producto, demostrando con esta acción el compromiso de Cemento Sol con la construcción con inclusión. Además, el mensaje contribuía favorablemente a la imagen y salud de la marca, estableciendo una diferencia respecto a sus competidores, que no habían realizado acciones similares (EFFIE Perú, 2024).

El desarrollo de la solución, que consistió en las baldosas podotáctiles que complementan a las ya existentes, tomó cerca de dos años y fue el resultado de un proceso de cocreación de Cemento Sol y las asociaciones Unión Nacional de Ciegos del Perú y Yo Soy Tus Ojos. Las baldosas tienen un número de líneas verticales que hay que contar para determinar el tipo de local que se encuentra al costado. Por ejemplo, una línea indica que al lado hay un restaurante, dos que hay un banco, tres que hay una bodega, y así sucesivamente hasta completar 10 líneas para la misma cantidad de tipos de comercios o servicios (EFFIE Perú, 2024).

“

La campaña tenía como público objetivo principal a la población con discapacidad visual, que sería la beneficiaria principal, pero también quería llegar a la opinión pública «para mostrar las dificultades que tienen estas personas para movilizarse y difundir la necesidad de espacios más inclusivos para ellos en las ciudades»”.

En alianza con la Municipalidad de Miraflores, Cemento Sol instaló 102 baldosas podotáctiles en las avenidas Larco y Diagonal, zonas muy céntricas y de alto tránsito en el distrito. Una vez instaladas las baldosas, empezó la campaña de comunicación, para dar a conocer una acción que ya estaba disponible para la comunidad (EFFIE Perú, 2024).

Estrategias de comunicación

Audiencia objetivo

La campaña «Veredas que guían» buscaba, en primer lugar, impactar en las personas con discapacidad visual para informarles del nuevo sistema y, en segundo lugar, en la sociedad en general para crear conciencia sobre las dificultades de la población con discapacidad visual (EFFIE Perú, 2024).

Duración y medios

La campaña se realizó entre octubre y diciembre de 2023, y tuvo como principal medio las redes sociales de la marca: Facebook, Instagram y YouTube, de manera orgánica y con pauta para ampliar el alcance y masificar la campaña (EFFIE Perú, 2024).

Asimismo, instalaron dos pantallas digitales (OOH) cercanas a las zonas de instalación de las baldosas (EFFIE Perú, 2024).

Finalmente, toda la información de la campaña se publicó en el espacio principal de la página web de la marca (EFFIE Perú, 2024).

Mensajes

Uno de los mensajes informaba de la inauguración del sistema de baldosas y el otro daba a conocer el significado de los 10 nuevos tipos de baldosas (EFFIE Perú, 2024).

Además, la marca desarrolló un video que reforzaba los siguientes mensajes:

- * En el Perú, la principal discapacidad es la visual.
- * Es escasa la presencia de baldosas podotáctiles en las calles.
- * Cemento Sol ha diseñado un nuevo sistema para que las personas con discapacidad visual puedan encontrar lugares con total autonomía.
- * El significado de cada una de las 10 baldosas.
- * El diseño y la patente son de uso libre para que este modelo de baldosas pueda ser implementado en cualquier lugar del mundo (EFFIE Perú, 2024). De esta forma, otras empresas comprometidas con esta causa pueden contribuir a la calidad de vida de las personas con discapacidad visual.

Capacitación a los usuarios

Era indispensable que las personas que necesitaban esta solución aprendieran el significado de estas nuevas baldosas, para lo cual la marca realizó capacitaciones a los usuarios miembros de la Unión Nacional de Ciegos del Perú y la ONG Yo Soy Tus Ojos (EFFIE Perú, 2024).

Además, distribuyeron folletos en braille a las asociaciones más representativas de personas con discapacidad de Lima, en los que se detallaban la obra y los 10 tipos de establecimientos que podían identificarse con las baldosas (EFFIE Perú, 2024).

Por último, se grabó un audio explicativo para compartir por WhatsApp, ya que las personas con discapacidad visual usan esta aplicación en sus celulares como una de sus principales formas de comunicación (EFFIE Perú, 2024).

Influencers

La campaña contó con el apoyo de tres *influencers* con discapacidad visual: el *tiktoker* Windsor Armas, Valeria López, ganadora del concurso «Cuéntame un guion» en el tercer festival de cine accesible «Accecine» en 2022, y el medallista parapanamericano Freed Villalobos. Los tres hicieron grabaciones en Miraflores y compartieron su experiencia y los beneficios de tener estas baldosas para mejorar su ubicación (EFFIE Perú, 2024).



Relaciones públicas (PR)

La marca buscaba generar conversación sobre un problema social que debe ser atendido a todo nivel de gobierno, pero en el que la empresa privada también puede desempeñar un rol importante y comprometerse. Para ello, recurrieron a la gestión de PR con la finalidad de colocar la campaña en los principales medios de comunicación del país y algunos del extranjero. Así, hubo una amplia cobertura por parte de la prensa, la TV y los medios digitales, que difundieron la noticia del lanzamiento, la inauguración de la obra en Miraflores, reportajes en las calles sobre los beneficios de las baldosas y entrevistas con voceros de la marca en las que hablaban de la campaña y la necesidad de tener una ciudad más inclusiva (EFFIE Perú, 2024).

Presupuesto

En la campaña solo se utilizaron medios pagados en el ecosistema de redes sociales de la marca, por un monto de US\$ 533 000, distribuidos como se indica en la figura 2.

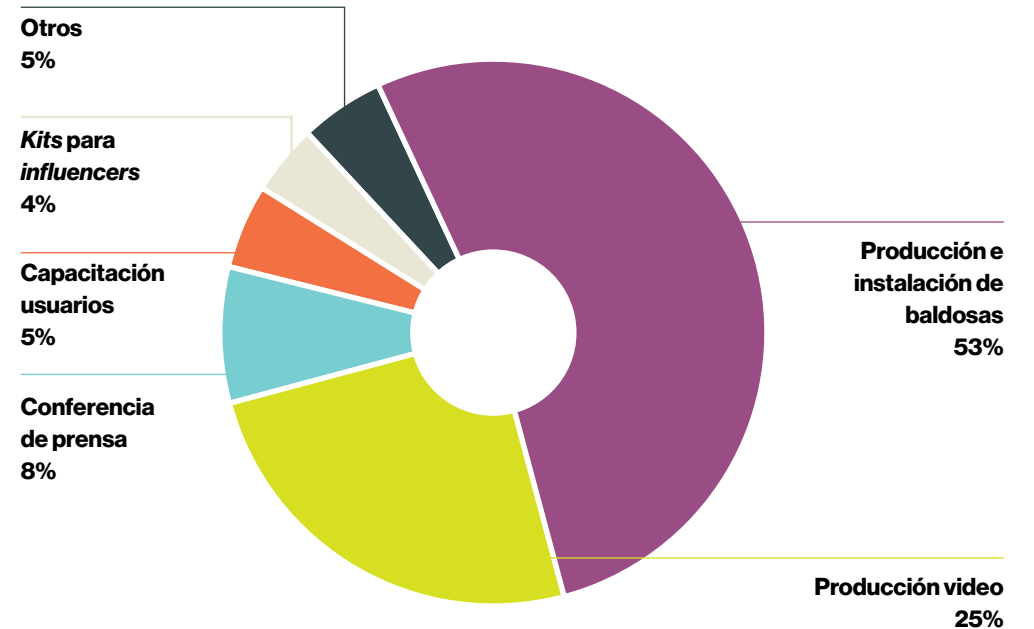
Figura 2. Distribución del presupuesto para la campaña de redes sociales de Cemento Sol



Fuente: elaboración propia a partir de EFFIE Perú (2024).

Además, hubo gastos no relacionados con medios, pero asociados con la campaña, por S/ 101388, distribuidos como se indica en la figura 3.

Figura 3. Distribución de los gastos no relacionados con medios

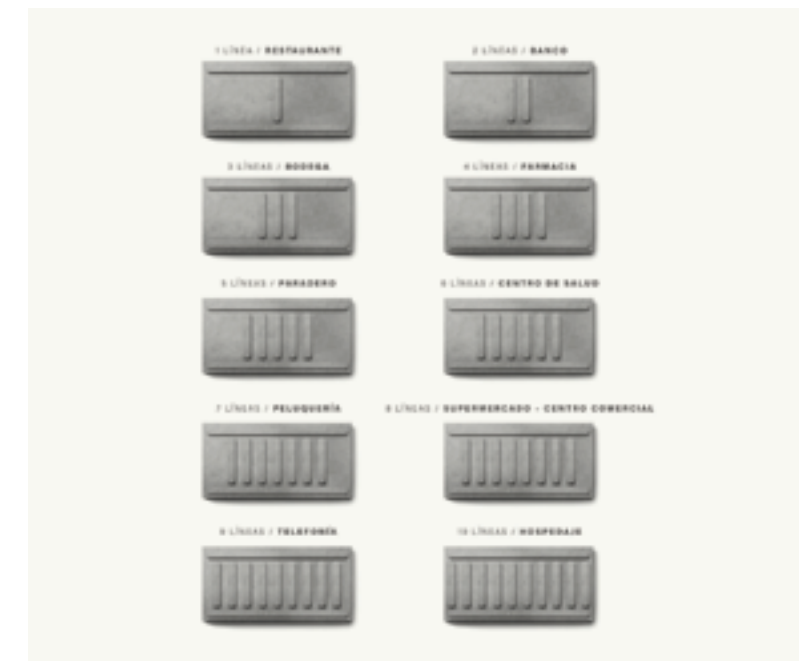


Fuente: elaboración propia a partir de EFFIE Perú (2024).

“La marca buscaba generar conversación sobre un problema social que debe ser atendido a todo nivel de gobierno, pero en el que la empresa privada también puede desempeñar un rol importante y comprometerse”.

RESULTADOS OBTENIDOS

- * El objetivo de cubrir 75 000 m² de la zona céntrica de Miraflores, especialmente las avenidas Larco y Diagonal, se cumplió con la instalación de 102 baldosas para identificar la misma cantidad de establecimientos comerciales. La zona donde se ubican las baldosas se indica en el siguiente plano proporcionado por la marca para EFFIE.
- * Se superó el objetivo de mejora de 1 punto porcentual en el TOM. Después de la campaña, el TOM había subido 2 puntos porcentuales, pasando de un 68% en el cuarto trimestre de 2022 a un 70% en el mismo período de 2023 (EFFIE Perú, 2024).
- * El objetivo de mejora de 1 punto porcentual en la preferencia de marca también se superó, pues se logró subir el indicador en 2 puntos porcentuales, pasando de un 67% en el cuarto trimestre de 2022 a un 69% en el mismo período de 2023 (EFFIE Perú, 2024).
- * La campaña llegó directamente, a través de mensajes y capacitaciones, a 400 personas con discapacidad visual que integran la Unión Nacional de Ciegos del Perú y la ONG Yo Soy Tus Ojos (EFFIE Perú, 2024).
- * El objetivo de alcanzar un PR *value* superior a los S/ 300 000 también se logró, al haber obtenido un valor de S/ 354 612 en *free press*. Hubo 25 publicaciones en distintos medios, especialmente *online*, y un alcance mensual de 5 millones (EFFIE Perú, 2024).
- * El objetivo de alcance en digital se superó en 400 000, al haber logrado un alcance consolidado de 1,9 millones, mayoritariamente a través de Facebook e Instagram. El video principal tuvo 530 000 vistas, con lo que también se superó este objetivo (EFFIE Perú, 2024).
- * Al terminar la campaña, tres municipios contactaron a Cemento Sol para replicar las baldosas en sus distritos (EFFIE Perú, 2024).



PREGUNTAS

1. Describa la relación entre la campaña «Veredas que guían» y el propósito de la marca y la empresa.
2. Redacte el objetivo de comunicación 1 de este caso en formato Smart.
3. Explique las razones por las que una campaña con propósito de inclusión puede ser beneficiosa para las marcas, como en este caso.
4. Como si fuera parte de la misma campaña, elabore una estrategia de comunicación dirigida a todos los municipios de Lima para que, al menos, el 50% de ellos implementen las baldosas podotáctiles para el término del año 2025.



El objetivo de cubrir 75 000 m² de la zona céntrica de Miraflores, especialmente las avenidas Larco y Diagonal, se cumplió con la instalación de 102 baldosas para identificar la misma cantidad de establecimientos comerciales”.

Referencias

- * Apoyo Comunicación. (s. f.). Casos: Ponte en mi silla. <https://www.apoyocomunicacion.com/casos/ponte-en-mi-silla/>
- * Cemento Sol. (s. f.). *Nosotros*. <https://www.cementosol.com.pe/>
- * EFFIE Perú. (2024). *Cemento Sol: Veredas que guían. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2023*.
- * INEI. (2017). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*.
- * Merco. (2023, 27 de septiembre). Presentación resultados ranking Merco Empresas y Líderes Perú 2023. Merco. <https://www.merco.info.pe/ranking-merco-empresas?edicion=2023#!>
- * Pizarro, M. (2020, 19 de noviembre). *Fundamentos de clasificación de riesgo Unión Andina de Cementos S. A. A. Sesión de Comité n.º 39/2020*. Class & Asociados Calificadora de Riesgo.
- * RPP Noticias. (2024, 10 de junio). ¿Cuál es el índice de autoconstrucción en el Perú y cómo influye en la economía familiar? *Economía para todos*. <https://www.youtube.com/watch?v=isxy7yg9g2s>
- * SafeCity. (2024, 20 de junio). *Pisos podotáctiles. ¿Y eso qué es?* <https://safecitying.com/pisos-podotactiles-y-eso-que-es/>
- * Unacem. (2023). *Memoria anual 2022*.
- * Unacem. (2024a, 31 de enero). *Informe de gerencia*. <https://documents.bvl.com.pe/hhii/B30121/20240131173701/ESP32REV32INFORME32DE32GERENCIA32UP324T2023.PDF>
- * Unacem. (2024b). *Reporte integral 2023*.
- * Unacem. (2024c). «Protegiendo el futuro de Sol», la serie de TikTok que promueve la construcción segura. <https://unacem.pe/noticias/protegiendo-el-futuro-de-sol-la-serie-de-tik-tok-que-promueve-la-construccion-segura/>
- * Unacem. (2024d, 21 de septiembre). *Cemento Sol se posiciona entre una de las 10 marcas más creativas del mundo*. <https://unacem.pe/noticias/cemento-sol-se-posiciona-entre-las-10-marcas-mas-creativas-del-mundo/>
- * Unacem. (s. f. – a). *Nos integramos a diferentes mercados*. <https://unacem.pe/comercializacion/exportaciones/>
- * Unacem. (s. f. – b). *100 años contribuyendo al desarrollo del país*. <https://unacem.pe/nosotros/quienes-somos/>
- * Unacem. (s. f. – c). *Cementos para todo tipo de construcción*. <https://unacem.pe/comercializacion/productos/>
- * Unacem. (s. f. – d). *Sostenibilidad*. <https://unacem.pe/sostenibilidad/pilares-de-sostenibilidad/>
- * Vásquez, A. (2020). Cemento Sol, la marca pionera de su sector en Perú. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/historias-de-marcas/cemento-sol-la-marca-pionera-de-su-sector-en-peru/>



09

CASO: Yape

SI NO QUIERES QUE LA VIDA TE ESTRESE, MEJOR YAPEA TODO EN LOS P. O. S.

Categoría Extensión de línea de servicios

Premio EFFIE Oro

Cliente Yape

Agencia 121 Latam

Agencia colaboradora OMD Perú

Elaborado por Martín Hernani-Merino y David Mayorga

Ahora puedes pagar lo que quieras con Yape en el P. O. S., rápido y fácil”.

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

El Banco de Crédito BCP opera en el Perú desde 1889 como Banco Italiano y, desde 1942, como Banco de Crédito del Perú (BCP). Desde 1995, el BCP forma parte del grupo Credicorp. Credicorp adquirió un paquete mayoritario de acciones comunes del Banco de Crédito del Perú (BCP), de Atlantic Security Holding Corporation (ASHC) y de Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros S. A. (PPS). En la oferta de intercambio de octubre de 1995, Credicorp adquirió el 90,1% de las acciones del BCP, el 98,2% de las acciones de ASHC y el 75,8% de las acciones de PPS. Las acciones comunes comenzaron a negociarse en el Mercado de Valores de Nueva York, lo que le permite acceder con facilidad a los mercados de capitales internacionales. Asimismo, en octubre de 1995, las acciones fueron listadas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). En 2018, Credicorp se organizó en cuatro líneas de negocio y el BCP formó parte de la línea de Banca Universal (Grupo Credicorp, 2024).

Situación actual

Yape fue creado en el 2016 en el Centro de InnovaCXión (CX por *consumer experience*) del Banco de Crédito del Perú (BCP). El centro impulsa a las personas a elevar su calidad de vida mediante la transformación financiera para que logren cumplir sus planes y sueños (BCP, 2024). En este contexto, surgió Yape con el objetivo de facilitar los pagos cotidianos. El enfoque fue simplificar transacciones y agregar valor en agilidad frente a las transacciones físicas. El lenguaje financiero y de los bancos tradicionales puede ser distante y difícil de entender, sobre todo para los usuarios infrecuentes, y por ello las billeteras digitales se han enfocado en que las comunicaciones sean directas y que el uso del aplicativo refleje esa simplicidad (Barrantes & Alzamora, 2023).

Los competidores más grandes de Yape son las tarjetas de débito y crédito. Yape tiene una gran presencia en el canal tradicional, no obstante, las tarjetas lideran el canal moderno y son asociadas a montos más altos. Asimismo, Yape es un método de pago práctico y seguro, que da a los usuarios la posibilidad de no cargar con tarjetas y exponerlas a alguna incidencia fraudulenta o robo.

Antes del lanzamiento de la campaña, Yape estaba posicionado como una *app* para enviar o recibir pagos de forma digital o en el canal físico escaneando un código QR impreso en casi 2 millones de micronegocios.

Es decir, las transacciones con Yape estaban vinculadas a montos bajos en negocios locales o pymes (canal tradicional). Sin embargo, con la finalidad de seguir simplificando la vida de millones de peruanos y ampliar su visión de negocio al canal moderno, con la intención de posicionarse como una *superapp*, se implementó Yape como método de pago en los P. O. S. de miles de establecimientos, ofreciendo una metodología de pago moderno a todos los usuarios, incluidos los no bancarizados (EFFIE Perú, 2024).

Productos

Yape cuenta con dos tipos de productos: Yape para personas naturales y Yape para empresa (Yape, 2024). Yape para personas naturales cuenta con tres tipos de cuentas: (1) débito BCP, para las personas que tienen una tarjeta de débito BCP; (2) con DNI, para las personas que cuentan solo con DNI; y (3) bancos y cajas, para las personas que cuentan con tarjeta de otro banco o caja. Yape para empresas cuenta con dos tipos de cuentas: (1) Yape empresa: Yape con DNI o tarjeta Credimás; y (2) Yape empresa acceso empresarial, que cuenta con beneficios exclusivos.



El enfoque fue simplificar transacciones y agregar valor en agilidad frente a las transacciones físicas. El lenguaje financiero y de los bancos tradicionales puede ser distante y difícil de entender, sobre todo para los usuarios infrecuentes, y por ello las billeteras digitales se han enfocado en que las comunicaciones sean directas y que el uso del aplicativo refleje esa simplicidad”.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Yape es un aplicativo móvil con el que se pueden hacer transacciones gratuitas las 24 horas del día. Brinda beneficios como los yapeos, que no tienen ningún costo ni intereses. Y las personas y los negocios ya usan Yape todos los días porque está en todos lados y solo se necesita el código QR o el número de celular (Yape, 2024).

La estrategia de Yape va virando de volumen a calidad transaccional del cliente, mientras se pasa de un modelo de crecimiento acelerado a otro que permite estar aún más presente en el día a día del usuario y sus necesidades. A la oferta de recargas de celulares, microcréditos y promociones comerciales, se seguirán sumando diferentes funcionalidades de valor agregado que harán que Yape pueda estar presente en la mayoría de las transacciones cotidianas del yapero, si no en todas (Barrantes & Alzamora, 2023).

De la misma forma en que se generó una fuerte asociación entre Yape y el código QR para estar más presentes en el día a día de sus clientes. Yape busca hacer del P. O. S. un método de pago sencillo de entender. La *startup* del BCP (Yape) percibió que, al describir la acción de pago, se leían y oían las siglas «P. O. S.». Por ejemplo: «yo yaPeOeSe chifita», «yaPeOeSe pollito a la brasa», etc. Esta situación permitió apropiarse del término y vincularlo con la marca, ya que es una frase que los yaperos utilizaban en su día a día sin asociarla con esta nueva modalidad de pago. Se sumó a la campaña a Susy Díaz para darle un toque de dinamismo y diversión a la creatividad, y así nació «yaPeOeSe», un concepto creativo que funciona como verbo y que permitió trabajar diferentes motivos en los contenidos para comunicar que se puede yapear en los P. O. S. de miles de comercios en el canal moderno, tales como restaurantes, cafeterías, tiendas de ropa, etc. De esta manera, se rompió con la idea de que solo se podía pagar con Yape en micronegocios o comercios locales / de barrio (EFFIE Perú, 2024).

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

Yape cuenta con una fuerte asociación al código QR, ya que fue una de las primeras marcas en comunicar de manera masiva sobre este método de

pago. Sin embargo, el gran desafío de esta campaña fue volver a posicionar el pago con QR y Yape, pero en una modalidad diferente, pagando en el P. O. S. Además, se debía mantener la esencia del producto: una *app* fácil, segura y rápida de usar, que sirve para el día a día.

En línea con el gran desafío planteado por Yape, la *app* del BCP busca permanentemente lidiar con retos cotidianos como, por ejemplo: (1) cambiar la mentalidad de los clientes que han utilizado efectivo durante mucho tiempo; (2) dar la tranquilidad de que el dinero está seguro; (3) mostrar la facilidad de uso de las billeteras digitales (a través de educación financiera); (4) educar para que los usuarios no sean engañados por ciberdefraudadores y que sus datos estén seguros; y, en general, (5) luchar contra los desafíos tecnológicos: crear aplicaciones seguras, rápidas, fáciles de usar y ricas en funciones de cualquier tipo es una tarea compleja (Barrantes & Alzamora, 2023).

En este contexto, Yape generó una campaña para lograr que los usuarios varíen su proceso de pago en establecimientos del canal moderno, ya que, como rutina, su método de pago en P. O. S. eran las tarjetas. También tenía que romper con lo que el usuario ya conocía sobre la marca y ampliar su visión con respecto a las formas de pago disponibles en su *app*. Por tal razón, su gran desafío fue dar a conocer a sus clientes sobre el pago con Yape en los P. O. S. de miles de establecimientos (EFFIE Perú, 2024).

Segmento objetivo

Yape, la billetera digital del BCP, se ha convertido en la principal herramienta de inclusión financiera en el Perú y hoy suma más de 16,5 millones de usuarios. De ese total, 15 millones pertenecen a las operaciones de Yape en el Perú y 1,5 millones son usuarios de Bolivia, mercado al que se expandió en 2023 (Credicorp, 2024).

En ese contexto, el público objetivo de la campaña «yaPeOeSe» son usuarios que ya están afiliados a Yape. Hombres y mujeres a nivel nacional (Perú), con mayor foco en Lima, de NSE B, C y D, entre 18 y 30 años. Son personas que buscan practicidad y productos sencillos de usar, y que están abiertos a la digitalización y la tecnología cuando se trata de simplificar su día a día.

Estas personas consumen tanto en establecimientos del canal moderno como del canal tradicional. Sin embargo, están acostumbradas a pagar con tarjeta en grandes establecimientos, debido a que asocian a Yape con micronegocios. Además, en los grandes comercios no suelen recibir la

CASO YAPE | SI NO QUIERES QUE LA VIDA TE ESTRESE, MEJOR YAPEA TODO EN LOS P. O. S.

opción de pagar con Yape en los P. O. S., por tanto, no tienen conocimiento de este nuevo método de pago. Así, la campaña intenta variar su proceso de compra dentro del canal moderno, ampliando sus opciones de pago, ofreciéndoles la practicidad de pagar con Yape.

Por otro lado, está el grupo de usuarios no bancarizados que no utilizan tarjetas y para los cuales pagar con Yape en el P. O. S. significa mayor inclusión y acceso al canal moderno.

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

Insight

Encontramos un *insight* importante: los usuarios asociaban a Yape con transacciones de montos bajos en comercios locales, de barrio, no en establecimientos del canal moderno. Por otro lado, las tarjetas sí eran vinculadas a grandes comercios y a montos más altos. La campaña buscaba cambiar esa idea y comunicarles que pueden pagar con Yape en locales de grandes marcas también. Un usuario comentó: «Le dije a mi amigo que pagara con su TC, yo le yapeaba. La mesera nos comentó que podíamos pagar con QR».

Cabe resaltar que nuestros usuarios son abiertos a la digitalización y confían en nuestra marca para hacer transacciones, consideran que estamos presentes en los diferentes momentos de su día a día y somos la opción que «no les falla». Por eso, nuestra presencia dentro del canal moderno no podía faltar.

Big idea

Con la participación de un personaje icónico como Susy Díaz, posicionamos el pago con Yape en P. O. S.

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Considerando que el objetivo de la campaña era dar a conocer a los clientes sobre la posibilidad de pagar con Yape en los P. O. S. de miles de establecimientos, se mencionan a continuación algunos objetivos específicos.

Objetivo de negocio

- * Superar en un 40% las transacciones promedio semanales.

Objetivos de marketing

- * Incrementar en un 25% la cantidad promedio de yaperos nuevos al mes que utilicen la funcionalidad.
- * Incrementar en un 50% la cantidad promedio de yaperos recurrentes al mes. Los yaperos recurrentes son los usuarios que hacen al menos una transacción con la funcionalidad en meses diferentes.
- * Incrementar en un 50% las transacciones mensuales promedio de los yaperos recurrentes.

Objetivos de campaña

- * Lograr un sentimiento positivo de más del 50%.
- * Superar el puntaje promedio de la norma Kantar en 5 puntos en el atributo «afinidad».

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Estrategia de medios de 360 grados

La campaña comprendió en dos etapas. En una primera etapa, se enfocó en dar a conocer el método de pago de una forma simple y práctica. En una segunda etapa, se buscó llevar al usuario a la transacción, incentivándolo con promociones y estando presente en el momento de compra (EFFIE Perú, 2024).

En una primera etapa de la campaña, buscando generar *awareness*, la campaña hizo menciones en vivo en radio para explicar detalladamente la funcionalidad e ir familiarizando al usuario con el método de pago. Posteriormente, se lanzaron dos videos madre en pauta digital en redes sociales: Instagram, Facebook, TikTok, YouTube y Spotify. Además, se activó publicidad programática (uso de tecnología publicitaria para comprar y vender anuncios digitales) para mayor alcance. Se trabajaron diferentes contenidos para pantallas digitales en la vía pública, que variaban según la ubicación y la categoría de los comercios de la zona. Asimismo, se contó con pantallas en los centros comerciales, posicionadas estratégicamente para llevar al usuario a la transacción. También se tuvo pauta en los principales canales de televisión (2, 4, 9 y 5) y menciones en vivo en un programa de alto *rating*.

CASO YAPE | SI NO QUIERES QUE LA VIDA TE ESTRESE, MEJOR YAPEA TODO EN LOS P. O. S.

Videos madre

La campaña cuenta con dos videos madre que se diferencian porque uno está protagonizado por una mujer y el otro por un hombre. Además, en uno de los videos se muestran algunas categorías de establecimientos y el segundo video se enfoca en otras categorías. En ambos contenidos el *storytelling* es el mismo: los protagonistas visitan diferentes puntos de venta y pagan con Yape en el P. O. S. En cada caso, quien los atiende es Susy Díaz, quien, mediante sus rimas características, le da un tono fresco y divertido al contenido (véase la figura 1). Al finalizar cada video, se escucha una locución en *off* que transmite el mensaje principal: «Ahora puedes pagar lo que quieras con Yape en el P. O. S., rápido y fácil».

Figura 1: Captura de video madre de la campaña de Yape



Fuente: EFFIE Perú (2024).

En una segunda etapa de la campaña, en la que se buscaba llevar al usuario a la transacción, se implementaron acciones disruptivas. Se montaron dos paraderos en zonas estratégicas (véase la figura 2); cada uno estaba «brandeado» con el motivo de la campaña y tenía un P. O. S. 3D de gran tamaño en el que los usuarios podían escanear el código QR y eran derivados a una *landing page* creada exclusivamente para la iniciativa, que incluía promociones al pagar con Yape en el P. O. S. Adicionalmente, en alianza con un comercio importante, se creó un carrito itinerante que pasó por diferentes zonas de Lima y funcionaba como una tienda móvil donde se podían adquirir productos pagando exclusivamente con Yape en el P. O. S. (véase la figura 3). Para dar mayor exposición a estas dos últimas iniciativas, se trabajó en notas de prensa para que fueran difundidas en

Se lograron superar las transacciones promedio semanales en un **71%**, consiguiendo récords semanales en transacciones de forma consecutiva.

diferentes portales de *marketing* y publicidad. Complementariamente, se reforzó el mensaje de ambas iniciativas con *influencers* y con contenido en redes sociales del BCP y Yape, donde se comunicaban tanto las ubicaciones de los paraderos como el cronograma de recorrido del carrito.

Cabe resaltar que, desde el lanzamiento de la campaña, se trabajó material POP con el concepto creativo para «brandear» más de 3000 comercios aliados.

Figura 2: Paradero de la campaña de Yape



Fuente: EFFIE Perú (2024).

Figura 3. Carrito itinerante de la campaña de Yape



Fuente: EFFIE Perú (2024).

RESULTADOS OBTENIDOS

Gracias a la campaña «yaPeOeSe», se lograron grandes resultados de negocio y marca. No solo se cumplió el objetivo principal, que era dar a conocer el método de pago, sino que también se incrementó el uso de la funcionalidad y se captaron usuarios nuevos. Asimismo, se logró conectar con la audiencia a través de la campaña, generando un sentimiento positivo hacia la marca, la funcionalidad y la idea creativa. Existe un antes y después desde que se lanzó la campaña, e incluso meses después, se siguen rompiendo récords en los objetivos inicialmente planteados. En la tabla 1 se muestran los resultados por objetivo.

Tabla 1: Principales resultados por objetivo

Objetivo	Resultado	
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> * Superar en un 40% las transacciones promedio semanales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se lograron superar las transacciones promedio semanales en un 71%, consiguiendo récords semanales en transacciones de forma consecutiva.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar en un 25% la cantidad promedio de yaperos nuevos al mes que utilicen la funcionalidad. * Incrementar en un 50% la cantidad promedio de yaperos recurrentes al mes. * Incrementar en un 50% las transacciones mensuales promedio de los yaperos recurrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se incrementó en un 37% la cantidad promedio de yaperos nuevos al mes que utilizan la funcionalidad. * Se incrementó en un 117% la cantidad promedio de yaperos recurrentes al mes. * Se incrementaron en un 161% las transacciones mensuales promedio de los yaperos recurrentes.
Campaña	<ul style="list-style-type: none"> * Lograr un sentimiento positivo de más del 50%. * Superar el puntaje promedio de la norma Kantar en 5 puntos en el atributo «afinidad». 	<ul style="list-style-type: none"> * Se logró un sentimiento positivo del 64%. * Se logró superar el puntaje promedio de la norma Kantar en 11,1 puntos.

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2024).

A continuación, se mencionan algunos resultados adicionales alcanzados:

- * Se incrementó el *ticket* promedio de los yaperos recurrentes en un 149% y el de los yaperos nuevos en un 44%.
- * Se incrementaron las transacciones mensuales promedio de yaperos nuevos en un 50%.
- * Se superó el puntaje promedio de la norma Kantar en 0,33 puntos en el atributo «diferencia de marca».
- * Se superó el puntaje promedio de la norma Kantar en 0,64 puntos en el atributo «alto nivel de involucramiento».
- * De acuerdo con Kantar, se logró un 70% de «mucho agrado» con respecto a la participación de Susy Díaz.
- * Se logró crecer 10 puntos en los atributos de significancia y diferenciación en el *brand power*. Ello evidenciaría que, gracias a esta iniciativa, los usuarios reconocen a Yape como una marca que conecta con ellos.

La campaña «Si no quieres que la vida te estrese, mejor yapea todo en los P. O. S.» de Yape obtuvo un premio EFFIE Oro en 2024 en la categoría Extensión de línea de servicios.



Se logró crecer 10 puntos en los atributos de significancia y diferenciación en el *brand power*. Ello evidenciaría que, gracias a esta iniciativa, los usuarios reconocen a Yape como una marca que conecta con ellos”.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué las estrategias de comunicación de la campaña «Si no quieres que la vida te estrese, mejor yapea todo en los P. O. S.» fueron efectivas? ¿Utilizaría otros medios de comunicación? ¿Cuáles? ¿Por qué?
2. ¿Qué acciones incluiría en las dos etapas de la estrategia de medios? ¿Implementaría más etapas de las dos etapas realizadas en la estrategia de medios 360°? ¿Por qué? Justifique las acciones por tomar.
3. ¿Considera que el éxito de la campaña «Si no quieres que la vida te estrese, mejor yapea todo en los P. O. S.» se basó en escuchar al público objetivo de Yape? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es la personalidad de la marca Yape? ¿Qué rasgos de personalidad debería comunicar Yape para atraer a usuarios nuevos? ¿Por qué?

Referencias

- * Barrantes, L., & Alzamora, M. (2023). La clave está en la inclusión financiera. *Revista Moneda*, (194), 25-31.
- * BCP. (2024). *Te presentamos la cuenta Yape*. <https://www.viabcp.com/cuentas/cuenta-ahorro-exp/cuenta-yape>
- * Credicorp. (2024). *Índice de inclusión financiera de Credicorp (2024): informe de resultados*. <https://grupocredicorp.com/indice-inclusion-financiera/IIF/Ebook-Indice-de-Inclusion-Financiera-de-Credicorp-2024.pdf>
- * EFFIE Perú. (2024). *BCP – Banco de Crédito del Perú. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2024*. Lima, Perú.
- * Grupo Credicorp. (2024). *Historia Credicorp*. <https://grupocredicorp.com/nosotros/>
- * Yape. (2024). *Descubre los tipos de cuenta Yape*. <https://www.yape.com.pe/>

Cemento Sol, expuesta a la competencia de marcas económicas, encontró la oportunidad de mejorar la conexión con sus consumidores con una campaña que aborda la tensión entre informalidad e inseguridad en las viviendas”.



10

CASO: Cemento Sol

LOS SUEÑOS DE SOL

Categoría	Idea de medios
Premio	EFFIE Oro
Cliente	Unacem
Agencia	VML Perú
Agencia colaboradora	Apoyo Comunicación / DINAMO / Media Connection / Llorente y Cuenca
Elaborado por	Katrin Kalmurand

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

Unacem (Unión Andina de Cementos S.A.A.) es una empresa líder en la producción de cemento en Perú, con una larga trayectoria que se remonta a más de 100 años. Fundada en 1916 como Cementos Lima, la empresa evolucionó y se consolidó como Unacem en 2012 tras una serie de fusiones y adquisiciones, incluidas Cementos Andino y Cemento Sur. La empresa tiene un fuerte enfoque en la innovación, la sostenibilidad y la calidad de sus productos, lo que le ha permitido expandir sus operaciones a nivel nacional e internacional.

Actualmente, Unacem es un grupo empresarial con un portafolio de compañías diversificado en negocios de cemento, concreto, energía y servicios, con presencia en Perú, Ecuador, Chile, Colombia y los EE. UU.

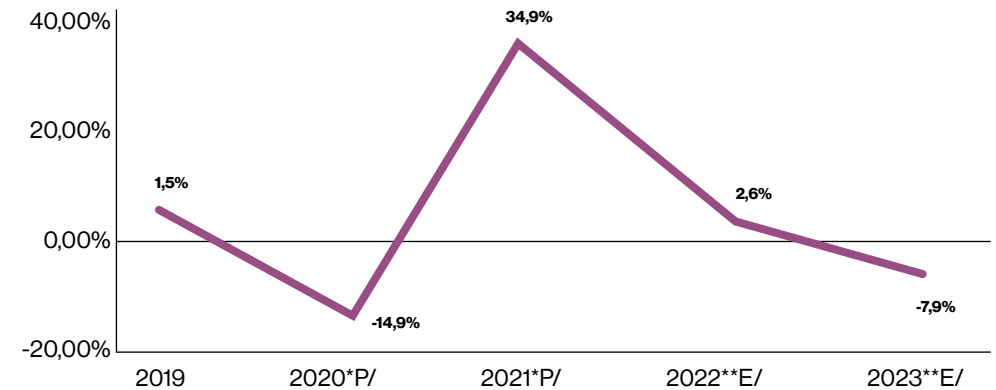
Unacem ha contribuido significativamente al desarrollo de la infraestructura en el Perú y otros países de la región, adaptándose a los cambios del mercado y manteniendo un compromiso con el crecimiento sostenible. Actualmente, Unacem opera con el propósito «Unidos crecemos para construir un mundo sostenible», lo que refleja su compromiso con el medio ambiente, las comunidades y la calidad de vida de las personas.

Situación actual

La compañía cuenta con dos plantas productivas: una en Atocongo (Lima) y la otra en Condorcocha (Junín), que cuentan con tecnología moderna y abastecen a los dos mercados más grandes de Unacem, precisamente en dichos departamentos, donde es líder indiscutible.

Unacem se encuentra en una posición de liderazgo en el mercado cementero peruano, pero opera en un entorno competitivo marcado por la volatilidad económica y los cambios en las preferencias de los consumidores. El sector construcción en el Perú experimentó una caída del 13% en el primer trimestre de 2023, lo que afectó la demanda de productos cementeros. A pesar de este desafío, Unacem mantiene una participación significativa en el mercado, impulsada por su amplio portafolio de productos y su enfoque en la sostenibilidad.

Figura 1: PIB de la construcción en el Perú: valor agregado bruto, 2019-2023



Fuente: INEI (2024b).

* **Preliminar:** Los datos aún no están completamente consolidados y podrían ser ajustados en el futuro.

** **Estimado:** Los datos son una estimación, generalmente basada en modelos o proyecciones, ya que aún no se cuenta con toda la información definitiva para ese año.

Líneas de productos

La producción y comercialización de cemento representa el 91,2% de los negocios de Unacem. Esta línea de negocio incluye cemento embolsado de 42,5 kilogramos por bolsa (62,6%) y cemento a granel en formato «big bag» de 1,5 toneladas (28,6%).



Unacem ha contribuido significativamente al desarrollo de la infraestructura en el Perú y otros países de la región, adaptándose a los cambios del mercado y manteniendo un compromiso con el crecimiento sostenible”.

Los productos embolsados se comercializan a través de dos canales de distribución: el canal ferretero tradicional (principalmente por la red de ferreterías Progresol y ferreterías independientes), que representa aproximadamente el 80% de la comercialización local, y el canal ferretero moderno (conformado por grandes almacenes ferreteros y autoservicios como Sodimac o Maestro), con una representación del 20% de la cartera total.

Unacem cuenta con un portafolio diversificado de productos cementeros que abarca diferentes necesidades del mercado. Sus principales líneas incluyen:

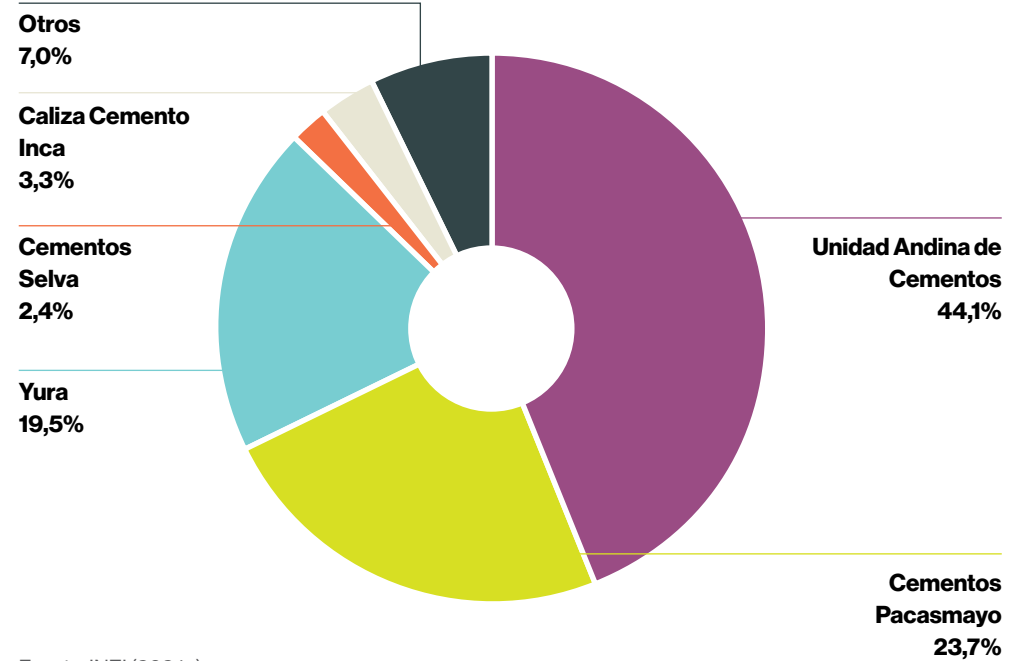
- * **Cemento Sol:** la marca bandera, que ofrece productos cementeros de alta calidad.
- * **Cemento Andino:** otra marca de Unacem que se caracteriza por su fortaleza y durabilidad, dirigida a grandes proyectos de infraestructura.
- * **Cemento APU:** enfocado en los segmentos económicos, ofrece calidad a precios más asequibles y busca llegar a los autoconstructores y pequeños proyectos.
- * **Soluciones especiales:** productos adaptados para necesidades específicas de grandes proyectos de construcción, tales como cementos a granel y soluciones de mezclado especial.

Competitividad

En el mercado actual, Unacem compite con otras cementeras que buscan captar a los consumidores con ofertas y descuentos, particularmente en los segmentos de cementos económicos. Para diferenciarse, Unacem, a través de Cemento Sol, ha optado por una estrategia de posicionamiento basada en la calidad, la construcción segura y el compromiso con las comunidades. Esto se materializó en campañas como «Los sueños de Sol», que buscan educar y concienciar sobre la importancia de una construcción responsable y segura, haciendo énfasis en la protección de las familias peruanas.

Esta estrategia de Unacem y Cemento Sol demuestra la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los consumidores, a la vez que mantiene su liderazgo en un entorno competitivo.

Figura 2: Venta local de cemento por empresa, según departamento, 2021



Fuente: INEI (2024a).



Esta estrategia de Unacem y Cemento Sol demuestra la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los consumidores, a la vez que mantiene su liderazgo en un entorno competitivo”.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Propósito

«Unidos crecemos para construir un mundo sostenible».

Unacem dedica sus esfuerzos a promover una industria con un enfoque integral: sólida comercialmente, eficiente y rigurosa en la calidad de los materiales y consciente de los impactos que genera la operación, por lo que implementa prácticas sostenibles para minimizarlos y contribuir al desarrollo de sus grupos de interés.

Su propósito los impulsa a ser líderes, no solo en términos de producción y calidad, sino también en responsabilidad social y ambiental, y a marcar una diferencia positiva en la industria y en la sociedad.

Valores

<p>U</p> <p>Unión (colaboración, compromiso y desarrollo humano)</p>	<p>N</p> <p>Negocio (sostenibilidad, integridad, seguridad y salud)</p>	<p>A</p> <p>Acción (innovación, excelencia y orientación al cliente) (Unacem, 2024b).</p>
--	---	---

Desde el Grupo Unacem cuentan con la cultura corporativa UNA, que son las siglas de sus valores: Unión, Negocio y Acción. Su cultura UNA brinda un marco común y las herramientas a cada empresa para gestionar sus propios desafíos culturales y de negocio.

La estrategia empresarial de Unacem

La estrategia de Unacem se basa en mantener un liderazgo sólido en el mercado de la construcción, a través de la innovación en productos y procesos, y el desarrollo de campañas que conecten con los consumidores de manera significativa. La empresa se posiciona como un aliado de la construcción segura y responsable, educando y sensibilizando sobre la importancia de las prácticas de construcción adecuadas.

Unacem busca diferenciarse en un mercado competitivo no solo a través de la calidad de sus productos, sino también mediante un enfoque centrado en la sostenibilidad y la responsabilidad social. La empresa se esfuerza por ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades tanto de grandes proyectos de infraestructura como de autoconstructores, alineando así su oferta con las diversas demandas del mercado.

En su *Memoria anual 2022*, Unacem fijó su estrategia:

«En 2022, en el marco del diseño del Plan Estratégico Qallariy 2022-2026, se estableció el foco para la ejecución de la estrategia en los siguientes años, alineado con la gobernanza y a la generación de valor, focalizándonos en la captura de valor y apalancándonos en los siguientes pilares:

1. ASG (ambiental, social y gobernanza)
2. Gestión del talento
3. Consolidación del negocio core
4. Impulso del consumo de cemento
5. Tecnología e innovación ».

Sobre el punto 1, «ASG», la empresa ha declarado sobre el relacionamiento con comunidades que «En Unacem Perú estamos comprometidos con la sostenibilidad. Nuestras políticas rigen nuestro relacionamiento y nuestra intervención con comunidades vecinas, con quienes hemos logrado consolidar vínculos positivos sobre la base del diálogo, la transparencia, el trabajo colaborativo y la confianza. Todo ello en estricto cumplimiento de los derechos humanos y promoviendo el desarrollo de capacidades y la autogestión de organizaciones y líderes comunitarios».

Sobre el punto 4, «Impulso del consumo de cemento», la empresa ha declarado sobre la gestión de clientes que «El compromiso con nuestros clientes es brindarles los productos de la mejor calidad al innovar constantemente nuestros procesos de producción y cartera de productos, adoptando altos estándares y escuchando continuamente sus requerimientos y necesidades. Nuestra estrategia

de comercialización del cemento embolsado sigue orientada a innovar en productos, en servicios y en modelos de negocio, con el objetivo de seguir fortaleciendo la relación comercial sostenible de toda la cadena de valor, desde nuestras plantas hasta los puntos de venta ferreteros».

Compromiso con la sostenibilidad

Todas las acciones que llevan a cabo se definen sobre la base de la Declaración de Sostenibilidad del Grupo Unacem, que está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y con su propósito.

Su gestión se asienta en cinco pilares:

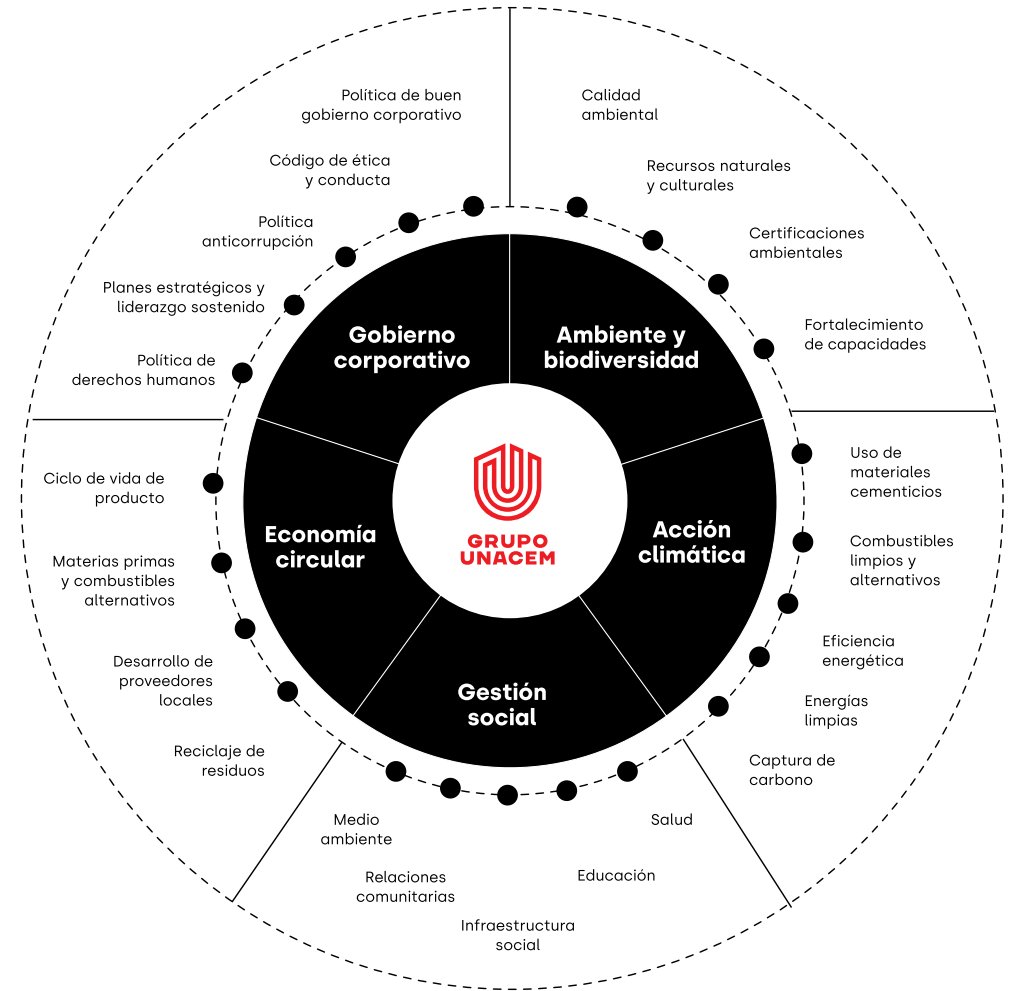
1. Gobierno corporativo
2. Ambiente y biodiversidad
3. Cambio climático
4. Economía circular
5. Gestión social

Unacem ha definido cinco ODS estratégicos para su operación:

- * ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- * ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
- * ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
- * ODS 12: Producción y consumo responsable
- * ODS 13: Acción por el clima

Desde 2003, Unacem cuenta con una asociación dedicada a ejecutar su política de responsabilidad social llamada «Asociación Unacem por el Desarrollo Sostenible», que tiene como pilares la reducción del impacto ambiental de la empresa y el trabajo colaborativo con las comunidades que forman parte de su cadena de valor.

Figura 3. Declaración de Sostenibilidad 2021-2050



Fuente: Grupo Unacem (2023, p. 81).

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO POR OFRECER



Cemento Sol es la marca más destacada de Unacem y una pieza clave en la implementación de esta estrategia. A marzo de 2023, Cemento Sol era el líder del mercado con un 53,8% de participación en Lima. Se ha convertido en una de las marcas más valiosas del Perú (ocupó el puesto 11 en el *ranking* de BrandZ en 2020).

A pesar de la desaceleración del sector de la construcción en el país, Cemento Sol ha logrado mantener su posición de liderazgo y aumentar el valor de su marca al promover su confiabilidad y calidad. A pesar de su liderazgo, es la marca más vulnerable del portafolio de Unacem. Históricamente ha perdido participación de mercado cuando la competencia es agresiva con promociones de precio para el consumidor. Por ello, la marca ha tenido que fortalecer su estrategia de *marketing* y comunicación para mantener su liderazgo y conectar emocionalmente con los consumidores.

Cemento Sol se ha posicionado como una marca que ofrece productos cementeros de alta calidad, diseñados para satisfacer las diversas necesidades del mercado de la construcción en el Perú.

ANÁLISIS DE LA MARCA: CEMENTO SOL

Desafío de la marca

La presencia de competidores que ofrecen cementos económicos y promociones agresivas ha llevado a Cemento Sol a buscar la manera de diferenciarse no solo a través del producto, sino también del mensaje que promueve.

La compañía ha identificado que el principal desafío que enfrenta el mercado peruano es la informalidad e inseguridad en las construcciones. En este contexto, Cemento Sol ha identificado la oportunidad de fortalecer su posicionamiento de marca, centrándose en la necesidad de educar y concienciar a los consumidores sobre la importancia de construir de manera segura. El objetivo era que Cemento Sol no solo fuera percibido como un cemento de alta calidad, sino también como la marca que impulsa la construcción segura, un aliado en la protección y mejora de la calidad de vida de sus usuarios.

La estrategia habitual se reemplazó para trabajar inspirados en su propósito de marca: construir progreso y seguridad para las familias peruanas. Un propósito alineado con el de Unacem: «Unidos crecemos para construir un mundo sostenible». Su desafío era combatir el problema central del sector, que es el de la informalidad y la inseguridad.

La campaña «Los sueños de Sol» se desarrolla para abordar esta problemática, centrándose en un enfoque educativo y emocional para cambiar las percepciones y comportamientos hacia una construcción más formal y segura.

Segmento objetivo

- 1. Autoconstructores y maestros de obra:** este grupo incluye personas y familias que construyen sus propias viviendas o realizan ampliaciones sin la intervención de profesionales. Los autoconstructores y maestros de obra suelen preocuparse por la seguridad y durabilidad de sus construcciones, aunque muchas veces desconocen las mejores prácticas y los materiales más adecuados. Cemento Sol se dirige a este segmento con mensajes claros sobre la importancia de la calidad y la seguridad en la construcción, posicionándose como la opción que les brinda tranquilidad y confianza.
- 2. Futuros constructores (niños y adolescentes de 9 a 12 años):** la campaña «Los sueños de Sol» también se enfoca en los futuros

autoconstructores, los niños y adolescentes que viven en hogares autoconstruidos y que pueden influir en la percepción y el valor de la construcción segura. Al hablar directamente a las nuevas generaciones, Cemento Sol busca crear conciencia desde temprana edad sobre la importancia de utilizar materiales de calidad y procesos adecuados para proteger el hogar y a la familia.

3. **Constructores profesionales:** aunque la campaña se centra principalmente en los autoconstructores, Cemento Sol también atiende a constructores profesionales que buscan materiales confiables y de calidad para sus proyectos. La marca destaca su versatilidad y certificaciones de calidad, lo que la convierte en una opción ideal para proyectos de diversa escala y complejidad.

Posicionamiento

La imagen de Cemento Sol está construida alrededor de los valores de calidad, seguridad y responsabilidad. La calidad certificada, la versatilidad de su portafolio y el sólido respaldo de Unacem le dan a Cemento Sol una posición competitiva fuerte en el mercado.

El producto principal es Cemento Sol Premium, que se caracteriza por ofrecer los siguientes atributos:

- * **Alta resistencia:** Cemento Sol Premium se distingue por su gran resistencia y durabilidad, lo que lo convierte en la elección ideal para construcciones que requieren una estructura sólida y confiable. Su formulación ha sido desarrollada para soportar las condiciones adversas del entorno, como sismos y climas extremos, garantizando la seguridad de las edificaciones.
- * **Fraguado óptimo:** el tiempo de fraguado del Cemento Sol Premium ha sido diseñado para brindar un equilibrio perfecto entre rapidez y trabajabilidad. Esto permite a los constructores trabajar con eficacia y flexibilidad, adaptándose a los ritmos y demandas de distintos tipos de proyectos.
- * **Versatilidad:** este cemento es apto para una amplia variedad de aplicaciones, desde estructuras de gran escala, como edificios y puentes, hasta proyectos de autoconstrucción, como viviendas y ampliaciones. Su versatilidad lo convierte en una opción preferida tanto por profesionales de la construcción como por autoconstructores que buscan calidad y durabilidad.
- * **Calidad certificada:** Cemento Sol Premium cumple con las normas nacionales e internacionales de calidad, lo que respalda su uso en proyectos que requieren los estándares más altos. Su calidad

certificada garantiza que las construcciones realizadas con Cemento Sol sean seguras y duraderas, lo que genera confianza entre los consumidores.

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

Insight

La campaña «Los sueños de Sol» se basa en un *insight* fundamental: «Hoy tenemos una vida construida y toca protegerla». La mayoría de las familias en el Perú han construido sus hogares con gran esfuerzo y sacrificio, a menudo sin asesoramiento profesional, utilizando sus propios recursos y sin seguir las mejores prácticas de construcción.

La autoconstrucción es un fenómeno presente y creciente en el Perú. Según el INEI y la Capeco, en el Perú el 80% de las viviendas son autoconstruidas. Las personas se organizan para construir con recursos propios y sin asesoría profesional. Esto significa que las viviendas no cumplen con las condiciones adecuadas para ser seguras y el riesgo, más allá de la edificación, es para las familias. En otras palabras, se trata de construcciones que se realizan sin gestionar licencias, sin contar con asesoría profesional y sin cumplir con los procesos de supervisión requeridos. Esto genera una preocupación latente: la seguridad de sus hogares.

En un sondeo de Kantar, los autoconstructores expresan su principal temor: «Que mi casa no sea muy segura para mi familia». Y los maestros de obra indican que su seguridad y la de su equipo es también una de sus mayores preocupaciones.

Esto se agrava porque el Perú se ubica frente al «cinturón de fuego» del océano Pacífico, una de las regiones sísmicas y volcánicas más activas del mundo. Además, casi un millón de limeños viven en condiciones de riesgo alto o muy alto frente a un gran sismo.

La solución para las viviendas inseguras es compleja y requiere la intervención de diversos actores. Sin embargo, promover la construcción de nuevas viviendas seguras es posible si se parte de la concientización de los futuros constructores. Cemento Sol se propuso abordar esta

Figura 4: Cartel de la película sobre construcción segura



Fuente: Grupo Unacem (2023, p. 25).

preocupación de una manera que resonara emocionalmente con el público objetivo, destacando la importancia de la seguridad y la calidad en la construcción.

Big idea

La *big idea* de la campaña es: «Cemento Sol protege tu construcción más importante: tu familia». Cemento Sol se posiciona como algo más que un simple proveedor de cemento; es un aliado en la construcción de hogares seguros que protege las vidas que albergan. Este enfoque emocional conecta directamente con el deseo de los constructores y autoconstructores de cuidar y salvaguardar lo que más valoran: su familia y su futuro.

Cemento Sol no solo apuntó al autoconstructor, tanto al que construye la casa como al que la habita, sino que también dirigió su comunicación a las generaciones más jóvenes, con una nueva mirada, con el fin de crear una conciencia más responsable, segura y formal en los futuros constructores. Empezaron a hablarles a niños y adolescentes de entre 9 y 12 años de los niveles socioeconómicos C y D, que eran los futuros autoconstructores, capaces de identificar problemas de construcción de sus casas, como una pared rajada, falta de iluminación o mala ventilación. Son chicos que están acostumbrados a compartir momentos en casa con sus padres, como lo aprendido en el colegio o lo vivido con sus amigos. Sienten curiosidad por todo, buscan divertirse y se interesan por su bienestar y el de su entorno. Son nativos digitales, muy conectados a las redes sociales y consumen mucho material audiovisual en diversos medios que suelen compartir en familia.

Sus padres, su segundo grupo objetivo, son hombres y mujeres de entre 35 y 50 años, cuya principal motivación es el bienestar de su familia. Buscan proteger a los suyos y darles seguridad. Son conscientes de que sus viviendas no han sido construidas de la mejor manera y tratan de resolverlo. Consumen mucha televisión abierta, se estima que en un 40%, y para informarse buscan medios digitales como YouTube, y diversas páginas web, en un 30%.

Concepto de campaña

Inspirados en «Los ocho pasos de la construcción segura», nació *Protegiendo los sueños de Sol*, un cuento gráfico en formato físico y digital que cuenta la historia de la familia Segura, en la que Sol, la protagonista, junto a sus padres y su hermano, se embarca en la construcción de un albergue para perros sin hogar. El relato lleva de una forma imaginativa y entretenida a conocer cada uno de los ocho pasos para una construcción segura, desde la elección del terreno hasta las posibles ampliaciones, pasando por la compra de Cemento Sol.

El éxito del cuento motivó a llevarlo a las pantallas, y así se impulsó la realización de un corto animado en el que presenciamos los desafíos a los que Sol y su familia tienen que enfrentarse para construir correctamente el albergue para perros. El corto fue el eje alrededor del cual giró toda la campaña, que se lanzó en cine tradicional (una vez), en cines itinerantes, en redes sociales, en TV abierta (una vez) y en la página web de Cemento Sol, y fue la matriz para los esfuerzos de intriga, entrevistas, entre otros.

Todo esto convirtió a *Protegiendo los sueños de Sol* en una poderosa *media idea* que le dio al cine un uso poco convencional para educar entreteniéndolo a través de un contenido de marca que se multiplicó y potenció en otros canales y espacios, demostrando que el medio, muchas veces, es el mensaje.

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Objetivos de marketing

- * **Incrementar la participación de mercado:** aumentar la participación de mercado de Cemento Sol en 0,5 puntos porcentuales (p. p.) en Lima, el mercado más importante para la marca, durante la campaña.
- * **Posicionar a Cemento Sol como la marca que se preocupa por la construcción segura:** posicionar a Cemento Sol en el atributo «la marca que se preocupa por saber si construyo bien» para diciembre de 2023. Este objetivo busca cambiar la percepción del consumidor y diferenciar a Cemento Sol de la competencia.

Objetivos de comunicación

- * **Aumentar la visibilidad y el alcance:** alcanzar al menos un millón de visualizaciones en YouTube y TikTok, para lograr que el mensaje de la construcción segura llegue a una amplia audiencia.
- * **Generar sentimiento positivo:** obtener un 80% de sentimiento positivo en las redes sociales durante el lanzamiento de la campaña, reforzando la imagen de Cemento Sol como una marca que se preocupa por la seguridad y el bienestar de las familias.
- * **Colaboración orgánica con influencers:** conseguir que al menos 10 influencers promocionen el cortometraje *Los sueños de Sol* de manera orgánica, aumentando la credibilidad y difusión del mensaje.

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Estrategias de marketing

1. **Enfoque en la educación y concienciación:** en lugar de promocionar los atributos funcionales del cemento, la estrategia se centra en educar al público sobre la importancia de una construcción segura. La campaña se desarrolla en torno a la figura de los niños como futuros constructores, sensibilizándolos desde temprana edad. La narrativa del cortometraje y el cuento gráfico se convierten en herramientas educativas que, a través de la historia de Sol, explican los pasos esenciales para una construcción segura.
2. **Diferenciación de la competencia:** mientras que otras marcas compiten principalmente en precio, Cemento Sol se diferencia como la marca que se preocupa por el bienestar y la seguridad de las familias. La campaña *Los sueños de Sol* refuerza este posicionamiento, generando una conexión emocional con los consumidores y fortaleciendo su lealtad hacia la marca.
3. **Fortalecimiento del propósito de marca:** la campaña se alinea con el propósito de Cemento Sol de «Construir progreso y seguridad para las familias peruanas». Este enfoque en el bienestar de las familias ayuda a construir una imagen de marca sólida y confiable, que va más allá del simple producto.



La campaña se alinea con el propósito de Cemento Sol de «Construir progreso y seguridad para las familias peruanas». Este enfoque en el bienestar de las familias ayuda a construir una imagen de marca sólida y confiable, que va más allá del simple producto».

Estrategias de comunicación

- Uso de formatos multimedia innovadores:** la campaña se centra en la creación de un cortometraje animado, *Protegiendo los sueños de Sol*, que educa de manera entretenida sobre construcción segura. Este contenido fue adaptado a diferentes plataformas, incluidas las redes sociales (YouTube, TikTok, Facebook e Instagram), la televisión, cines itinerantes y la página web de Cemento Sol.
- Colaboración con influencers y figuras reconocidas:** para amplificar el mensaje, la campaña incluyó la colaboración con Milena Warthon, una conocida cantante y compositora peruana, que prestó su voz al personaje de Sol. *Influencers* y *microinfluencers* también participaron compartiendo el contenido de la campaña en sus redes sociales, generando conversación y aumentando el alcance orgánico.
- Campaña multicanal:** se diseñó una estrategia de comunicación que incluyó:
 - * **Prelanzamiento:** creación de expectativa con *spots* de televisión, videos de intriga en cines de películas para niños y redes sociales, entrevistas en TV y publicidad exterior (marquesinas en cines y mupis en centros comerciales).
 - * **Lanzamiento:** proyección del cortometraje en un *avant-première*, en cines itinerantes y en televisión nacional. El corto se alojó en las plataformas digitales de Cemento Sol, con un llamado a la acción para verlo completo en la web.
 - * **Poslanzamiento:** campaña de agradecimiento y dinámicas en redes sociales para mantener la conversación activa y reforzar el mensaje.

El sentimiento positivo en redes sociales alcanzó un **97%**, consolidando la imagen de Cemento Sol como una marca preocupada por la seguridad de las familias.

RESULTADOS OBTENIDOS

La campaña «Los sueños de Sol» tuvo un impacto significativo en el mercado y en la percepción de la marca, cumpliendo e incluso superando varios de sus objetivos.

Incremento de participación de mercado

- * **Aumento de 0,9 p. p. en la participación de mercado:** la participación de Cemento Sol subió 0,9 p. p. en septiembre de 2023, superando el objetivo inicial de +0,5 p. p. y alcanzando una mejora en un mercado que se encontraba en declive. Esto demuestra la efectividad de la campaña para influir en las decisiones de compra, generando preferencia por una marca que comunica seguridad y calidad.

Posicionamiento de marca

- * **Índice de 1,30 y 1,23** en los trimestres 3 y 4 de 2023, respectivamente, en el atributo «marca que se preocupa por saber si construyo bien». Esto evidenció que el público objetivo captó el mensaje y el propósito de la marca, identificando a Cemento Sol como un aliado en la construcción segura.

Alcance y engagement

- * **Más de 6 millones de visualizaciones:** el cortometraje tuvo más de 6 millones de visualizaciones en YouTube y TikTok, con lo que se superó ampliamente el objetivo establecido. Esto reflejó un alto nivel de interés y participación por parte del público.
- * **Un 97% de sentimiento positivo:** el sentimiento positivo en redes sociales alcanzó un 97%, consolidando la imagen de Cemento Sol como una marca preocupada por la seguridad de las familias.
- * **Participación de influencers:** más de 10 *influencers* promocionaron orgánicamente el cortometraje, generando conversaciones y aumentando la difusión del mensaje.

Impacto social

- * **Viralización y comparación con producciones internacionales:** la calidad y relevancia del cortometraje llevaron a que fuera comparado con una serie animada de comedia, *Los primos*, de Disney Channel. A Disney le fue muy mal porque representó a la familia latinoamericana como desordenada. Varios *influencers* y *youtubers* comenzaron a hablar de que el cortometraje de Cemento Sol representaba mucho mejor a una familia latinoamericana. Esto generó más de 116 videos orgánicos en YouTube, llegando a ser visto en 36 países.
- * **Entrega de cuentos educativos:** se distribuyeron más de 5800 ejemplares del cuento *Protegiendo los sueños de Sol* en colegios Fe y Alegría, reforzando el compromiso de Cemento Sol con la educación en construcción segura.

EPÍLOGO

Después de presentar la campaña «Los sueños de Sol» para los Premios EFFIE, Cemento Sol continuó capitalizando el éxito de la campaña de varias maneras:

- * **Segunda parte del cortometraje:** debido a la demanda del público, Cemento Sol lanzó una segunda parte del cortometraje, que se

centró en la construcción segura en el contexto de la Lima del futuro y la importancia de considerar los recursos naturales y los desastres naturales.

- * **Expansión de la campaña educativa:** la empresa amplió su programa educativo, distribuyendo más ejemplares del cuento *Protegiendo los sueños de Sol* en colegios y colaborando con instituciones educativas para incluir el contenido en sus currículos.
- * **Merchandising y activaciones:** Cemento Sol lanzó productos de *merchandising* relacionados con la campaña, como muñecos de Sol Segura y un juego de mesa tipo Monopolio, que fueron sorteados en la web y utilizados en activaciones en centros comerciales.
- * **Reconocimiento y premios:** la campaña recibió varios premios y reconocimientos, no solo en los EFFIE, sino también en otros eventos de *marketing* y publicidad, lo que aumentó la visibilidad y la reputación de la marca.
- * **Planificación de futuras campañas:** basándose en las lecciones aprendidas, Cemento Sol comenzó a planificar campañas futuras con un enfoque similar en la educación y la responsabilidad social, buscando siempre innovar y conectar emocionalmente con su audiencia.

Figura 5: Cartel de la campaña de comunicación educativa *Protegiendo los Sueños de Sol*



Fuente: Universidad del Pacífico (2024).

PREGUNTAS

1. **Análisis del insight:** ¿Cómo el *insight* «Hoy tenemos una vida construida y toca protegerla» se refleja en el desarrollo de la campaña «Los sueños de Sol»? ¿Por qué cree que este *insight* fue efectivo para conectar con el público objetivo de Cemento Sol?
2. **Estrategia de diferenciación:** ¿De qué manera la campaña «Los sueños de Sol» ayudó a diferenciar a Cemento Sol de otras marcas competidoras en el mercado de cementos? ¿Qué papel cumplió la educación en construcción segura en esta estrategia?
3. **Segmentación de mercado:** ¿Por qué Cemento Sol decidió enfocar la campaña en dos segmentos específicos: los autoconstructores y los niños como futuros constructores? ¿Qué impacto cree que tuvo esta segmentación en la efectividad de la campaña?
4. **Medios y canales de comunicación:** evalúe la efectividad de los medios y canales utilizados en la campaña (TV, redes sociales, cines itinerantes, *influencers*). ¿Cuál considera que fue el canal más efectivo para transmitir el mensaje de construcción segura y por qué?
5. **Posicionamiento de marca:** la campaña tuvo como objetivo posicionar a Cemento Sol como «la marca que se preocupa por saber si construyo bien». ¿Cómo logró la campaña comunicar este posicionamiento y qué elementos fueron clave para alcanzar este objetivo?
6. **Estrategia emocional:** la campaña «Los sueños de Sol» utiliza un enfoque emocional para abordar el tema de la construcción segura. ¿Por qué cree que este enfoque emocional fue adecuado para la marca? ¿Qué impacto tuvo en la percepción del público sobre Cemento Sol?
7. **Impacto en la participación de mercado:** ¿Cómo la campaña «Los sueños de Sol» contribuyó al aumento de la participación de mercado de Cemento Sol en un entorno competitivo y en declive? ¿Qué elementos de la campaña influyeron directamente en el comportamiento de compra de los consumidores?
8. **Colaboración con influencers:** ¿Qué papel cumplieron los *influencers* y figuras reconocidas, como Milena Warthon, en la campaña «Los sueños de Sol»? ¿De qué manera contribuyeron a amplificar el mensaje y generar conversación en torno a la construcción segura?
9. **Evaluación de resultados:** analice los resultados obtenidos (aumento en participación de mercado, visualizaciones, sentimiento positivo). ¿Qué revelan estos resultados sobre la efectividad de la campaña y las estrategias de *marketing* utilizadas?
10. **Lecciones aprendidas y futuras estrategias:** ¿Qué lecciones clave pueden extraerse de la campaña «Los sueños de Sol» para futuras estrategias de *marketing* de Cemento Sol? ¿Qué recomendaciones haría para mantener y fortalecer el posicionamiento de la marca a largo plazo?

Referencias

- * Asociación Unacem. (s. f.). *Proyectos e iniciativas vigentes*. <https://asociacionunacem.org/proyectos-e-iniciativas/responsabilidad-social/>
- * BrandZ. (2021). *Top 50 most valuable Latin American brands 2020*. Kantar. <https://www.kantar.com/campaigns/brandz/latin-america>
- * Castro, B., & Perdomo, B. (2024). La autoconstrucción en la ciudad de Lima: hábito poblacional que configura el entorno urbano. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 17(27), 15-29.
- * Cementos Sol. (2022). *Protegiendo los sueños de Sol*. Lima: Planeta. <https://www.cementosol.com.pe/img/Libro-Protegiendo-los-suenos-de-Sol-de-Cemento-Sol.pdf>
- * Cementos Sol. (s. f.). *Protege lo que construyes*. <https://www.cementosol.com.pe/>
- * Chavely, C., Chávez, E., & Guardado, Y. L. (2021). *Valorización de Unacem S. A. A.* [Tesis de Magister en Finanzas, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3035/ApesteguiCinthya_Tesis_maestria_2021.pdf
- * Grupo Unacem. (2022). *Memoria anual 2022*. <https://unacem.pe/gobierno-corporativo/memoria-anual/>
- * Grupo Unacem. (2023). *Reporte integrado 2023*. https://grupounacem.com/wp-content/uploads/2024/05/V-ESP-GRUPO-UNACEM_2023-1.pdf
- * Indecopi. (2022). *Reporte sobre el mercado de adquisición de cemento mediante procesos de contratación pública*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6215106/5476555-reporte-sobre-el-mercado-de-adquisicion-de-cemento.pdf?v=1713475915>
- * INEI. (2024a). 18.2 Venta local de cemento por empresa, según departamento, 2018-2021. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-18.02.xlsx
- * INEI. (2024b). PBI de la construcción, 2007-2023. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act06_14.xlsx
- * Perú 21. (2023). Cortometraje peruano se vuelve tendencia mundial y es comparado con producción de Disney. *Perú 21*. <https://peru21.pe/redes-sociales/protegiendo-los-suenos-de-sol-cortometraje-peruano-se-vuelve-tendencia-mundial-y-es-comparado-con-oye-primos-de-disney-video-cementos-sol-disney-series-noticia/>
- * Rivero, C. (2024, 9 de noviembre). Subgerente de Marketing de Unacem, comunicación personal.
- * Unacem. (s. f.). *Pilares de sostenibilidad. Unacem Sostenibilidad*. <https://unacem.pe/sostenibilidad/pilares-de-sostenibilidad/>
- * Universidad del Pacífico. (2024). *Los sueños de Sol*. Biblioteca virtual de casos ganadores de los Premios EFFIE Perú. <https://premioeffie.up.edu.pe/detalle/?id=7737>
- * Vásquez, A. (2020). Cemento Sol, la marca pionera de su sector en Perú. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/historias-de-marcas/cemento-sol-la-marca-pionera-de-su-sector-en-peru/>

El objetivo fue que el proceso de retornabilidad no solo fuese una opción, sino una experiencia diferenciadora y deseable para los usuarios”.

11

CASO: TaDa Delivery

EL QUE RETORNA, RETORNA

Categoría	Innovación en la experiencia del cliente
Premio	EFFIE Oro
Cliente	Backus AB InBev
Agencia	draftLine Perú
Agencia colaboradora	The Juju Agency
Elaborado por	Andrea Rivas

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

TaDa es el *delivery* de Backus. Fue diseñado para ofrecer cervezas heladas que lleguen a casa de manera rápida y a un precio asequible. Desde el lanzamiento de la aplicación, la propuesta de valor de TaDa se ha orientado hacia las ocasiones de socialización en casa y ha incorporado en su portafolio ciertos productos para satisfacer la necesidad de celebrar en casa sin necesidad de moverse. Por ello, ofrece productos como cervezas, licores, gaseosas y *snacks*.

Sin embargo, la categoría de cervezas es la más relevante dentro del portafolio de productos, representando el 84% de la facturación de la aplicación (*app*). Este resultado responde a la estrategia inicial de la aplicación, que buscaba cubrir un nicho de mercado en especial: aquellos consumidores que quisieran recibir sus bebidas listas para consumir sin necesidad de salir de casa.

A pesar de su valor diferencial, TaDa ha enfrentado importantes desafíos en un mercado altamente competitivo. Plataformas como Pedidos Ya, Rappi y Jokr, junto con las tiendas de conveniencia, han utilizado la categoría de cervezas como un atractivo clave para captar tráfico hacia sus aplicaciones. Esto ha presionado a TaDa a implementar una intensa estrategia promocional desde su primer año de operaciones, en 2022, cuando aproximadamente el 70% de las órdenes incluían cupones y descuentos de hasta un 40% en productos de lata. Este contexto promocional afectó la rentabilidad de la *app* y puso de manifiesto la necesidad de optimizar su portafolio, especialmente ante la oportunidad que representan las cervezas retornables para Backus.

Situación actual

Actualmente, TaDa se encuentra en un entorno en el que la rentabilidad y el crecimiento acelerado son prioridades estratégicas. En 2023, la empresa identificó una oportunidad significativa en el segmento de cervezas retornables, un producto que representa el 85% del volumen de Backus en el canal tradicional y es dos veces más rentable que las latas. Sin embargo, en TaDa, las cervezas retornables solo representaban el 5% de su *mix* de productos. Tras observar que los consumidores de retornables mostraban una mayor retención y frecuencia de compra en comparación con los de latas, se decidió replantear el enfoque de la *app* hacia una

La categoría de cervezas es la más relevante dentro del portafolio de productos, representando el **84%** de la facturación de la aplicación (*app*).

estrategia centrada en la retornabilidad, con el objetivo de mejorar el valor percibido y los indicadores de rentabilidad (Suito, 2023).

Este cambio ha implicado una transformación en la operación de TaDa. La empresa ajustó su experiencia de usuario (UX), su modelo operativo y su comunicación para alinear sus prioridades con las expectativas del consumidor. Esta nueva visión se puso en marcha a raíz del entendimiento profundo de los dolores que enfrenta el usuario, como la falta de incentivos claros para retornar envases y la dificultad de acceder a este servicio. Así, TaDa ha implementado mejoras como la habilitación de botellas retornables en formatos personales y multiservicio, destacando los beneficios de comprar retornables a través de TaDa, lo que incluye el ahorro, la conveniencia de comprar envases y la entrega de cervezas frías en la puerta de su hogar.

Figura 1: Imagen de la campaña publicitaria



Fuente: EFFIE Perú (2024).

Línea de productos

En TaDa se puede encontrar las siguientes categorías de productos:

- * Cervezas
- * Combos
- * Retorna y Ahorra en TaDa
- * Megapromociones
- * Bebidas y *snacks*
- * Cajas y botellas para empezar a retornar
- * Licores y vinos
- * Tragos listos para tomar
- * *Merch*, hielo y más

Misión

La misión de TaDa es brindar a los consumidores una experiencia de compra rápida y conveniente, enfocándose en ofrecer una variedad «mágica» de productos, que incluyen cervezas, licores, vinos, gaseosas y *snacks* favoritos. Están comprometidos con garantizar que las cervezas lleguen heladas y listas para disfrutar en menos de 35 minutos, destacando por su accesibilidad económica y la frescura de sus productos. Con este enfoque, permiten que la socialización en casa sea una experiencia fácil y agradable, y logran que cada momento cuente.

Visión

La visión de TaDa es posicionarse como la principal opción de *delivery* de bebidas y *snacks* en el país, destacando por ofrecer una experiencia única al consumidor que combine una variedad «mágica» de productos con precios atractivos. La empresa aspira a ser una plataforma innovadora y diferenciada, capaz de captar un amplio mercado a través de su modelo de retornabilidad y su servicio especializado, convirtiendo cada entrega en un momento memorable para la socialización en casa.

Valores

Innovación

Desarrollar soluciones creativas que aporten valor al consumidor y mantengan a la empresa competitiva en el mercado.

Sostenibilidad

Promover prácticas responsables en cada aspecto de su cadena de valor, incluyendo el uso de envases retornables y la reducción del impacto ambiental.

Responsabilidad social

Ser un agente de cambio positivo en las comunidades, promoviendo el consumo responsable y prácticas de negocio éticas.

Enfoque al cliente

Asegurarse de que cada acción esté orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores.

La estrategia

La estrategia de TaDa es destacarse en el competitivo mercado del *delivery* mediante un enfoque en la retornabilidad y la experiencia del consumidor. Al capitalizar las ventajas de los envases retornables y solucionar los puntos de dolor del cliente, TaDa apunta a diferenciarse ofreciendo una propuesta única. Este enfoque implica optimizar su UX, adaptar su comunicación y realizar ajustes operativos para aumentar tanto la rentabilidad como la fidelización de sus clientes. Además, se centra en brindar productos helados y listos para consumir, satisfaciendo la demanda de conveniencia y disfrute inmediato.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO POR OFRECER

El producto que TaDa ofrece se centra en la entrega de cervezas en envases retornables, con características que destacan por su conveniencia, ahorro y sostenibilidad. Una de las principales promesas de TaDa es llevar al consumidor cervezas heladas y listas para disfrutar en la puerta de su casa en menos de 30 minutos. Este servicio no solo resuelve la necesidad de tener las bebidas a la temperatura ideal y listas para socializar, sino que también elimina la incomodidad de cargar botellas vacías a una tienda física para su retorno, haciendo que el proceso sea más accesible y cómodo para el usuario.

Las cervezas retornables de TaDa vienen en formatos personales y de multiservicio, adaptándose a diferentes ocasiones de consumo. A través de la *app*, los usuarios pueden adquirir botellas, «joncas» o cajas especialmente diseñadas para almacenar sus envases, una característica diferenciadora que facilita la retornabilidad sin depender de terceros. Asimismo, se destacan atributos como la intercambiabilidad de botellas entre marcas, promociones exclusivas en retornables y una experiencia de compra intuitiva dentro de la aplicación que orienta al usuario en cada paso del proceso. Todo esto convierte a TaDa en una solución que, además de ofrecer conveniencia y ahorro en comparación con envases desechables, se alinea con la preferencia de sostenibilidad del consumidor actual.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

TaDa se enfrentó al desafío de diferenciarse en un mercado donde el 85% del volumen de cerveza corresponde a envases retornables, un segmento caracterizado por grandes fricciones en el proceso de devolución por parte de los consumidores. La estrategia implementada se basó en la retornabilidad, con el objetivo de posicionarse como la única aplicación especializada en este tipo de envases y rediseñar la experiencia del usuario para minimizar las barreras existentes. Entre los principales obstáculos identificados se encuentran la falta de incentivos y de conveniencia en el reembolso, así como una percepción limitada de los beneficios económicos asociados. Como respuesta, se llevó a cabo una transformación integral que abarcó la comunicación, la logística y el diseño de aplicaciones, con el fin de optimizar cada punto de contacto y consolidar la marca como una alternativa diferenciada en un entorno altamente competitivo.

Gracias a la creación de un ecosistema orientado al retorno, en el primer trimestre de 2024 se devolvieron efectivamente el 50% de las botellas vendidas, lo que demostró el éxito de la estrategia basada en la experiencia de usuario (UX) y la comunicación alineada con esta propuesta. Dicho enfoque permitió aumentar la tasa de retención de clientes en un 30%, lo que también contribuyó a una mayor rentabilidad, y al mismo tiempo se logró fortalecer un canal diferenciado dentro del portafolio total de productos. Asimismo, la estrategia de comunicación en torno a la oferta de cervezas frías retornables se ha consolidado como un elemento clave de diferenciación, reforzando el compromiso con los consumidores y eliminando las principales barreras percibidas en el proceso de devolución. De esta manera, la marca logró posicionarse en un mercado tradicionalmente caracterizado por la falta de comodidad y el escaso reconocimiento del valor de los envases retornables.

Segmento objetivo

Compradores y consumidores de cervezas, hombres y mujeres mayores de 18 años, de NSE B y C de Lima, que compran cervezas para consumirlas en casa, generalmente en ocasiones de socialización. Suelen comprar la cerveza el mismo día de la reunión y hacer recompras consecutivas; es decir, constantemente tienen que ir a la bodega para reponer el stock, ya que en la mayoría de los casos el refrigerador no tiene espacio para mantenerlas heladas. Las cervezas retornables se compran

principalmente en el canal tradicional (bodegas), pero la mayoría no tiene envases para intercambiar y, generalmente, el bodeguero les cobra un *fee* de préstamo para que puedan acceder a la retornabilidad. En algunas ocasiones, por conveniencia o para aprovechar los precios bajos, utilizan aplicaciones de *delivery* para comprar latas.

Posicionamiento

TaDa se posiciona en el mercado peruano como la principal aplicación de *delivery* especializada en ofrecer cervezas retornables listas para el consumo, diferenciándose por su enfoque en la conveniencia, la rapidez y una experiencia de usuario centrada en la retornabilidad. Su propuesta se orienta a resolver las barreras más comunes que enfrentan los consumidores al retornar envases, ofreciendo incentivos claros, una comunicación centrada en el ahorro y la conveniencia, y un servicio de entrega rápida que asegura que las bebidas lleguen frías y listas para consumir. En un mercado competitivo y saturado, donde el 85% del volumen de cervezas corresponde a envases retornables, TaDa ha logrado destacarse como una solución que transforma la experiencia del usuario y mitiga los puntos críticos de la retornabilidad a través de una experiencia optimizada en la aplicación. Este enfoque ha permitido a TaDa captar la lealtad de consumidores de NSE B y C en Lima, que prefieren la comodidad de recibir cervezas heladas en su puerta para eventos de socialización sin necesidad de ir a la tienda ni preocuparse por el espacio en el refrigerador (Ñaupas Ortega, 2023). Finalmente, cabe mencionar que, al combinar promociones y precios competitivos con una experiencia de usuario personalizada, TaDa ha logrado incrementar la retención de clientes y consolidarse como una opción conveniente y accesible en el mercado de *delivery* de bebidas, con una propuesta de valor única basada en la retornabilidad y el servicio diferenciado.



TaDa se posiciona en el mercado peruano como la principal aplicación de *delivery* especializada en ofrecer cervezas retornables listas para el consumo, diferenciándose por su enfoque en la conveniencia, la rapidez y una experiencia de usuario centrada en la retornabilidad”.

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

Insight

«Qué flojera ir a la bodega cargando las botellas vacías para poder retornarlas».

La idea de esta campaña se centra en la incomodidad de los consumidores al manipular botellas retornables. Encuestas e investigaciones de mercado realizadas por la empresa revelaron que los usuarios enfrentan varios obstáculos para adoptar el uso de botellas retornables en TaDa. Algunos de estos factores incluyen la falta de envases en casa, la dependencia de los préstamos de botellas, el espacio limitado en sus hogares para almacenar los envases y la molestia de transportar estos artículos pesados y frágiles. Además, hay poca conciencia de que TaDa ofrece cervezas retornables que llegan listas para beber en menos de 30 minutos.

El consumidor, al no tener clara la funcionalidad del producto retornable, utilizaba *apps* de *delivery* para solicitar formatos desechables y rápidos, como latas. Sin embargo, TaDa vio la oportunidad de posicionarse de otra manera. La empresa identificó que los consumidores estarían dispuestos a utilizar productos retornables si el proceso se facilitara, eliminando los puntos débiles comunes y comunicando adecuadamente los beneficios, como el ahorro de dinero y la conveniencia de recibir contenedores retornables congelados directamente en su hogar.

Big idea

«Enfocarnos en retornabilidad para diferenciarnos, adaptando todo nuestro ecosistema para solucionar las principales fricciones del consumidor al querer retornar».

La idea de TaDa fue enfocar su estrategia en la retornabilidad, adaptando su ecosistema de ventas y experiencia de usuario para resolver los principales puntos de fricción asociados con el uso de envases retornables. TaDa implementó una serie de cambios para promover la retornabilidad, resaltando beneficios como la conveniencia de recibir el «jonca» helado en casa y ahorrar tiempo y dinero al evitar los viajes a la bodega. El objetivo fue que el proceso de retornabilidad no solo fuese una opción, sino una experiencia diferenciadora y deseable para los usuarios.

Para ello, TaDa rediseñó el *journey* de compra en su *app*, facilitando la compra de botellas retornables tanto en formatos personales como multiservicio. Asimismo, la empresa ofreció por primera vez botellas y cajones vacíos directamente al consumidor para nuevos usuarios, junto con la intercambiabilidad de botellas entre marcas, todo lo cual está orientado a mejorar la comodidad del consumidor. TaDa busca fortalecer su propuesta de valor y fomentar el uso de envases retornables a través de promociones exclusivas y una mayor visibilidad de esta opción en la aplicación.

Concepto de campaña

El concepto de campaña de TaDa se construyó sobre la idea de resolver las fricciones asociadas con el uso de envases retornables, resaltando la conveniencia de recibir cervezas heladas en casa sin la molestia de tener que transportarlas. TaDa buscó posicionarse como una opción cómoda y diferenciadora en el mercado, eliminando las barreras que enfrentan los consumidores cuando quieren devolver botellas. Esta propuesta de valor única se reflejó en una logística optimizada y una experiencia de usuario mejorada en la *app*, que facilitó la compra de productos retornables y destacó el ahorro frente a las opciones en formato desechable. El objetivo era que el consumidor percibiera los beneficios de esta nueva y cómoda experiencia y la convirtiera en una preferencia natural en su proceso de compra.

Para lograrlo, TaDa implementó una sección exclusiva llamada «Empieza a Retornar», en la aplicación, en la que los usuarios pueden adquirir botellas y cajas sin necesidad de conseguirlos previamente en una tienda física. La sección se diseñó para resolver las principales fricciones del proceso y los productos retornables se colocaron en las posiciones más visibles de la *app*, donde el índice de conversión es más alto. De esta forma, TaDa facilitó que los consumidores iniciaran el flujo de retornabilidad sin depender de terceros y les permitió adquirir los envases y «joncas» necesarios para almacenar las botellas en casa. Con un enfoque en la accesibilidad y la practicidad, la *app* rediseñó su interfaz para mejorar la visualización de estos productos y asegurar que el proceso fuera fácil de seguir.

Además, la campaña utilizó una comunicación clara y directa en los canales digitales para crear *awareness*, destacando los beneficios de comprar retornables y subrayando que la cerveza se entregará lista para el consumo en un tiempo récord de menos de 30 minutos. Pilsen Callao fue la marca abanderada de esta propuesta de retornabilidad, con *banners* principales y promociones orientadas a la sección de

productos retornables, lo cual ayudó a crear una percepción de valor y ahorro en comparación con las opciones en latas. Esta estrategia digital se estructuró en un *full funnel*, lo que permitió a TaDa capitalizar tanto en *awareness* como en retención, asegurando una cobertura amplia del mensaje y maximizando el impacto entre los consumidores de envases desechables.

Por último, se fortalecieron los *journeys* de adquisición y retención en CRM, integrando la venta de retornables y los beneficios específicos de esta propuesta en el *onboarding* de nuevos usuarios. Se creó una segmentación especial para consumidores de latas, en la que se destacaba el ahorro y la conveniencia de los retornables, y se reestructuraron los incentivos para facilitar la adopción de este formato. En lugar de cupones monetarios, TaDa ofreció regalos de cajas y botellas vacías para que los usuarios iniciaran la práctica de retorno, enfatizando así la comodidad y el ahorro que trae esta experiencia, alineada con la propuesta de valor de TaDa. Con esta campaña, TaDa no solo espera captar a más usuarios de envases retornables, sino también fomentar una mayor fidelización y frecuencia de compra.

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Objetivos de marketing

- Aumentar en un 250% el margen de contribución de TaDa mediante un incremento del 25% en el *mix* de productos retornables para el primer trimestre de 2024 en comparación con el primer trimestre de 2023.
- Alcanzar un 35% de retención en el primer mes de usuarios que adquieren productos retornables para el año 2024.

Objetivos de comunicación

- Incrementar la tasa de conversión de productos retornables en un 3% para el año 2024.

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Estrategias de marketing

La estrategia de *marketing* de TaDa se centró en optimizar la experiencia de compra para usuarios interesados en envases retornables y enfrentar las fricciones que históricamente habían dificultado su adopción en el mercado peruano. Esto incluyó rediseñar la experiencia en la aplicación, priorizando los productos retornables en la interfaz y creando secciones específicas como «Empieza a Retornar», que incentivan la venta inicial de botellas y cajas. La campaña, liderada por Pilsen Callao como la «embajadora de la retornabilidad», combinó promociones con precios competitivos y destacó el ahorro de los envases retornables frente a las latas. Además, se integraron ofertas como la entrega de cajas y botellas para fomentar el hábito de retornabilidad entre los nuevos usuarios y educar a los que ya consumían esta categoría en bodegas.

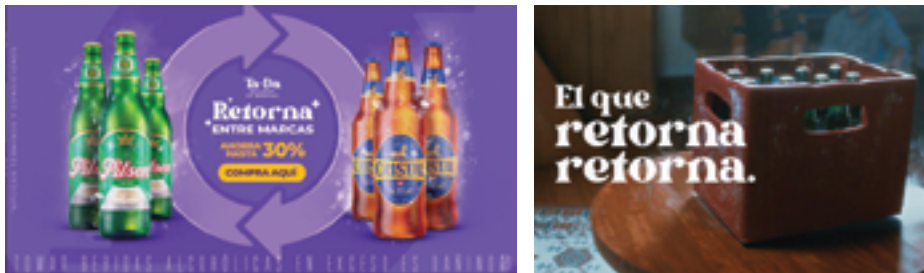
La segmentación fue otro pilar esencial en la estrategia: se dirigieron mensajes específicos a los consumidores de latas, comunicando el beneficio del ahorro y la conveniencia, y se implementaron cupones especiales para incentivar la adquisición. Asimismo, los CRM *journeys* se diseñaron para mejorar la retención y la frecuencia de compra mediante promociones y recomendaciones poscompra, promoviendo el hábito de «guardar los envases» y aprovechando los beneficios económicos de la retornabilidad.

Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación de TaDa se centra en aumentar los beneficios de la retornabilidad y educar a los consumidores sobre las ventajas de comprar y devolver envases a través de la aplicación. La campaña incluye publicaciones en redes sociales y colaboraciones con *influencers*, subrayando los principales mensajes de conveniencia y ahorro por la retornabilidad. Además, la publicidad digital distingue dos enfoques: uno de concienciación (para informar sobre la posibilidad de devolver las botellas y sus beneficios) y otro de rendimiento (para promocionar ofertas atractivas para aumentar la conversión de los productos retornables).

Meta fue una plataforma clave en esta estrategia, aunque se adaptó para generar conciencia de manera indirecta y optimizar las audiencias mediante pruebas A/B en sus publicaciones creativas y formatos. Esta presencia digital se complementó con plataformas para aplicaciones,

generando una cobertura completa que permitió alcanzar efectivamente al público objetivo. Además, se implementó un sistema de respuesta en tiempo real para atender dudas sobre la retornabilidad, que demostró el compromiso de TaDa con sus clientes y destacó su diferenciación como la primera *app* de *delivery* en ofrecer una experiencia completa de retornabilidad.



RESULTADOS OBTENIDOS

En el último trimestre (Q4), TaDa observó un aumento significativo en la adopción de productos retornables por parte de sus clientes, lo que llevó a un crecimiento de más del 45% en las ventas de productos retornables en comparación con el cuarto trimestre de 2022. Este avance no solo reflejó la efectividad de la estrategia, sino también un cambio en los patrones de consumo de los clientes hacia opciones más sostenibles y rentables.

Asimismo, se observó una transformación en el comportamiento de compra, con una mayor preferencia por los formatos retornables personales. Esta categoría alcanzó una participación del 40% en el formato personal, lo que representó un aumento de 4 puntos porcentuales en comparación con el tercer trimestre (Q3).

Además, la retención de clientes en el segmento de retornables superó el 37%, lo que representa una diferencia del 14% con respecto a los usuarios que no optaron por productos retornables. Este índice de retención muestra que los consumidores de envases retornables están más comprometidos y tienen una mayor tendencia a realizar compras repetidas.

Finalmente, TaDa logró un aumento en la tasa de conversión de los productos retornables del 3% en comparación con el trimestre anterior (Q3).

PREGUNTAS

1. ¿Cómo adaptó TaDa la experiencia de usuario en su aplicación para abordar las principales fricciones en la retornabilidad de envases?
2. ¿Cuál fue el papel de Pilsen Callao en la campaña de retornabilidad de TaDa, y cómo se comunicaron sus beneficios a los usuarios?
3. ¿De qué manera la segmentación de audiencias y el uso de CRM *journeys* contribuyeron a aumentar la retención y la frecuencia de compra de productos retornables en TaDa?
4. ¿Qué plataformas digitales utilizó TaDa para impulsar el *awareness* sobre la retornabilidad y cómo se adaptó la estrategia en Meta para este propósito?
5. ¿Cómo empleó TaDa la colaboración con *influencers* y el sistema de respuesta en redes sociales para mejorar la comunicación de los beneficios de la retornabilidad en su aplicación?

Referencias

- * Backus. (s. f.). *¿Quiénes somos? Backus*. <https://dev.backus.pe/quienes-somos>
- * EFFIE Perú. (2024). *Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2023*. Lima.
- * Ñaupas Ortega, A. (2023, 16 de abril). Backus: «[La data] nos permitió triplicar nuestro récord de ventas de TaDa». *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/management/digitalizacion/backus-la-data-nos-permitio-triplicar-nuestro-record-de-ventas-de-tada>
- * *Perú 21*. (2023, 30 de marzo). Pilsen invita a que los Patas sean «inversionistas» de la retornabilidad. *Perú 21*. <https://peru21.pe/cheka/pilsen-retornabilidad-botella-pilsen-invita-a-que-los-patas-sean-inversionistas-de-la-retornabilidad-noticia>
- * Suito, J. (2022). The Juju: la agencia creativa peruana detrás de la nueva marca global de AB InBev. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/the-juju-la-agencia-creativa-peruana-detras-de-la-nueva-marca-global-de-ab-inbev/>
- * Suito, J. (2023). «Cuando la cerveza no está lista, nada está listo»: la nueva campaña de The Juju para TaDa. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/cuando-la-cerveza-no-esta-lista-nada-esta-listo-la-nueva-campana-de-the-juju-para-tada/>
- * TaDa. (2024). *Formulario del caso E-2970-283*. «El que retorna, retorna», presentado ante los Premios EFFIE Perú. Premios EFFIE Perú 2024. Lima.
- * TaDa. (s. f.). *¿Cómo funciona? TaDa*. https://www.tadadelivery.com/es-PE?shortlink=simfr-m55&c=PE-TADA-ENDMKT-PERU&pid=ENDOMKT&af_xp=custom&source_caller=ui#como-funciona

Ripley se apropió de un evento atípico para promover una venta atípica, con grandes descuentos y productos de caja abierta”.

R I P L E Y

12

CASO: Ripley

**REMATE BISIESTO:
UNA PROMOCIÓN DE
LOCURA QUE ROMPIÓ
RÉCORD DE VENTAS**

Categoría Momento oportuno

Premio EFFIE Oro

Cliente Ripley Perú

Agencia Llorente y Cuenca / Tribeca Media

Agencia colaboradora: Arena Media Perú

Elaborado por Andrea Rivas

LA ORGANIZACIÓN

Breve reseña

Ripley es una de las empresas líderes en los sectores *retail* y financiero de Chile y Perú. Sus principales segmentos de operación son el *retail*, la banca y el negocio inmobiliario.

En el sector *retail*, Ripley se centra en brindar una experiencia de compra excepcional y en garantizar la satisfacción del cliente. Ofrece una amplia variedad de productos, como vestuario, calzado, accesorios, electrodomésticos y artículos para el hogar, a través de sus tiendas por departamento físicas y sus canales en línea: Ripley.com y la Ripley App.

En el sector inmobiliario, Ripley participa en la gestión de centros comerciales ubicados estratégicamente en Chile y Perú, en zonas con alto grado de conectividad. Es líder en *retailtainment*, al combinar entretenimiento con una oferta diversificada de servicios.

Por su parte, el negocio de banca está centrado en las personas y se caracteriza por su enfoque sencillo, digital e integral. Ripley busca contribuir al logro de las aspiraciones de sus clientes mediante productos financieros como créditos de consumo, tarjetas de crédito, cuentas vista, cuentas corrientes, tarjetas de pago con provisión de fondo (Chek), depósitos a plazo y seguros.

El origen de Ripley se remonta a 1956, cuando la familia Calderón fundó una tienda dedicada a la confección y venta al por menor de vestuario masculino. Con el tiempo, en pleno centro de Santiago, se inauguró la primera tienda Ripley, que en la década de 1980 evolucionó para convertirse en una tienda por departamentos.

Tras más de seis décadas, lo que comenzó como un negocio familiar se ha transformado en Ripley Corp., uno de los mayores conglomerados de *retail* de Latinoamérica, que impacta la vida de millones de personas en los mercados donde opera. Actualmente, Ripley cuenta con un ecosistema físico y digital que recibe más de 65 millones de visitas mensuales.

Situación actual

El caso se desarrolla en un contexto complejo y competitivo. Durante febrero, un período de transición marcado por el cambio de las vacaciones

Para esta campaña, que no formaba parte de las campañas core del año, se asignó apenas el 5% de lo que habitualmente se invierte en una campaña, un monto que debía cubrir tanto la fase educativa, orientada a posicionar el concepto de «caja abierta», como la fase de conversión.

de verano al inicio del año escolar, se observa una disminución significativa en las ventas, el tráfico en tiendas y la actividad en redes sociales. Esto se debe a que los consumidores aún se están recuperando de las compras navideñas y están empezando a prepararse para los gastos asociados al regreso a clases, lo que genera una baja demanda y un menor dinamismo comercial.

A esta situación se sumó el desafío de impulsar las compras de un *stock* fuera de temporada equivalente a la venta de un día en tiendas, percibido por los clientes como «anticuado». Este reto se incrementó debido a que el enfoque comercial del mes estaba centrado en la campaña de «regreso a clases».

El panorama del sector *retail* también está marcado por restricciones presupuestarias en *marketing*. Para esta campaña, que no formaba parte de las campañas *core* del año, se asignó apenas el 5% de lo que habitualmente se invierte en una campaña, un monto que debía cubrir tanto la fase educativa, orientada a posicionar el concepto de «caja abierta», como la fase de conversión.

Línea de productos

La línea de productos de Ripley es diversa, pues, al ser una tienda por departamentos, alberga distintas categorías, tales como: ropa de mujer, ropa de hombre, ropa de niños, ropa de deporte, zapatillas, zapatos, electrodomésticos, ropa de cama, belleza y tecnología, entre otras.



Tras más de seis décadas, lo que comenzó como un negocio familiar se ha transformado en Ripley Corp., uno de los mayores conglomerados de *retail* de Latinoamérica, que impacta en la vida de millones de personas en los mercados donde opera”.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Misión y visión

Misión	Visión
Ripley tiene como misión trabajar para cumplir los sueños de las personas y mejorar su calidad de vida a través de sus productos y servicios.	Ripley busca ser un ecosistema relevante en los países donde opera a través de un modelo de negocio sostenible que genere la preferencia de sus clientes, impulse a sus socios estratégicos, facilite el desarrollo de sus colaboradores y maximice el retorno del capital invertido, manteniendo su compromiso de responsabilidad con la sociedad.

Valores

Integridad	Actúan con honestidad y ética, respetando a las personas, su entorno, la compañía y el grupo, velando siempre por el cumplimiento de sus normas internas y externas.
Servicio	Desempeñan fielmente su función, orientándola al cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con sus clientes, otorgándoles una atención oportuna, amable y de calidad.
Confianza	Se deben a sus clientes, actúan con transparencia y resuelven problemas de manera eficiente, creando lazos que perduran en el tiempo.
Compromiso	Cumplen las promesas y deberes para con sus clientes, colaboradores y proveedores.
Entrega	Trabajan con entusiasmo y se involucran en sus tareas, siempre orientados a hacer un buen trabajo y contribuyendo a los objetivos y misión de la compañía y el grupo.

La estrategia

La estrategia consistió en aprovechar el contexto oportuno de estar en un año bisiesto para implementar una ocasión de urgencia, ya que se trataba de una fecha única e imperdible en la que se podía sorprender a un consumidor e impulsar una categoría aplanada.

La empresa se apoderó de la fecha y ofreció una promoción atípica, generando un gran sentido de urgencia y oportunidad, pues este evento sucede una vez cada cuatro años. Lo llamó «Remate Bisiesto».

Se buscó generar un efecto wow con descuentos de hasta el 80%, porcentajes de descuento muy por encima del promedio de ofertas locales. Asimismo, para hacer aún más atractivo y atípico el evento, se resaltó comunicacionalmente la oferta de productos de remate y de caja abierta en buen estado, hecho que era tan atípico como un año bisiesto. Esto brindó una ventaja competitiva a Ripley, que le permitió diferenciarse de la competencia en este contexto y, además, ofrecer un valor agregado a sus clientes.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO POR OFRECER

Los productos que ofreció Ripley en la campaña «Remate Bisiesto» fueron todos aquellos productos de caja abierta en una temporada baja en ventas. Se trata de productos que estaban en perfecto estado, solo que las cajas estaban abiertas.

Ripley asegura que estos siguen siendo funcionales y de calidad, lo que les permite ofrecerlos a precios reducidos. Esto agrega valor al cliente, ya que pueden adquirir productos de calidad a precios significativamente más bajos.

Muchos de los productos eran electrodomésticos que no contaban con alta rotación y, efectivamente, se logró incrementar su venta a través de los descuentos ofrecidos.

Los atributos otorgados son calidad y precios con descuentos nunca antes vistos de hasta el 80%.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

El desafío principal de la marca era activar las ventas de un *stock* fuera de temporada, equivalente a los ingresos de un día de venta, en un contexto particularmente complicado. Esto incluía superar la percepción de los consumidores de que dicho *stock* era «antiguo» y hacerlo en un mes de baja actividad comercial (febrero), marcado por un tráfico reducido en las tiendas, menores interacciones en las redes sociales y una demanda centrada en el regreso a clases.

Además, el presupuesto limitado, equivalente al 5% de lo que se suele invertir en una campaña de *marketing*, añadía presión, ya que debía cubrir tanto una fase educativa para posicionar el concepto de «caja abierta» como una fase de conversión, todo esto dentro de un sector *retail* afectado por restricciones económicas y presupuestarias.

Segmento objetivo

El público objetivo fueron hombres y mujeres a nivel nacional, principalmente jóvenes de 18 a 44 años y de NSE B y C. Además, eran usuarios fieles de TikTok y de redes sociales en general. La idea era atraer nuevos clientes a Ripley, fueran buscadores de descuentos y cazadores de ofertas y, además, aquellos que pudieran verse atraídos por el nuevo concepto de productos en buen estado, pero con empaque abierto. El objetivo no era atraer al cliente recurrente de Ripley, que hoy por hoy compra productos de temporada y a precios regulares, y que aporta buenos ingresos y márgenes a la empresa.

El cliente esperado era aquel seguidor de descuentos que está atento a los perfiles o *influencers* que siempre tienen datos y son generadores de noticias y de las últimas novedades. Este perfil de cliente valora tener un producto bueno, que en algunos casos no fuera el modelo más reciente del mercado, pero que tuviera un superdescuento por no tener el empaque en el mejor estado.

INSIGHT, BIG IDEA Y CONCEPTO DE CAMPAÑA

Insight

«Siempre hay ofertas, pero nunca hay ofertas realmente impactantes».

Big idea

Aprovechar el año bisiesto y convertirlo en «Remate Bisiesto», con una oferta única, y gatillar el sentido de urgencia/oportunidad.

Concepto de campaña

En Ripley partieron de dos realidades. Por un lado, desde las marcas y el mercado se han brindado permanentemente ofertas y, a su vez, se ha ampliado el calendario de promociones como respuesta a la coyuntura económica. Por el lado de los consumidores, están muy acostumbrados a los típicos descuentos del 20% o del 30%, pero también tienen una actitud abierta y están motivados a evaluar y considerar nuevas ofertas. Todo esto lleva a un contexto complicado: un mercado y un consumidor saturados de mensajes de ofertas prácticamente iguales, con productos similares y sin grandes sorpresas en las fechas de baja compra, como es el mes de febrero. Es decir, «siempre hay ofertas, pero nunca hay ofertas realmente impactantes».

Así, en el mes de febrero, que suele estar enfocado en las ventas de útiles escolares y la campaña de regreso a clases, se vio la oportunidad de sorprender a los consumidores y a potenciales consumidores con una oferta inesperada en una fecha atípica y generando un gran sentido de urgencia.



En el mes de febrero, que suele estar enfocado en las ventas de útiles escolares y la campaña de regreso a clases, se vio la oportunidad de sorprender a los consumidores y a potenciales consumidores con una oferta inesperada en una fecha atípica y generando un gran sentido de urgencia”.

OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Objetivos de marketing

- * Duplicar la venta diaria promedio teniendo como ancla comercial los productos de caja abierta.
- * Duplicar el flujo de visitas a las tiendas Ripley de un día promedio, tanto físicas como virtuales.

Objetivos de comunicación

- * Generar conversación de manera orgánica sobre el remate con descuentos del 80% en productos de caja abierta de Ripley.
- * Maximizar el retorno de la inversión de esta campaña de corta duración.

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Estrategias de marketing

Con esta ocasión única e imperdible de sorprender a los consumidores y con una categoría aplanada, aprovechando el contexto oportuno de estar en un año bisiesto, se apoderaron de esa fecha y colocaron una promoción atípica, generando un gran sentido de urgencia y oportunidad, ya que es un evento que sucede una vez cada cuatro años. Lo llamaron «Remate Bisiesto».

Se buscó generar el efecto wow con descuentos de hasta el 80% (porcentajes de descuento muy por encima del promedio de las ofertas locales). Asimismo, para hacer aún más atractivo y atípico el evento, resaltaron comunicacionalmente la oferta de productos de remate y caja abierta en buen estado, hecho que era tan atípico como un año bisiesto. Esto les permitió tener una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia en este contexto, además de ofrecer un valor agregado a sus clientes.

Así es como se apoderaron del bisiesto como momento único, que fue el gatillador y generador del sentido de urgencia esperado en sus potenciales consumidores, lo que impulsó las ventas y maximizó el impacto de su estrategia.

Figura 1: Imagen de la campaña publicitaria



Fuente: EFFIE Perú (2024).

CASO RIPLEY | REMATE BISIESTO: UNA PROMOCIÓN DE LOCURA QUE ROMPIÓ RÉCORD DE VENTAS

Además, el *timing*, la oferta de productos y el monitoreo constante del remate, con supervisión en tiempo real de lo que ocurría en la tienda y de los comentarios en el frente *online*, fueron elementos clave para poder desplegar la campaña de forma efectiva y eficiente. Todos los frentes estuvieron alineados bajo el concepto «Remate Bisiesto».

Finalmente, se puede destacar la campaña tan eficiente que realizó la empresa a pesar de que febrero es un mes bajo en ventas. Con una inversión de tan solo el 5% del presupuesto habitual, lograron triplicar la meta de venta. La comunicación se llevó a cabo principalmente a través de *tiktokers* y PR, apalancándose en la comunicación sobre noticias y descuentos.

Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación se basó en un enfoque integral que aprovechó múltiples canales y tácticas para maximizar el alcance y generar un sentido de urgencia en los consumidores, logrando resultados sobresalientes con una inversión acotada.

Un pilar clave fue identificar a TikTok como una plataforma central, dada su relevancia actual para las reseñas de productos. Por ello, se trabajó con perfiles masivos y especializados para que promovieran el evento desde sus redes sociales. Esta estrategia, diferenciadora y de alto alcance, se complementó con un plan de medios diseñado para generar expectativa tanto en los días previos como durante las primeras horas del evento, amplificando los mensajes creados por los *tiktokers*. Además,



En la fase posterior al evento, se evidenció el éxito de la venta mediante contenidos que agradecieron la acogida del público y transparentaron los resultados. Este cierre fortaleció la relación con los consumidores y resaltó el impacto de la campaña”.

se integraron contenidos promocionados por la marca con el contenido orgánico generado por los creadores, maximizando el impacto en audiencias clave.

En la fase previa, del 27 al 28 de febrero, se desarrollaron materiales de comunicación proactivos y reactivos, como Q&A y FAQ, con el objetivo de introducir el *claim* de la campaña: «Remate Bisiesto», un concepto simple y poderoso que transmitió exclusividad y urgencia al consumidor, aludiendo a un evento que solo ocurre cada cuatro años.

El día del evento, el 29 de febrero, la estrategia se centró en reforzar los llamados a la acción (CTA) y destacar el sentido de oportunidad único. Las tiendas físicas desempeñaron un papel importante con mensajes claros y directos que incentivaron la compra, lo que generó un flujo masivo de visitantes. Además, se utilizó una segmentación geolocalizada para llegar a los distritos cercanos a las tiendas de Lima y provincias, enfocándose en audiencias interesadas en ofertas y promociones. También se implementó un monitoreo constante con reportes cada 30 minutos, para asegurar una respuesta inmediata ante cualquier eventualidad. La campaña fue tan exitosa que se agotó el *stock* a tempranas horas de la mañana, hecho que se comunicó de manera inmediata a los clientes, buscando siempre brindar una excelente experiencia de compra.

Otro eje fundamental fue la gestión de relaciones públicas. La información se filtró de manera orgánica a los medios de comunicación para que ellos difundieran la oportunidad única del remate, lo que fortaleció la credibilidad y el alcance de la campaña. Paralelamente, se trabajó con embajadores de la campaña que respondieron a las consultas de sus comunidades, mientras las redes sociales de la marca estuvieron preparadas con un plan de contingencia para atender cualquier situación en tiempo real.

En la fase posterior al evento, se evidenció el éxito de la venta mediante contenidos que agradecieron la acogida del público y transparentaron los resultados. Este cierre fortaleció la relación con los consumidores y resaltó el impacto de la campaña.

En general, todas las acciones de comunicación estuvieron perfectamente engranadas: el contenido propio de la marca, las colaboraciones con *tiktokers*, la gestión de relaciones públicas y la amplificación en medios. Este enfoque integral, sumado al uso estratégico del *claim* «Remate Bisiesto» y a la optimización de recursos, permitió activar eficazmente a los consumidores y superar las expectativas de ventas.

RESULTADOS OBTENIDOS

La campaña «Remate Bisiesto» destaca por su eficacia. A pesar de que febrero es un mes bajo en ventas, Ripley se apropió de un evento atípico para promover una venta atípica, con grandes descuentos y productos de caja abierta. Con una inversión mucho menor de la habitual, generaron ventas que triplicaron la meta trazada. La comunicación se llevó a cabo principalmente a través de *tiktokers* y PR, apalancándose en la comunicación sobre noticias y descuentos, logrando un ROI del 51 000%.

Los contenidos de los *influencers* embajadores de la campaña lograron incrementar alrededor de 10 millones de visualizaciones de forma totalmente orgánica. Además, contaron con una amplificación a nivel nacional en los principales medios de comunicación mediante PR.

Por último, se logró triplicar el flujo de visitantes diarios a las tiendas físicas e incrementar en más del 200% las sesiones totales en la página web Ripley.com y en la *app* de Ripley, todo ello gracias a la respuesta rápida que se brindó en esos medios.

Por último, se tomó la decisión de transparentar los resultados de venta y así se evitaron potenciales contingencias.

Por otro lado, como resultados adicionales, lograron rematar dentro del *mix* de productos el *stock* que tenían en la categoría de electro. Era todo un reto, ya que esta categoría venía siendo muy golpeada en el mercado, con un decrecimiento del 11,8% según cifras de GFK. Sin embargo, la categoría de electro logró una venta un 66% superior a la venta promedio de las últimas semanas. Asimismo, las ventas aumentaron en un 28% frente al promedio. Por último, el mismo 29 de febrero se triplicó la venta diaria de la tienda.

Según GFK, esa semana ganaron en electro 8,1 p. p. en tiendas por departamentos, 4,7 p. p. en mercado y en telefonía, 8,5 p. p. en TxD y 7,5 p. p. en mercado. Estos resultados demuestran el gran impacto de la campaña realizada por Ripley.

Se logró triplicar el flujo de visitantes diarios a las tiendas físicas e incrementar en más del
200%
las sesiones totales en la página web Ripley.com y en la app de Ripley, todo ello gracias a la respuesta rápida que se brindó en esos medios.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo se implementó la estrategia de comunicación para lanzar «Remate Bisiesto»?
2. ¿Cuál fue el impacto de la oferta en los consumidores habituales?
3. ¿De qué manera la segmentación de un nuevo público permite el incremento de ventas?
4. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Ripley luego de esta campaña?

Referencias

- * EFFIE Perú. (2024). *Caso Ripley: Remate Bisiesto. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2024*. Lima.
- * *La República*. (2024, 28 de febrero). Remate Bisiesto en Ripley: se agotaron los productos con hasta 80% de descuento. *La República*. <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2024/02/28/ripley-oferta-remate-bisiesto-en-esta-conocida-tienda-hasta-80-de-descuento-en-celulares-y-artefactos-29-de-febrero-evat-1495480>
- * Ripley. (2024). *Simple Ripley*. Ripley. <https://simple.ripley.com.pe/>
- * Ripley Corporación. (2023). *Memoria Ripley Corporación 2023*. Ripley. <https://home.ripley.com.pe/minisitios/home/artes/pdf/Memoria-Ripley-Corp-2023.pdf>
- * Universidad del Pacífico. (2024). Biblioteca virtual de casos ganadores de los Premios EFFIE Perú. <https://premioeffie.up.edu.pe>

La campaña mostraba situaciones en las que personajes intentaban justificar por qué se posponía el pintado en sus hogares y se presentaban situaciones cotidianas en las que se ponían en evidencia las excusas con un «¡Ya toca, ya!» como el llamado a la acción”.

CPP

13

CASO: CPP

**DEJA LAS EXCUSAS.
¡YA TOCA, YA!**

Categoría Otros productos

Premio EFFIE Oro

Cliente Qroma

Agencia VML Perú /UM Perú

Elaborado por David Mayorga

LA EMPRESA

Qroma es parte del Grupo Breca y es la empresa líder en el mercado peruano de pinturas, productos químicos y adhesivos (Qroma, 2024).

Breve reseña histórica

CPP, empresa antecedente de Qroma, se creó en 1932. En 1980, el Grupo Breca, importante grupo económico del país, adquirió Tejidos La Unión, que incluía a la empresa CPP. Como resultado de la fusión de CPP y Uniquímica, en 1996 se creó la empresa CPPQ. En 2002, la empresa adquirió las marcas de pintura Fast y American Colors. En 2005, la empresa se convirtió en líder del mercado peruano. La empresa adquirió la marca Paracas en 2010.

En 2012, CPPQ se convirtió en Qroma. En dicho año, la empresa adquirió Vencedor y también Tricolor, entrando así al mercado de Chile. En 2017, se creó Color Centro, primer formato de pinturerías en el Perú, y en 2018, Qroma lanzó el primer *e-commerce* de pinturas para Revor en Chile. En la tabla 1, se presentan los hitos en la historia de Qroma (2024).

Tabla 1: Hitos en la historia de Qroma

Año	Suceso
1932	Se crea CPP.
1980	El Grupo Breca adquiere Tejidos La Unión, que incluye a CPP.
1996	Se fusionan CPP y Uniquímica, creando CPPQ.
1997	CPPQ adquiere Polux, que incluye a Ameron y Jet.
2000	CPPQ adquiere las marcas de pintura Fast y American Colors.
2005	CPPQ se convierte en el líder del mercado peruano.
2008	CPPQ adquiere Tecnoquímica.
2009	Se abre una oficina comercial en Ecuador.
2010	CPPQ adquiere Paracas.
2012	Se adquiere Tricolor, entrando así al mercado de Chile.
2012	CPPQ adquiere Vencedor.
2012	CPPQ se convierte en Qroma.
2013	Ingreso al mercado arquitectónico ecuatoriano.
2017	Se crea Color Centro, primer formato de pinturerías en el Perú.
2018	Qroma lanza el primer <i>e-commerce</i> de pinturas para Revor en Chile.
2019	Qroma se expande regionalmente, abriendo el primer Color Centro en Chile.

Fuente: Qroma (2024).

Situación actual

La empresa desarrolla actividades en Perú, Ecuador y Chile. En el Perú tiene dos sedes, en El Agustino y en Ñaña, donde funcionan la planta industrial, el almacén y las oficinas administrativas.

La empresa cuenta con pinturas en cuatro categorías productos: decorativa, industria, marina y automotriz. En la categoría decorativa tiene las marcas American Colors, Vencedor, Tekno, CPP y Fast. En las categorías industrial y marina tiene la marca Jet; y en la categoría automotriz, la marca CPP. Otros negocios de la empresa son: madera, adhesivos, limpieza, envases, resinas, abrasivos y químicos.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El propósito de la empresa es:

«Inspiramos a las personas a pintar la mejor versión de su mundo»

(Qroma, 2024).

La misión, la visión y los valores son (Suárez, 2024):

Misión

«Ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales y tecnológicamente innovadoras que satisfagan las más altas y duras exigencias de protección, seguridad y decoración».

Visión

«Ser la empresa de pinturas referente en la región latinoamericana, a través del liderazgo en ventas y rentabilidad».

Valores

Los valores son:

Trabajo en equipo

Capacidad de ejecución

Eficiencia

Adaptabilidad

La estrategia genérica es la diferenciación (Porter, 1982), considerando la alta calidad, el rendimiento y la resistencia del producto, que permite satisfacer las exigencias de los clientes en cuanto a protección, seguridad y decoración.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

CPP es la marca líder en el Perú. Se caracteriza por su alto rendimiento y resistencia. Sus productos son: pinturas látex, bases látex, esmaltes, *gloss* y bases solventes, diluyentes, pintura automotriz, pintura de tránsito, pintura marina e industrial (CPP, 2024).

CPP es la marca líder de pinturas para el hogar y su participación es cercana al 35% del mercado (EFFIE Perú, 2024a). Desde el año 2019 utilizan el llamado a la acción (*call to action*) ¡Ya toca, ya! (Perú 21 TV, 2024). En 2023, en los primeros tres trimestres, se experimentó una baja en la actividad económica del país. El deterioro de la economía hizo que los clientes pospusieran el pintado del hogar u optaran por una marca de menor precio. Además, de 2019 a 2022, el precio de la pintura aumentó en un 30%, principalmente debido al aumento de los costos de la materia prima importada.

Considerando la situación económica del país, la empresa tuvo como desafío incentivar el pintado en el hogar en los últimos meses de 2023 en un mercado que era sensible al precio (EFFIE Perú, 2024a).

Mercado objetivo

El mercado objetivo son hombres y mujeres de 30 a 50 años, de los NSE C y D. Son personas con valores y tradiciones, dedicadas a su trabajo (dependiente o independiente) y a su familia. Son también personas prácticas que buscan el mayor beneficio respecto a los costos de los productos que adquieren.

Al comprar pintura, prefieren productos de calidad que sean fáciles de usar y tienen preferencia por ferreterías cercanas. Se estima que cada dos o tres años la gente pinta (Perú 21 TV, 2024). La razón de pintar es renovar el color en paredes que se encuentran sucias, principalmente en la sala y los dormitorios de la casa. Por lo general, son las mujeres las que ponen en evidencia la necesidad de renovar los ambientes deteriorados

CPP es la marca líder de pinturas para el hogar y su participación es cercana al **35%** del mercado.

de la casa, mientras que los hombres, para ahorrar dinero y disfrutar de esta actividad, se encargan de pintar y valoran el reconocimiento por esta labor.

Dado el deterioro de la economía y el aumento de los precios, se esperaba que los consumidores pospusieran su decisión de pintar sus hogares debido a otras prioridades o, si decidían comprar pintura, que optaran por opciones más económicas.

Posicionamiento

El posicionamiento de las pinturas CPP es el de un producto de alta calidad, rendimiento y resistencia.



El mercado objetivo son hombres y mujeres de 30 a 50 años, de los NSE C y D. Son personas con valores y tradiciones, dedicadas a su trabajo (dependiente o independiente) y a su familia. Son también personas prácticas que buscan el mayor beneficio respecto a los costos de los productos que adquieren”.

OBJETIVOS DE NEGOCIO, DE MARKETING Y DE CAMPAÑA

A continuación, se presentan los objetivos de negocio, de *marketing* y de campaña (EFFIE Perú, 2024a).

Objetivos de negocio

- * Aumentar las ventas de pintura látex para el hogar en un 3,5% en el período de octubre de 2023 a enero de 2024 respecto al año anterior.

Objetivos de marketing

- * Aumentar la conciencia de marca (*awareness*) en 5 puntos. Cabe mencionar que el *awareness* había bajado del 89% en el año 2019 al 82% en el año 2022.

Objetivos de campaña

- * Que el *spot* madre de la campaña capte la atención del espectador con un nivel de involucramiento superior a la norma de la televisión peruana. En 2023, el indicador de involucramiento era de 4,96 puntos.
- * Que los mensajes en el *spot* se asocien a la marca con una eficacia mayor que la norma de la televisión peruana. En 2023, el indicador de desempeño fue de 3,18.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS

A continuación, se presentan el *insight*, la *big idea* y el concepto de la campaña (EFFIE Perú, 2024c).

Insight

«Los peruanos suelen buscar pretextos para no enfrentarse a los problemas. Pero, con buen humor y confianza, se hace más fácil tener una conversación sincera que ayude a dejar atrás las excusas».

Big idea

«Convencer al consumidor de dejar atrás las excusas para no pintar a través del humor y el *call to action* «¡Ya toca, ya!»».

Concepto de la campaña

La campaña mostraba situaciones en que personajes intentaban justificar por qué se posponía el pintado en sus hogares y se presentaban situaciones cotidianas en las que se ponía en evidencia las excusas con un «¡Ya toca, ya!» como el llamado a la acción (EFFIE Perú, 2024c).

La campaña de CPP «Deja las excusas. ¡Ya toca, ya!» se realizó del 16 de octubre al 22 de diciembre de 2023. Se trabajó con la agencia VML Perú / UM Perú.

En la figura 1 se muestra la pintura CPP con un fondo de una pared que requiere pintarse y con el texto «¡Deja las excusas!» y el *call to action* «¡Ya toca, ya!».

Figura 1: Pinturas CPP



Fuente: EFFIE Perú (2024a).

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

El presupuesto para la campaña fue S/ 1,09 millones y se distribuyó en los siguientes medios: televisión (33%), radio (16%), OOH (30%) y digital (21%).

Se elaboró un *spot* madre: «Deja de poner excusas para no pintar». Las situaciones presentadas en el *spot* madre se adaptaron considerando cuatro motivos: «Fachada», «Arbolito de Navidad», «Foto de Año Nuevo» y «Pelotazo».

En el *spot* publicitario sobre «Fachada», se muestra a un hombre que observa la fachada deteriorada de su casa y argumenta que no la pinta debido a que en diciembre siempre llueve. Entonces, aparece un cielo despejado y la intensidad de la luz del sol lo ciega por un momento. En el *spot* publicitario «Arbolito de Navidad», aparece una mujer sentada junto a una pared que tiene una mancha triangular. Ella se excusa mencionando que no pinta la pared porque la mancha le señala dónde poner el arbolito y se pone de pie con cierta vergüenza para mostrar cómo se pone el arbolito y se oculta la mancha. En el *spot* publicitario «Foto de Año Nuevo», una mujer muestra con orgullo la pared que usan para tomar las fotos de Año Nuevo. Al notar que una parte de la pared se está descascarando, empieza a contar los años transcurridos desde la última vez que pintó dicha pared, pero le faltan los dedos de la mano para hacer el cálculo del total de años. Además, trata de quitar la pintura que se descascara, pensando que nadie la ve. En el *spot* publicitario «Pelotazo», un hombre que se encuentra recostado en una de las paredes de su casa menciona que todavía no la pinta porque las manchas no se notan. A continuación, su hijo tira un pelotazo cerca de donde está, dejando una notoria mancha de barro en la pared.

Los *spots* publicitarios presentan situaciones comunes de una manera cómica y ponen en evidencia el deterioro de las paredes y la necesidad de pintarlas. Los *spots* publicitarios se pueden encontrar en la Biblioteca virtual de casos ganadores de los Premios EFFIE Perú (Universidad del Pacífico, 2024), en el siguiente enlace: <https://premioeffie.up.edu.pe/>

Los canales digitales propios que se utilizaron fueron: página web, Facebook, Instagram, YouTube y TikTok. Además, en la red de tiendas Color Centro se utilizaron materiales en el punto de venta.

En la campaña se mostraron situaciones en las que se presentaban diversas excusas para no pintar: «Foto de Año Nuevo», «Fachada» y «Pelotazo», como se muestra en las figuras 2, 3 y 4, respectivamente.

Figura 2: Aviso de pinturas CPP



Figura 3: Aviso de pinturas CPP

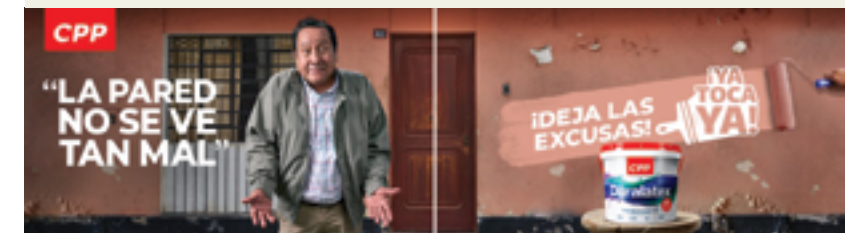


Figura 4: Aviso de pinturas CPP



Fuente: EFFIE Perú (2024a).

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de negocio, de *marketing* y de la campaña (EFFIE Perú, 2024a).

Resultados de negocio

- * Las ventas de pintura para el hogar (látex) fueron de S/ 67.8 millones, lo que representa un aumento del 6,1% en el periodo de octubre de 2023 a enero de 2024 respecto al mismo periodo del año anterior.

Resultados de marketing

- * Aumentó la conciencia de marca (*awareness*) en 9 puntos respecto al año anterior.

Resultados de la campaña

- * En el *spot* madre de la campaña se obtuvieron 5,84 puntos de involucramiento, cifra superior en 0,92 puntos a la meta establecida.
- * Los mensajes del *spot* tuvieron los siguientes indicadores de desempeño: (a) «Ya deja las excusas, pinta con CPP», 3,47 puntos; (b) «Pinta con CPP, no vivas con las manchas», 3,40 puntos; (c) «Pinta con los que saben, pinta con CPP», 3,44 puntos; y (d) «¡Ya toca ya! Pinta con CPP», 3,52 puntos. En todos los casos se superó el objetivo de 3,18 puntos.

La campaña obtuvo el Premio EFFIE Perú en la categoría Otros productos.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las características del producto?
2. ¿Cuál es la estrategia de negocios?
3. ¿Cuáles son los factores del entorno que representan una amenaza?
4. Describa el perfil del consumidor.
5. ¿Cuál es la estrategia de segmentación?
6. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor?
7. Identifique las principales fortalezas del contenido de los *spots* publicitarios.
8. ¿Cuáles son los factores que determinaron el éxito de la campaña?

Referencias

- * CPP. (2024). Página web CPP. <https://www.cpp.com.pe>
- * EFFIE Perú. (2024a). *Caso CPP: Deja las excusas. ¡Ya toca, ya! Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2024*. Lima.
- * EFFIE Perú. (2024b). *Ganadores 2024*. <https://effie-peru.com/premios-effie-awards/>
- * EFFIE Perú. (2024c). *Finalistas 2024*. <https://effie-peru.com/wp-content/uploads/2024/06/Finalistas-2024.pdf>
- * Perú 21 TV. (2024). *Marcas & Mercados: Diego Barragán y el éxito de la estrategia de Qroma*. https://www.youtube.com/watch?v=_Ack6s1n2Sc
- * Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México D. F.: Cebsa.
- * Qroma. (2024). Página web Qroma. <https://www.qroma.com.pe/>
- * Suárez, A. M. (2020). *Análisis Qroma*. <https://www.youtube.com/watch?v=GleXZZuj718>
- * Universidad del Pacífico. (2024). Biblioteca virtual de casos ganadores de los Premios EFFIE Perú. <https://premioeffie.up.edu.pe>

CrediCálidda ofrece la posibilidad de acceder a una línea de crédito limitada que les permite adquirir una variedad de productos con los que pueden mejorar su calidad de vida”.



14

CASO: CrediCálidda

PROMOVIENDO LA INCLUSIÓN FINANCIERA SIN SER UN BANCO

Categoría	Otros servicios
Premio	EFFIE Oro
Cliente	Cálidda Gas Natural del Perú
Agencia	McCann Lima
Agencia colaboradora:	OMD Perú
Elaborado por	Victor Hiumettri

LA ORGANIZACIÓN

Cálidda inició sus actividades en 2003 buscando desarrollar un sistema de distribución de gas natural en las regiones de Lima y Callao. Cálidda alcanzó el millón de clientes atendidos en 2020, ofreciendo su servicio a hogares y proyectos (Cálidda, 2024).

Breve reseña

Gas Natural de Lima y Callao S. A., con el nombre comercial Cálidda Gas Natural del Perú, fue constituida en 2002 y obtuvo una concesión del Estado peruano por 33 años prorrogables. Inició sus operaciones en 2003 con la construcción del City Gate de Lurín, lo que permitió la conexión con el gas de Camisea al año siguiente.

En 2005 inauguró la primera conexión domiciliaria en Lima. En los años siguientes, Cálidda estableció alianzas estratégicas con nuevos socios para lograr una mayor cobertura en Lima y Callao: en 2007, se unieron Ashmore Energy International y Promigas, y en 2010-2011 se unió el Grupo Energía Bogotá, que se convirtió en su socio mayoritario.

La unión de nuevos socios llevó a Cálidda a generar nuevos negocios, como la cogeneración de energía y el financiamiento no bancario (Cálidda, 2024). Para finales de 2023, Cálidda había logrado 1,7 millones de conexiones de gas natural y ofrecía nuevos productos para mejorar la experiencia de sus clientes (Cálidda, 2023).

Línea de productos

Los servicios brindados actualmente por Cálidda incluyen la conexión de gas natural para hogares, proyectos de negocios e industriales (como, por ejemplo, para centros comerciales y edificios corporativos), facilidades para conversión de vehículos a GNV (gas natural vehicular) y, últimamente, una oferta crediticia no bancarizada exclusiva para clientes de Cálidda, llamada CrediCálidda.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Propósito de marca y valores de Cálidda

Propósito de marca

Somos un equipo que genera progreso y calidad de vida para más familias.

Valores

Primero la vida:	cuidamos la vida.
Hacemos lo correcto:	actuamos con integridad.
Conciencia social:	construimos progreso.
Pasión por el cliente:	convertimos clientes en <i>fans</i> .
Desempeño superior:	alcanzamos lo extraordinario.

Definición del producto

Cálidda ha buscado diversificar su oferta de productos en los últimos años como parte de su estrategia de crecimiento. Así, realizó un análisis de la realidad en que vive parte de su público objetivo en el que reconoció las dificultades que tienen para acceder a productos que contribuyan a mejorar su calidad de vida, por lo que están expuestos a adquirir créditos informales que, en muchas ocasiones, conllevan intereses exorbitantes y agresiones en caso de incumplimiento.

En respuesta a esta necesidad, nació CrediCálidda, que se lanzó al mercado en 2020. CrediCálidda ofrece a los clientes naturales de Cálidda la posibilidad de acceder a una línea de crédito limitada que les permite adquirir una variedad de productos con los que pueden mejorar su calidad de vida. La adquisición de productos se realiza mediante socios

CASO CREDICÁLIDDA | PROMOVRIENDO LA INCLUSIÓN FINANCIERA SIN SER UN BANCO

estratégicos especializados en electrodomésticos, muebles, audio y video, tecnología, muebles y colchones, y materiales y acabados de construcción (CrediCálidda, 2024a).

El crédito es exclusivo para clientes de Cálidda y no se requiere que el cliente tenga un historial crediticio ni que esté bancarizado. Para acceder a CrediCálidda es necesario (CrediCálidda, 2024b):

- * Haber culminado un financiamiento y/o pagado al contado por algún producto o servicio con Cálidda por un importe mayor de S/ 400.
- * No haber tenido corte o reconexión, ni condonación de deuda, en los últimos 12 meses.
- * No tener dos o más recibos vencidos.

CrediCálidda ofrece una tasa competitiva en el mercado (36%) y permite realizar el pago hasta en 60 cuotas. Con el fin de mejorar la experiencia del cliente, centraliza el cobro de las cuotas del crédito en el recibo del servicio de gas natural.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Desafío de la marca

Tras dos años del lanzamiento de CrediCálidda, se realizó un estudio cualitativo y cuantitativo sobre conocimiento de la marca entre su público objetivo. El estudio reveló que el 47,5% de los clientes potenciales no conocían el programa.

El desconocimiento de CrediCálidda fue un factor clave para potenciar aún más el crecimiento del crédito, por lo que se marcó como objetivo para 2023 aumentar la colocación de créditos en un 50% respecto a 2022 con la ayuda de una nueva campaña.

Segmento objetivo

Se identificó que 580 000 familias en el Perú se ven obligadas a recurrir a préstamos informales para cubrir sus necesidades. Además, los deudores se exponen a ser víctimas de agresiones ante el incumplimiento de pagos, con tasas de interés que pueden alcanzar el 500% (EFFIE Perú, 2024).

El microcrédito de CrediCálidda busca atender a sus clientes en los NSE C, D y E, que representan la mayoría. En este grupo, se determinó que el público objetivo no cuenta con estudios superiores ni con conocimientos

en temas financieros. Cabe mencionar que el 83% del grupo no ha tenido movimientos crediticios en los últimos tres años (EFFIE Perú, 2024).

Posicionamiento

Al identificar el desconocimiento de la marca y la falta de un aumento en la colocación de créditos, CrediCálidda busca mejorar el *awareness* mediante un mensaje claro y fácil de recordar.

El mensaje debía ser contundente para los no bancarizados: sin necesidad de un historial crediticio, con una atractiva tasa de interés, posibilidad de pago hasta en 60 cuotas y pago mediante el recibo del servicio de Cálidda.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Objetivos de marketing planteados

Considerando la falta de información de CrediCálidda en el público objetivo, se establecieron los siguientes objetivos específicos (EFFIE Perú, 2024).

- * **Objetivo de negocio:** incrementar en un 50% el monto asociado a los créditos colocados a través de CrediCálidda en comparación con el año 2022.
- * **Objetivo de marketing:** crecer en 5 p. p. en conocimiento de marca con respecto al programa CrediCálidda, ya que en 2022 solo el 47,1% decía conocer CrediCálidda.
- * **Objetivo de campaña:** obtener una claridad de mensaje superior al 70%.

Estrategias de marketing aplicadas

A continuación, se presentan el *insight*, la *big idea* y el concepto de campaña (EFFIE Perú, 2024):

Insight

«Cuando los bancos me rechazan, me veo obligado a buscar prestamistas informales para poder sacar adelante a mi familia».

En el Perú, muchas personas tienen dificultades para acceder a créditos bancarios con los que puedan solventar algunas necesidades de su día a día. Debido a requisitos estrictos como demostrar ingresos estables o tener un historial crediticio sólido y extenso, los préstamos informales

CASO CREDICÁLIDDA | PROMOVRIENDO LA INCLUSIÓN FINANCIERA SIN SER UN BANCO

se vuelven la mejor opción para aquellos que trabajan en situaciones laborales precarias o informales.

La dependencia de fuentes de financiamiento no reguladas expone a las familias a endeudamientos muy difíciles de cumplir, a la precariedad económica y a un riesgo para su integridad. Para solucionar este problema, es fundamental promover la inclusión financiera y facilitar el acceso a servicios financieros formales, especialmente para aquellos en situaciones más vulnerables. Esto permitiría que más personas puedan acceder a productos financieros que les permitan mejorar su calidad de vida.

Big idea

«Demostrar que con CrediCálidda no estar bancarizado no es un obstáculo para obtener un crédito económico que beneficie a tu familia».

La campaña busca transmitir un mensaje claro y preciso sobre CrediCálidda. CrediCálidda reconoce el esfuerzo de las familias clientes de Cálidda, por lo que les ofrece la posibilidad de adquirir el bien que tanto hace falta en la familia mediante un crédito formal, seguro, con una línea de crédito ideal y con una tasa de interés competitiva. CrediCálidda ofrece una activación rápida sin una evaluación del historial crediticio bancario, lo que permitirá acceder a miles de productos a través de sus socios estratégicos.

Concepto de campaña

El concepto de la campaña es «bolsillos contentos».

La campaña se enfoca en llevar un mensaje simple y directo del concepto de CrediCálidda mediante diferentes canales (tradicionales y digitales). El mensaje es transmitido con ayuda de un personaje llamado «Bolsillito» que facilita la comunicación y ameniza las escenas junto a una familia que representa al público objetivo.

Las diferentes piezas publicitarias muestran en primera plana las principales características de CrediCálidda: aprobación directa, línea de crédito, ausencia de trámites, cuotas bajas, ejemplo de artículos que se pueden comprar.

Figura 1: Banner mostrando al personaje «Bolsillito»



Fuente: EFFIE Perú (2024).

Figura 2: Banner promocional de «Bolsillos contentos» que muestra sus características más importantes y algunos de los artículos que se pueden adquirir



Fuente: EFFIE Perú (2024).

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Estrategias de marketing

La campaña tuvo una duración de cuatro meses, de septiembre a diciembre de 2023. Dado el presupuesto disponible, se decidió crear un solo video de alta calidad que resaltara las características de CrediCálidda y los nombres de las empresas con las que se tienen alianzas comerciales para hacer efectivos los créditos (EFFIE Perú, 2024).

El video muestra una escena cotidiana representativa del público objetivo en la que el padre lleva feliz a «Bolsillito», quien, mediante un *jingle*, muestra en un primer momento los beneficios de CrediCálidda mediante textos llamativos, una muestra de un canal de atención y, finalmente, los logos de las empresas asociadas.

Los contenidos adicionales para los demás canales estuvieron enmarcados en el contenido presentado en el video, con el objetivo de lograr un entendimiento claro y puntual.

Estrategias de comunicación

Para el desarrollo de la campaña se invirtió menos de US\$ 100 000 en medios pagados. Se optó por realizar contenidos considerando un *mix* de medios como televisión, radio, diarios, OOH, SEO y SEM de la web, piezas digitales para redes sociales, papelería e integración de piezas de la campaña al documento de la facturación mensual de Cálidda.

La inversión en medios digitales fue reducida, ya que el público objetivo no es consumidor asiduo de plataformas digitales (la edad promedio es de 55 años). La mayor parte del presupuesto se orientó a la televisión (64%) y la radio (14%). Para medios digitales se consideró un 9,2%, para vía pública un 5,5% y para prensa un 7,3%.

Figura 3: Banner promocional de «Bolsillos contentos» que muestra sus características más relevantes



Fuente: EFFIE Perú (2024).



La inversión en medios digitales fue reducida, ya que el público objetivo no es consumidor asiduo de plataformas digitales (la edad promedio es de 55 años). La mayor parte del presupuesto se orientó a la televisión (64%) y la radio (14%). Para medios digitales se consideró un 9,2%, para vía pública un 5,5% y para prensa un 7,3%.”

RESULTADOS OBTENIDOS

La campaña en general obtuvo resultados muy favorables y relevantes en un corto período de tiempo, logrando superar sus objetivos marcados. Se pudo concretar la mejora del *awareness* de la marca, así como la colocación de créditos.

Tabla 1: Principales resultados por objetivo

Objetivo	Resultado	
Negocio	Incrementar en un 50% el monto asociado a los créditos colocados a través de CrediCálidda en comparación con el año 2022.	Incremento del 211% en la colocación de créditos comparando 2022 y 2023. Se obtuvo un crecimiento del 39% del total anual durante el desarrollo de la campaña.
Marketing	Creecer en 5 p. p. en conocimiento de marca con respecto al programa CrediCálidda (en 2022, el 47,1% decía conocer CrediCálidda).	Se logró aumentar el conocimiento de marca en 22,5 p. p., dando como resultado que ahora un 69,6% de los clientes conocen CrediCálidda.
Campaña	Obtener una claridad de mensaje superior al 70%.	Se logró un aumento de 5,6 p. p. sobre el objetivo marcado, y se obtuvo un 75,6% de claridad en el mensaje.

Fuente: adaptado de EFFIE Perú

La campaña «Bolsillos contentos» obtuvo un EFFIE Oro en 2024, en la categoría Otros servicios.

PREGUNTAS

1. ¿Quiénes podrían ser los principales competidores de CrediCálidda en el mercado de los microcréditos?
2. ¿Qué aspectos podrían mejorarse en la campaña «Bolsillos contentos»? ¿Por qué?
3. ¿Qué otros socios estratégicos podrían agregar valor a CrediCálidda? Explique su respuesta.
4. ¿Qué estrategias propondría para mejorar el *engagement* de los clientes?
5. ¿Cuál sería la recomendación para mantener el crecimiento del *awareness* y la colocación de créditos para el siguiente año?

Referencias

- * Cálidda. (2023). *¡Cálidda supera los 17 millones de conexiones de gas natural!* <https://labuenaenergia.calidda.com.pe/noticias/calidda-supera-las-1-7-millones-de-conexiones-de-gas-natural/>
- * Cálidda. (2024). *Nuestra historia*. https://www.calidda.com.pe/quienes-somos/sobre-nosotros/nuestra-historia?srsId=AfmBOo-q8HtdCtG1oTkRNm-dtsKXTgEsR_N4E1l15e7jaNPhfP4rhZ1PS
- * CrediCálidda. (2024a). *Beneficios*. https://www.calidda.com.pe/credicalidda/sobre-credicalidda?srsId=AfmBOoqAmpNx2s3NgE-nO-0ukCQDiHWMh1sFLRMtVOIl1eI_-N2WV4Jm
- * CrediCálidda. (2024b). *Preguntas frecuentes*. <https://www.calidda.com.pe/credicalidda/preguntas-frecuentes-credicalidda>
- * EFFIE Perú. (2024). *Caso CrediCálidda: promoviendo la inclusión financiera sin ser un banco. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2024*. Lima.

SOBRE LOS AUTORES



Carla Pennano

Profesora auxiliar del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales e investigadora del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Fue vicedecana de Marketing en la Facultad de Ciencias Empresariales (2017-2023). Cuenta con un MBA con especialización en Marketing y Estrategia por la Rotman School of Management, Universidad de Toronto (Canadá), donde trabajó en puestos gerenciales durante cuatro años, primero en Accenture Canadá y luego en McMillan LLP. Tiene una maestría en Investigación por la Universidad ESAN y un doctorado en Administración de Empresas por la misma universidad. Es miembro del Comité de Investigación de Mercados y representante de la Universidad del Pacífico para SEKN, red académica integrada por las principales escuelas de negocios de Iberoamérica cuyo propósito es generar y difundir conocimientos sobre iniciativas empresariales y sociales inclusivas y sostenibles en Iberoamérica. Es consultora especializada, publica en revistas y *journals* internacionales y es *speaker* en conferencias nacionales e internacionales sobre temas de *marketing*, comportamiento del consumidor, innovación y estrategia.

David Mayorga

Profesor principal adscrito al Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico. Ph. D. en Administración de la École des Hautes Études Commerciales HEC-Montréal. Master of Business Administration y Certificado en Estudios Latinoamericanos de la University of Pittsburgh. Licenciado en Administración de la Universidad del Pacífico. Ha sido vicerrector, decano de la Facultad de Administración y Contabilidad y vicedecano de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico. Jefe del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico. Es miembro del *board* de la International Association of Jesuit Business Schools (IAJBS), y del comité asesor del *Journal of Management and Global Sustainability*. Es coautor de los textos *Plan de marketing* y *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Ha elaborado diversas publicaciones en las áreas de *marketing* y estrategia.

Martín Hernani-Merino

Vicedecano de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico. Profesor principal del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales y miembro del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Doctor en Administración de Empresas con mención en Marketing por la Universidad de São Paulo (Brasil), con maestría en Administración de Empresas con mención en Marketing por la Escuela de Administración de la Universidad Federal de Río Grande del Sur (Brasil). Bachiller y licenciado en Ciencias con mención en Administración de Empresas por la Universidad de Piura. Posee artículos científicos en congresos y revistas indexadas.

LOS EDITORES

María de las Mercedes Carbonell

Consultora de *marketing* y planeamiento estratégico con más de 30 años de experiencia en mercados latinoamericanos de consumo, gerencia de *marketing*, gestión de marcas, planeamiento de *marketing* y estrategias comerciales centradas en el consumidor. Conocedora de estrategias de crecimiento de negocios, comportamiento del consumidor y procesos de creación, comunicación y captura de valor, y orientada al desarrollo de estrategias de *marketing* para la sostenibilidad. Docente del Departamento de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico y de la Pacífico Business School, comprometida con la formación y el desarrollo de líderes innovadores, con capacidad crítica y con propósito para el mundo.

Víctor Hiumettri

Magíster en Integración e Innovación Educativa de las Tecnologías de la Información y la Comunicación por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Bachiller y licenciado en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Ha realizado estudios en Transformación Digital en el Massachusetts Institute of Technology.

Con conocimientos en innovación, tecnologías y comunicaciones, se ha desempeñado en los últimos años como consultor en gestión de iniciativas de transformación digital, innovación y comunicaciones. Cuenta con experiencia tanto en el sector público como en el privado participando en proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios, y análisis de la cultura digital.

Es docente en la Universidad del Pacífico (Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales y Departamento Académico de Ingeniería) y en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Katrin Kalmurand

Docente universitaria con más de 10 años de experiencia en *marketing* y negocios internacionales. A lo largo de su carrera, ha trabajado en diversos países, entre ellos Estonia, Perú y Estados Unidos, donde ha tenido la oportunidad de liderar y participar en proyectos de desarrollo de marca, estrategias de *marketing* global y posicionamiento de empresas en mercados internacionales.

Tiene una maestría en International Affairs por la Columbia University y ha enseñado en universidades de Estonia y Perú, impartiendo cursos como Pensamiento Geopolítica, International Business Plan, Global Branding y International Human Resource Management, Leadership and Management, International Business & Ethics, entre otros. Además, ha colaborado con empresas y organizaciones para diseñar estrategias que fortalezcan su presencia y reputación en un mundo globalizado, integrando un enfoque tanto académico como práctico.

Gina Pipoli

Profesora principal del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales e investigadora en el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y directora del Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico. Es doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto (España), magíster en Administración, licenciada en Administración y licenciada en Contabilidad por la Universidad del Pacífico. Es autora de diversos libros y artículos en su especialidad. Cuenta con una amplia experiencia docente en sus áreas de especialización, que son: *marketing*, estrategias de *marketing*, gestión de marcas, *marketing* relacional y CRM, fidelización de clientes, *marketing* internacional, desarrollo de nuevos productos, investigación de mercados, estrategias de productos, entre otras. Ha sido directora asociada de la Escuela de Posgrado, así como directora de Relaciones Internacionales y directora académica de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico. Asimismo, ha sido decana de la Facultad de Ciencias Empresariales, vicedecana de la Facultad de Administración y Contabilidad, jefa del Departamento Académico de Administración, entre otros cargos en la Universidad del Pacífico, y *project faculty* del GCP de Wharton School of the University of Pennsylvania.

LOS AUTORES

Andrea Rivas

Coordinadora de Proyectos en el Vicerrectorado Académico de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con una maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial (2017-2019) y es licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico. Actualmente, cursa estudios de doctorado en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Es consultora especializada y mentora experta en innovación social y emprendimiento en etapas tempranas. Cuenta con 14 años de experiencia en *marketing*, gestión de proyectos e innovación. Ha liderado áreas de emprendimiento e innovación y ha creado programas de capacitación para emprendedores e intraemprendedores durante los últimos ocho años. Ha trabajado en áreas comerciales tanto en empresas como en *startups*.

Es profesora de los cursos de Emprendimiento e Innovación, Fundamentos de Marketing, Fundamentos de las Ciencias Empresariales, Proyección social y Transformación Creativa en la Universidad del Pacífico.

Diego Sakoda

Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Piura.

Con conocimiento de canales de distribución y ventas a nivel nacional (canal tradicional y moderno), *retail*, *cash and carry* e implementaciones en canal digital (*e-commerce* y CTverde).

Actualmente labora en Thermos como *country manager* (Ecuador, Bolivia y Perú), posee experiencia en *marketing* en Arca Continental Lindley en el área de RGM y como gerente de categoría en Mifarma entre otras empresas.

Ha gestionado equipos de venta de hasta 40 personas, gestionado lanzamientos de productos a nivel nacional y liderado la implementación de estrategias en canales B2B y B2C, desarrollo de nuevos productos en productos de consumo masivo y *retail*.

Renán Tutaya

Ejecutivo con doble grado de maestría en Administración de Empresas por Tulane University (EE. UU.) y Centrum PUCP (Perú). Grado de licenciado y bachiller por la Universidad del Pacífico. Conocimientos de gestión comercial, planeamiento estratégico, *marketing*, investigación de mercados y experiencia de cliente. Su trayectoria profesional de más de 20 años está enfocada en áreas comerciales y de *marketing* en empresas multinacionales como Unicef, SKF, Telefónica, Laboratorios Bagó, Inmark y Diveo Telecomunicaciones. En el ámbito de la consultoría, ha liderado proyectos en países como España, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú para empresas y organizaciones como BCP, Scotiabank, BBVA, Rímac Seguros, Pacífico Seguros, Telefónica, Claro, Motorola, Ripley, Nestlé, Kraft Foods, Promperú, Mincetur, entre otras. Actualmente, es gerente general de la consultora Target Marketing y docente de la Universidad del Pacífico y Centrum PUCP en temas de *marketing* estratégico. Además, cursa estudios de doctorado en Administración Estratégica de Empresas en Centrum PUCP.

**2024
EFFIE
PERÚ**

Este libro se terminó de imprimir en los talleres
gráficos de Tarea Asociación Gráfica Educativa.
Pasaje María Auxiliadora 156 – Breña
E-mail: tareagrafica@tareagrafica.com
Página web: www.tareagrafica.com
Teléf.: 332-3229. Fax: 424-1582. Julio de 2025
Lima – Perú