LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS

effie perú 2007

Gina Pipoli
EDITORA

FRECUENCIA LATINA
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
Backus

Editora:
Gina María Pipoli de Azambuja

Ph.D.(c) en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, España; MBA con especialización en Márketing; Licenciada en Administración de Empresas y Licenciada en Contabilidad por la Universidad del Pacífico.

Actualmente es Directora Asociada de la Escuela de Postgrado y Profesora Principal de la Facultad de Administración y Contabilidad y de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Es la Associate Country Manager (Perú) y Project Faculty del Global Consulting Practicum (GCP) de Wharton School.

Además, se desempeña como profesora internacional, investigadora y consultora en márketing. Sus áreas de investigación y consultoría son: márketing estratégico, imagen, *branding*, marca país, denominación de origen, fidelización de clientes, ventas, *e-marketing* y CRM.

Ha publicado los siguientes libros:

- *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios Effie 2005 y 2006* (editora).
- *El márketing y sus aplicaciones a la realidad peruana.*
- *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana.* Tomos I, II y III.
- *Casos sobre decisiones de márketing en empresas peruanas.*
- *Teoría y práctica de la Contabilidad intermedia.*

Anteriormente desempeñó los cargos de Vicedecana de Administración de la Facultad de Administración y Contabilidad, Jefa del Departamento Académico de Administración y Directora del Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, y trabajó en las siguientes empresas: Xerox del Perú, The Chase Manhattan Bank N.A. – sucursal del Perú, Cosapi S.A. y Cosapi Data S.A.

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS

effie perú 2007

FRECUENCIA LATINA

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Backus

Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Las mejores prácticas del márketing
Casos ganadores de los Premios Effie Perú 2007
Gina Pipoli (editora)

1ª edición: mayo 2008
Diseño gráfico: Icono Comunicadores
ISBN: 978-9972-57-136-7
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2008-06266

BUP - CENDI

Las mejores prácticas del márketing : Casos ganadores de los Premios Effie Perú 2007 / Ed. Gina Pipoli.- Lima : Universidad del Pacífico, 2008.

/ Mercadeo / creatividad / publicidad / competitividad / estrategia empresarial / marcas registradas / premios / estudios de casos / Perú

658.8(85)(CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

índice


PERU
AAI
CRISTAL

Introducción

Ya son más de doce años que los premios EFFIE son otorgados en nuestro país. A lo largo de este tiempo, las mejores estrategias publicitarias han sido evaluadas y reconocidas, teniendo en cuenta la integridad de sus campañas promocionales y la eficacia publicitaria presente en la relación existente entre los objetivos estratégicos y los logros alcanzados.

Los premios EFFIE son otorgados en distintas categorías, establecidas dependiendo del producto o servicio, o de los fines de la campaña en análisis. Sin embargo, a pesar de que son categorías distintas, siempre se consideran elementos comunes de suma importancia para todas, como el entorno y la problemática en los que se desarrolló la estrategia de márketing y comunicaciones de la organización, o los elementos de investigación de mercado considerados para llevar a cabo la campaña; todos ellos indicadores que miden la magnitud del éxito o fracaso de la campaña.

El márketing, así como la realidad empresarial, está sujeto a cambios y mejoras. Nuestro país no es ajeno a estos cambios, y es así que notamos que cada vez se toma más en cuenta al cliente para realizar una campaña de márketing exitosa. El marketing busca centrarse en el problema que el cliente quiere solucionar y no tanto en el producto o servicio que la empresa ofrece. Esta idea se resume en la frase: "El cliente no quiere un taladro de seis milímetros, quiere un agujero de seis milímetros".

Entre las nuevas tendencias del márketing encontramos el "*slow marketing*", que pretende que el consumidor esté rodeado por una atmósfera tranquila y relajada, y, por tanto, de total disfrute para los sentidos. Se busca no solo que el cliente compre, sino que además se sienta a gusto. En una época como la actual, los clientes están informados y comunicados, por lo que exigen claridad y sencillez en los mensajes que reciben. Por ello, el "*slow marketing*" busca obtener los mismos objetivos que aquellas campañas más agresivas, pero con medios y tiempos totalmente diferentes, mucho más lentos, y compatibles con la manera de interactuar socialmente, en contraposición al estilo comercial tradicional.

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

Otra nueva tendencia del márketing moderno es la del "márketing con permiso", que busca entablar "conversaciones" con los clientes en lugar de bombardearlos de manera intrusiva con publicidad. Los resultados muestran que la publicidad intrusiva no solo no genera los resultados buscados, sino que puede tener efectos contraproducentes, ya que el cliente no la recibe de buen grado, en tanto que tiende a sentirse más a gusto con la empresa que sí toma en cuenta su opinión antes de enviarle publicidad.

También es nuevo el enfoque del "márketing alternativo", en el que las campañas no se limitan ya a las formas convencionales de difusión, sino que comienzan a impactar al consumidor potencial en su vida cotidiana: es así que se puede encontrar publicidad en las aceras, en prendas de vestir de las tiendas por departamentos, en la carretera, etcétera.

En los casos ganadores del Premio EFFIE este año, se pueden observar las nuevas prácticas del márketing, dado que el márketing cambia en relación directa con como va cambiando la coyuntura sociocultural. Por ejemplo, se tienen casos de campañas relacionadas con la expansión de mercados hacia el Cono Norte, con la necesidad de reciclar, con la necesidad de renovación de marcas y con la ayuda social, entre otras.

La Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico, en un esfuerzo por contribuir a la difusión de las experiencias exitosas de las empresas que vienen trabajando con gran profesionalismo en el ámbito del márketing en el Perú, se complace en presentar este conjunto de casos ganadores del Premio EFFIE 2007, los cuales han sido elaborados por un conjunto de alumnos de la universidad, quienes se han esforzado por destacar los aspectos esenciales de cada caso ganador, como son: análisis del sector, situación general de la empresa, características y descripción del producto, objetivos propuestos, estrategias de márketing y comunicación aplicadas, así como los resultados de la campaña realizada.

Por lo anteriormente expuesto, la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico tiene el agrado de presentar este libro, esperando que sea de su interés y que constituya un interesante medio para contrastar la teoría con la práctica del márketing en el Perú, mediante la presentación de empresas y productos que han tenido un éxito comprobable en nuestro mercado.

Gina Pipoli
Vicedecana de Administración
Facultad de Administración y Contabilidad
Universidad del Pacífico

Los EFFIE Advertising Effectiveness Awards

Los Premios EFFIE se otorgan a los mejores y más productivos equipos de trabajo anunciante-agencia que sean capaces de exhibir y demostrar resultados exitosos. Representan el máximo reconocimiento profesional a la contribución de la publicidad en los logros comerciales.

Los EFFIE Awards son otorgados desde hace más de treinta años por la American Marketing Association. En la actualidad, los Premios EFFIE se entregan en los siguientes países: Argentina, Bélgica, Chile, Colombia, Ecuador, Finlandia, Alemania, Grecia, Hungría, India, México, Nueva Zelanda, Austria, Bulgaria, China, República Checa, El Salvador, Francia, Guatemala, Islandia, Israel, Holanda, Perú, Polonia, Federación Rusa, República Eslovaca, Suiza, Ucrania, Rumania, Singapur, Eslovenia, Turquía y los Estados Unidos.

Los EFFIE fueron creados en 1968 por la American Marketing Association, en Nueva York. Desde entonces, han recibido el reconocimiento de anunciantes y agencias, y son considerados los premios de mayor relevancia en la industria publicitaria. Constituyen la principal distinción profesional que reconoce el aporte de estrategia y creatividad al logro de objetivos y la obtención de resultados. En síntesis, los EFFIE centran su atención en la publicidad efectiva.

II. Los Premios EFFIE Perú

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

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

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

¿Quiénes pueden participar?

Campañas presentadas por anunciante y agencia de estrategia y creación peruanas o de adaptación creativa nacional. No existe limitación en el número de campañas. No puede participar ninguna campaña que tenga alguna resolución en contra de cualquier instancia del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

III. Categorías

- Productos de cualquier tipo
- Servicios de cualquier tipo
- Lanzamientos de nuevos productos
- Lanzamientos de nuevos servicios
- Promociones
- *Retailers*
- Imagen corporativa
- Medios de comunicación
- Campañas de utilidad pública, interés social o fines no comerciales
- Campañas de bajo presupuesto

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

¿Cómo participar?

Se llena el formulario de participación, donde se detalla:

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

Con el formulario se adjuntan las principales piezas publicitarias.

¿Qué se evalúa?

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

Durante la calificación del jurado final, cada campaña finalista es evaluada en:

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

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

¿Por qué ganaron?

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

IV. Grandes Marcas – Marketing Hall of Fame

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

Resúmenes de los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2007

AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C.

Todo el Perú es territorio Claro

Se planteó consolidar la cobertura de Claro expandiéndola a la mayoría de distritos del Perú en el corto plazo. Esto debido a que el atributo "cobertura" es uno de los más importantes en el momento de la elección de un operador móvil por parte del cliente. El atributo cobertura había estado asociado históricamente a Movistar y constituía uno de sus principales argumentos de venta frente a Claro. La empresa debía enfrentar el reto de revertir la percepción del consumidor respecto al atributo de cobertura con el propósito de anular la fuerte ventaja diferencial de Movistar y cumplir con los objetivos de ventas y crecimiento.

CORPORACIÓN MEDCO S.A.C

Bismutol – campaña "Caras"

Corporación Medco es una empresa con muchos años de trayectoria en la industria farmaceútica. Más aun, la fusión y adquisición que se dio le ha permitido extender las líneas de productos, así como las alianzas estratégicas con países para exportar y brindar mejor calidad y la cantidad de productos que el mercado demande. Bismutol, considerado como un producto nuevo en el mercado, en sus inicios no era conocido por sus atributos y los consumidores tenían una confusión sobre él, ya que lo asociaban solamente a un antiácido o un antidiarreico. Para solucionar este problema se lanzó la campaña "Caras".

BACKUS Y JOHNSTON
Renovación de la marca Cristal

La renovación de cerveza Cristal se desarrolló en tres frentes: cambio en el mensaje y estilo de comunicación, renovación de envases y renovación de la imagen por medio de nuevas etiquetas y elementos del empaque. Durante la primera parte de la campaña es destacable el uso de un mensaje más fresco y de gran complicidad con el consumidor. El nuevo tono en la comunicación marcó un gran cambio en la publicidad de Cristal, en la que ahora el protagonista es el peruano. Con ello, Cristal logró redefinir su imagen y acercarse más a su público, siempre realzando su posición de líder. De otro lado, la segunda parte de la campaña logró también buenos resultados, gracias a que logró involucrar a la audiencia con el objetivo de Cristal. Siguiendo la premisa de que Cristal es la cerveza de los peruanos, ¿quiénes mejor que ellos para emprender una tarea tan importante como la renovación de la marca? Sin duda, el símbolo en esta fase fue la botella mosaico presente en la publicidad.

BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ
"Siete" – Servicios bancarios

El BCP es la institución financiera líder en el mercado peruano desde hace muchos años. Goza de mucho prestigio y respeto, pero poco más de 90% de su cartera la constituían clientes con ingresos importantes, trabajos estables y baja morosidad. El BCP identificó la oportunidad de ingresar al mercado con segmentos no explorados, compuestos básicamente por clientes de menores ingresos o que no recibían sus haberes por medio del BCP. Al dirigirse a este nuevo grupo de clientes, el banco accedía a un gran volumen de ventas potenciales. Para conseguir su objetivo, lanzó la campaña "Siete".

PRIMAX
Estaciones de servicio / combustible

En el año 2004, la red de estaciones de servicios Shell en el Perú fue adquirida por una nueva sociedad, que apuntaba con ello a convertirse en una de las marcas líderes de la categoría. Luego de la creación e implementación de la nueva marca Primax, y del plan de comunicación basado en una campaña de imagen y dos de producto, no solo se mantuvieron las ventas, sino que estas se incrementaron en 10%.

ALPAMAYO ENTERTAINMENT
Dragones: destino de fuego

Alpamayo Entertainment ha conseguido superar su anterior éxito –y primero de todos–, *Piratas en el Callao*, con su segunda película animada, *Dragones: destino de fuego*, filme que busca dejar una importante moraleja en la niñez no solo peruana sino mundial (gracias a los muchos países a los que ya se ha vendido la película): la de la igualdad, entre otros valores. Esto no solo es reflejo de un buen producto, sino también de un trabajo fuerte de parte de todo el equipo de Alpamayo Entertainment, que se ha sabido valer de muchas estrategias de márketing para poder posicionar la película y, sobre todo, para poder contar con el apoyo de numerosas empresas que estimulan a los niños a verla.

LAN PERÚ
Vuelos nocturnos

La situación del mercado aerocomercial era complicada y la demanda decrecía a favor del transporte terrestre. Entonces surgió la necesidad de LAN de replantear el negocio. Renovó su flota (ocho aviones Airbus 319), amplió las horas de operación de las aeronaves (con mayor eficiencia) y lanzó la campaña "Vuelos nocturnos" para incentivar la demanda y acercar la marca a los usuarios mediante una mayor accesibilidad.

EL PACÍFICO PERUANO SUIZA
Cowboys

Esta campaña parte de un nuevo enfoque de la marca Pacífico, que ahora está orientada al servicio al cliente y le asegura un compromiso verdadero, que hace notar por medio de su eslogan "Pacífico. Comprometidos de verdad"; situación que despierta en los clientes nuevas expectativas sobre la categoría. La clave fue establecer evidencias contundentes y en los momentos propicios, que tangibilizaran de manera simple, clara y sencilla la nueva actitud de la marca. La campaña se promocionó en televisión con el nombre de "Cowboys", en la que se optó por usar el humor como medio de acercamiento de la marca al cliente, dejando atrás la tendencia fatalista que había caracterizado a la categoría.

BBVA BANCO CONTINENTAL
Crédito hipotecario Casa 120

El año 2006 se caracterizó por una incertidumbre política que tuvo serias repercusiones en el campo de los créditos hipotecarios en el mercado peruano. El crecimiento de 27% en créditos hipotecarios, logrado gracias al programa Mi Vivienda en el 2005, se vio estancado durante los seis primeros meses del 2006. Por consiguiente, el Banco Continental (segundo banco del mercado financiero local) lanzó la campaña "Crédito hipotecario Casa 120", para reavivar el sector hipotecario luego de las elecciones presidenciales.

CORPORACIÓN WONG
Pasión por el pisco

La frase "El pisco es peruano" ha despertado una gran sensibilidad en los peruanos. La disputa por la propiedad del nombre desencadenó una campaña nacional, en la cual se instauró un día oficial para el pisco y otro para el pisco sour, con el objetivo de motivar el consumo interno y mantener su presencia. Como consecuencia de estas acciones, el licor de bandera retornó a un lugar privilegiado en las preferencias de los peruanos. Wong, el grupo líder del sector supermercados del Perú, consciente de la coyuntura en que se encuentra actualmente la defensa de la denominación peruana "pisco", decidió lanzar una campaña de márketing relacional para fomentar la notoriedad del pisco en el mundo, que contribuyera con el objetivo de obtener la denominación de origen, y además ayudará a incluir nuevos consumidores en la categoría de pisco, educando al público en general y al cliente de Wong en particular por medio del arte de la cata del pisco, para de ese modo enseñar a disfrutarlo en diversas ocasiones.

SCOTIABANK
Lanzamiento

El ingreso del Grupo Scotiabank al mercado peruano se dio en un año de auge económico en el que la competencia en el sector financiero se hacía cada vez más fuerte y las diversas instituciones financieras competían entre sí. Es en este contexto en el que se fusionaron el banco Wiese y el banco Sudamericano para formar Scotiabank del Perú. Por consiguiente, Scotiabank comenzó sus operaciones con una participación de mercado que lo ubicaba como el tercer banco del mercado financiero peruano. Para lograr una exitosa entrada al Perú tuvieron que desarrollar una estrategia mediante la cual debían dar a conocer quiénes eran y cómo trabajaban. El primer paso que desarrollaron dentro de su estrategia consistió en informar a las personas que los bancos Wiese y Sudamericano ahora formaban parte del Grupo Scotiabank.

NATURA
Mujer bonita de verdad

Natura fue fundada en 1969 con solo un laboratorio y una tienda en São Paulo. Sin embargo, dos pasiones la impulsaban: el cosmético como vehículo de autoconocimiento y poder de transformación en la vida de las personas; y las relaciones humanas como la gran expresión de la vida. Natura nació con la finalidad de elaborar productos que transmitan un nuevo concepto de belleza, libre de estereotipos, prejuicios y manipulaciones impuestos por la sociedad. Desde un comienzo buscó destacar el bienestar de la persona consigo misma y con los demás, por ello sus productos no buscan transmitir la idea de que con su uso se tendrá una juventud eterna, como lo hacen otras marcas, sino crear una conciencia de autoestima, una autenticidad propia reconocer que el tiempo pasa y no amargarse por ello, buscar verse mejor, es decir, sentirse una "Mujer bonita de verdad".

FRECUENCIA LATINA
Miniseries

Las miniseries nacionales de Frecuencia Latina se lanzaron al mercado luego de que se detectó la oportunidad de abrir un nicho de mercado en el *prime time* de la televisión de señal abierta. La exitosa transmisión de "Dina Paucar" en el 2004 mostró la vulnerabilidad del líder y de la competencia en general frente a dicho formato, por lo que la elección del horario de las 21 horas se basó en una estrategia de diferenciación que buscaba posicionar el género por su duración, por la elección de las historias y por el tratamiento de los elementos de la vida cotidiana que formaban parte de las historias, que se combinaron adecuadamente para generar un alto grado de identificación en su grupo objetivo.

GRUPO RPP
Lanzamiento Radio Felicidad

El Grupo RPP tiene emisoras en el bloque informativo (RPP Noticias) y en el musical o de entretenimiento (Felicidad, La Mega, Corazón, Oxígeno y Studio 92). Todas estas emisoras están posicionadas en los primeros lugares de sintonía de sus respectivos segmentos, lo que convierte al Grupo RPP en el conglomerado de emisoras radiales líder en el ámbito nacional. El Grupo RPP busca satisfacer al oyente ofreciéndole una gran variedad de posibilidades: es por eso que decidió

lanzar Radio Felicidad, al notar una demanda creciente no satisfecha por música del recuerdo en el segmento adulto.

WONG
Recolección de pilas y baterías

La empresa, consciente del grado de dinámica competitiva existente en ese momento, decidió lanzar una campaña de márketing relacional orientada a la protección del medio ambiente, específicamente la recolección y disposición de pilas y baterías. La gran mayoría de pilas y baterías contienen mercurio, un metal peligroso que puede filtrarse en la tierra y llegar hasta las aguas subterráneas y los alimentos que se desarrollan nutriéndose del suelo. Entre las consecuencias negativas que puede ocasionar este elemento si es ingerido, figuran: daños en el sistema nervioso, fallas renales, trastornos gastrointestinales, pérdida de la vista y el oído, y, de acuerdo con la cantidad ingerida, incluso la muerte.

SANTA ROSA DE QUIVES COUNTRY CLUB
El primer club pensado para Lima Norte

Los habitantes de Lima Norte se caracterizan por salir con la familia los fines de semana a lugares campestres, parques zonales, piscinas y lugares abiertos. Por precio y distancia, este grupo objetivo no tenía acceso a clubes tradicionales como Regatas, Villa, El Bosque, etcétera. Además, no tenían desarrollado el sentido de pertenencia a un club. Los estudios realizados mostraron que los lugares de esparcimiento existentes presentaban ciertas deficiencias que generaban una oportunidad de ingreso. Las características de la audiencia objetivo son: no tienen gastos fuertes en vivienda y se sienten contentos de vivir en su zona, no desean mudarse; por tanto, el club se presenta como un "ícono" de entretenimiento para las familias de Lima Norte.

SUPERMERCADOS PERUANOS
Crecimiento Vivanda de Benavides

Vivanda ingresó al mercado peruano en septiembre del 2005 bajo un nuevo concepto de supermercado que buscaba brindar una experiencia integral de compra a sus clientes, de la mano con una infraestructura y un *layout* modernos. El objetivo de Vivanda era modificar la percepción del cliente acerca de los elevados precios, razón por la cual se desarrollaron tres campañas de márketing directo: "Estirar la compra", "Te devolvemos el IGV" y "Crece tu compra". Estuvieron orientadas a sus clientes de influencia primaria que observaban de manera tangible el ahorro que lograban al comprar en Vivanda. Los esfuerzos realizados se vieron reflejados en un incremento de 13% en las ventas durante la promoción.

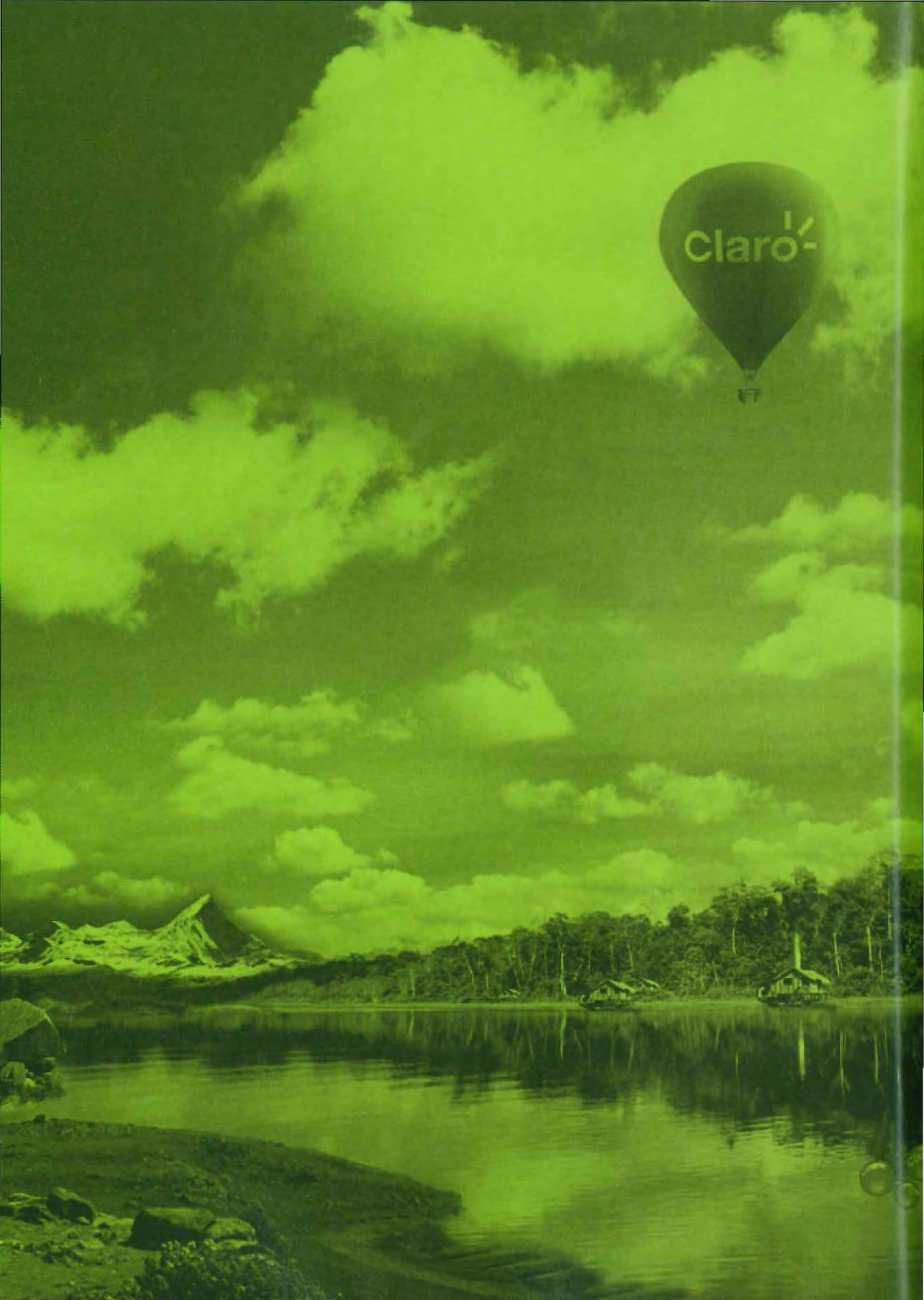
AFP INTEGRA
Gran Marca Moderna

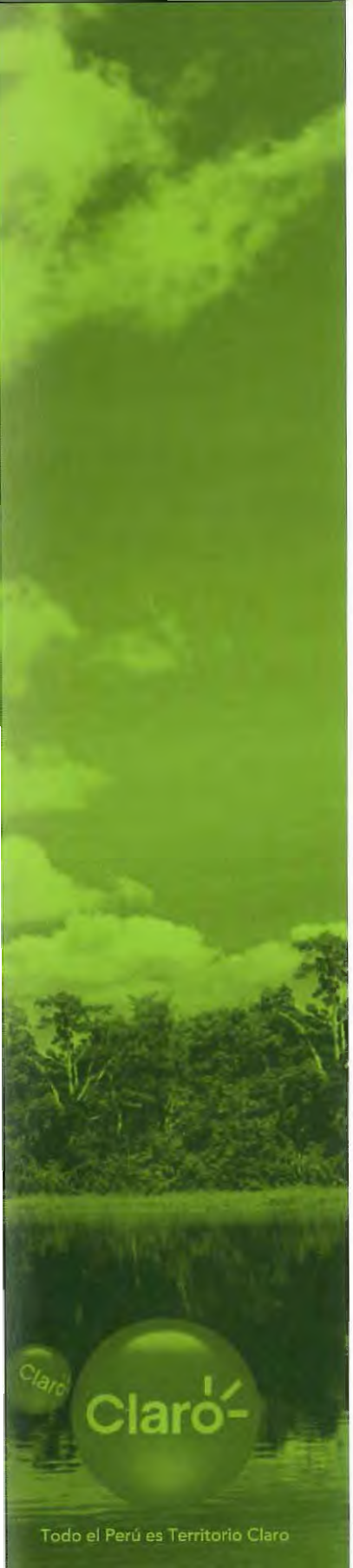
AFP Integra es la empresa líder en el SPP peruano. Actualmente administra el mayor fondo de pensiones del país. La estrategia de renovar la imagen de la empresa tanto en el ámbito externo como en el interno, así como la forma de hacer frente a la competencia y las legislaciones, han permitido que la marca Integra se renueve y obtenga una imagen confiable, segura y sostenible en el tiempo.

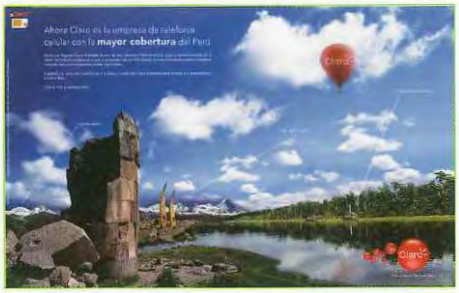
Categoría

Gran Effie - Premio al uso más efectivo del medio de prensa

effie perú


Claro





Uso más efectivo del medio de prensa

PREMIO GRAN EFFIE

Caso: América Móvil Perú S.A.C
Campaña: "Todo el Perú es territorio Claro"

Anunciante:	**América Móvil Perú S.A.C.**	
	Rodrigo Arosemena	Director Comercial
	Mónica Gálvez	Gerenta de Mercadeo
	Gabriela Cuba	Analista de Publicidad
	Carlos Peñaranda	Analista de Publicidad
Agencia:	**Mayo FCB Publicidad**	
	Juan Saxus	Director Gerente
	Miguel León	Director Creativo
	Pamela Smith	Directora de Cuentas
	Rosa Salazar	Ejecutiva de Cuentas

Premio al uso más
efectivo del medio de prensa

PREMIO GRAN EFFIE

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C.

Categoría: Gran Effie
Premio: Uso más efectivo del medio de prensa
Elaborado por: Melisa Salinas

1. Análisis del sector y la industria

Actualmente, en el Perú, la telefonía móvil constituye el mercado más competitivo y con mayores perspectivas de crecimiento en el sector de las telecomunicaciones, donde cuenta con más de 12 millones de clientes y una densidad telefónica de 35,7%, según cifras al cierre del primer semestre del 2007[1]. Se piensa que a fines del año 2008 el Perú podría casi duplicar esa cifra (60%) y se acercaría al promedio de la región, que se encuentra en 50%[2].

A inicios del año 2006, Claro se planteó el objetivo de consolidar su cobertura, expandiéndola a la mayoría de distritos de los veinticuatro departamentos del Perú en el corto plazo, y realizar una campaña que lograra revertir la percepción del consumidor. En otras palabras, sin que importaran los obstáculos que tuvieran que vencer, en el año 2006 la red de Claro tenía que ser la más extensa del país[3].

A continuación se hará una descripción de los principales competidores de la empresa América Móvil Perú.

Movistar[4]

La operadora peruana de telefonía celular de Telefónica, por medio de su marca Movistar, brinda a sus clientes un amplio catálogo de productos y servicios multimedia de última generación. Utiliza dos tecnologías de comunicación móvil: CDMA (siglas en inglés de "acceso múltiple por división de códigos") y GSM (siglas en inglés de "sistema global para móviles"), esta última lanzada comercialmente en el mes de febrero del 2006.

Al mes de marzo del 2007, Movistar cuenta con más de cinco y medio millones de clientes en el Perú, y registra una cuota de mercado estimada en 57%, cifra que la consolida como la empresa líder del mercado de telefonía móvil en el país.

Uno de los grandes objetivos de Movistar es continuar aumentando la penetración del servicio de telefonía celular en el país, y por ello la compañía está orientando sus esfuerzos a llevar la comunicación móvil a aquellos peruanos que aún no cuentan con los servicios de telefonía móvil. Muestra de ello es el ambicioso plan de ampliación de la cobertura que Movistar viene ejecutando por tercer año

---

1 Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). "Indicadores del servicio Móvil. Junio del 2007". Fecha de consulta: 05/09/2007. <http://www.osiptel.gob.pe/Index.ASP?T=T&IDBase=2635&P=%2FOsiptelDocs%2FGPR%2FEL%5FSECTOR%2FINFORMACION+ESTADISTICA%2FIndicadores%5FservicioMovil%2Ehtm#>.

2 Diario *El Comercio*. "Claro espera 60% de penetración móvil en el 2008". Viernes 8 de junio de 2007. Fecha de consulta: 25/09/2007. <http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-06-08/imEcEconomia0735661.html>.

3 Información extraída del formulario de participación de la empresa América Móvil Perú.

4 Movistar Perú. "¿Quiénes somos? – Información sobre la empresa". Fecha de consulta: 05/08/2007. <http://www.telefonicamovistar.com.pe/default2.aspx?id>.

consecutivo, gracias al cual ha sido posible incorporar al servicio de telefonía celular a más de 1.200 nuevos centros poblados rurales de provincias en el ámbito nacional.

Nextel del Perú[5]
Nextel del Perú S.A. inició sus operaciones en diciembre de 1998 y es subsidiaria de NII Holdings Inc., compañía que brinda servicios móviles digitales en diversas ciudades del mundo. Actualmente Nextel opera en los Estados Unidos, México, Chile, Argentina, Brasil y el Perú.

Esta empresa ofrece una herramienta de comunicación diseñada especialmente para negocios y que permite el incremento de productividad. Dicha herramienta es conocida como "Nextel 4 en 1", que gracias a la tecnología iDEN (*integrated digital enhanced network*) de Motorola, permite integrar en un mismo equipo cuatro sistemas de comunicación: Conexión Directa Nextel (servicio de radio), Interconexión Telefónica (servicio telefónico), Mensajes de Texto y Nextel Online (aplicaciones de Internet).

2. La empresa: América Móvil Perú S.A.C.

2.1 Historia[6]

América Móvil Perú es parte de América Móvil S.A., grupo de telecomunicaciones móviles con base en México y líder en América Latina. América Móvil Perú opera bajo la marca registrada "Claro". El inicio de las operaciones de América Móvil Perú se produjo el 10 de agosto de 2005, cuando adquirió el 100% de la operación de TIM Perú, empresa que era controlada por Telecom Italia Mobile S.A.

América Móvil es una de las cinco empresas de telecomunicaciones más grandes del mundo y sus operaciones están centradas en el continente americano. Desde su formación, en septiembre del año 2000, la empresa mexicana ha expandido con éxito y solidez su presencia a quince países de América, ha impulsado una fuerte aceleración en el crecimiento de suscriptores y, por consiguiente, de penetración, en casi todos los países donde opera. Esta situación tan destacada, que la ha llevado a tener más de 125 millones de clientes celulares en la región, ha implicado un importante compromiso de inversión para responder a los retos de cobertura, capacidad, calidad e innovación que cada una de las operaciones exige.

2.2 Empresa

El 10 de agosto de 2005, América Móvil anunció la adquisición del 100% de TIM Perú, y el 11 de octubre lanzó "Claro", marca que identifica sus operaciones en el país. Claro cuenta con el sólido respaldo institucional del Grupo América Móvil y despliega sus mayores esfuerzos en ofrecer una inversión eficiente en el Perú, cobertura de alta calidad, servicios de vanguardia y una atención de primera a sus clientes[7].

Una de las características más importantes de la empresa es su esfuerzo por realizar constantes innovaciones, atributo que la muestra como una compañía preocupada en mantener estable su oferta de valor. Además, América Móvil Perú posee una rápida capacidad de respuesta ante los ataques frontales de sus competidores, en lo que se refiere a introducción de nuevos productos, promociones de ventas, publicidad, ofertas, entre otros.

Uno de los logros más significativos de América Móvil Perú fue la obtención de una banda de 850 megahercios (MHz), lo que le permitirá llegar a más personas e implementar nuevas tecnologías[8].

---

5 Nextel del Perú. "¿Quiénes somos? Información de la empresa". Fecha de consulta: 10/08/2007. <http://www.nextel.com.pe/quienes/landing.asp>.
6 América Móvil Perú. "Nosotros". Fecha de consulta: 05/08/2007. <http://www.claro.com.pe>.
7 Ibídem.
8 Información extraída y adaptada de la entrevista a la señora Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo de América Móvil Perú.

2.2.1 Misión[9]

La misión de la empresa es: "Alcanzar el liderazgo en el mercado nacional de telefonía móvil con el fin de exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas. Para lograr estos objetivos debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio. Generando bienestar y desarrollo personal y profesional de quienes lo hacemos posible. Siempre vinculados al desarrollo de nuestra comunidad".

2.2.2 Visión[10]

La visión de la empresa es: "Ser la primera operadora de telecomunicaciones móviles en el Perú".

2.2.3 Principios de la empresa[11]

Las operaciones de América Móvil Perú se encuentran cimentadas en sólidos valores, según se describe a continuación.

- Honestidad

Como personas y como empresa, actúan y toman decisiones dentro de lo que indica la ley, el código de ética y los valores. La honestidad tiene que ver con la honradez, la decencia, la transparencia, la rectitud, la confiabilidad y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas dentro y fuera de ella.

- "Manos en la operación"

Todos los niveles de la operación participan y conocen los detalles del área de la cual son responsables. Se busca conocer el mercado y negocio con información de primera mano; no se toman decisiones basadas exclusivamente en conceptos teóricos.

- Actitud de servicio

La actitud de servicio tiene que ver con cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, con disposición a servir, con rapidez, con proactividad, y el privilegiar al cliente antes que al interés personal. Las áreas y las personas dentro de la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores; es indispensable y obligatorio que cada quien conozca su rol (cliente/proveedor) en esta relación. Una empresa de servicios que no tiene una cultura de servicio al cliente interno, no podrá ofrecer un servicio que satisfaga la necesidad del cliente final.

- Orden y disciplina

El orden y la disciplina tienen que ver con eficiencia, con dinamismo, con acatar las políticas y los lineamientos de la dirección. El orden y la disciplina reflejan el grado de compromiso que las personas tienen con la empresa. Son la base para obtener resultados de manera más rápida. La rapidez es un elemento indispensable para ser competitivo en la industria.

[9] América Móvil Perú. "Misión y visión". Fecha de consulta: 05/08/2007. <http://www.claro.com.pe>.

[10] Ibidem.

[11] América Móvil Perú. "Valores". Fecha de consulta: 05/08/2007. <http://www.claro.com.pe>.

- Ahorro

El ahorro permite guardar recursos para afrontar necesidades futuras. Se busca la eficiencia y rentabilidad en todas las acciones, sobre todo en períodos de prosperidad. Los gastos son orientados a lo estrictamente necesario para alcanzar el éxito de la operación.

2.3 Líneas de productos[12]

América Móvil Perú ofrece a sus clientes servicios de telefonía móvil mediante la tecnología GSM ("sistema global para comunicaciones móviles", por sus siglas en inglés), así como los sistemas más evolucionados GPRS ("servicio de radiotransmisión de paquetes generales") y EDGE (mayores velocidades de datos para la evolución GSM). Esta tecnología en actualización constante, permite ofrecer a los clientes servicios de avanzada en telecomunicaciones, con altos niveles de calidad y seguridad.

Las modalidades de servicio que ofrece América Móvil Perú son:

- Prepago
- Control
- Postpago
- Claro Empresas

2.4 Promoción

La empresa América Móvil Perú utiliza la estrategia de promoción multimedios[13]. Después de evaluar cuáles serían los mejores canales de comunicación para llegar a su público objetivo, optó por el uso de la radio, la televisión, los periódicos y los paneles publicitarios, además del auspicio de programas de televisión que llegan principalmente al público de los niveles socioeconómicos C y D.

América Móvil Perú, junto con la agencia de publicidad Mayo FCB, opta por usar los medios creativamente. Esto se refleja en la manera en que comunican cada concepto al público objetivo, pues no es suficiente tener una idea brillante, sino que, además, se debe encontrar la manera de que esta llegue al cliente de la forma deseada (trabajo conjunto de los directores creativos y los directores de medios de la agencia de publicidad)[14].

2.5 Ventas[15]

En el Perú, Claro ha mostrado el crecimiento más dinámico de la región andina. Su base de suscriptores se expandió 14,6% trimestralmente y 74,6% en términos anuales, hasta llegar a 3,9 millones de suscriptores celulares, es decir, tuvo 492 mil adiciones netas en el primer trimestre del 2007. A finales de diciembre del mismo año, Claro cuenta con más de 5 millones de clientes en Lima y provincias[16].

América Móvil, como grupo, logró incrementar sus ingresos en 23,6% en el 2006, con lo que estos llegaron a US$ 21,5 miles de millones; y los ingresos por servicios crecieron de manera más acelerada, en 26,8%. Además, el grupo generó una utilidad de operación de US$ 5,4 miles de millones en el año 2006, 67,4% más que el año anterior.

---

[12] América Móvil Perú. "Productos prepago, postpago, control y Claro empresas". Fecha de consulta: 05/08/2007. <http://www.claro.com.pe>.

[13] En el acápite 8.3 (Estrategia de medios) se desarrollará con mayor detalle la estrategia de promoción de la empresa.

[14] Información extraída y adaptada de la entrevista a la señora Pamela Smith, Directora de Cuentas de la agencia de publicidad Mayo FCB.

[15] "¿Quién esta ganando la guerra celular en el Perú?". En: Revista *Enfoque Económico* N° 25, 2007, pp. 14-25.

[16] Información extraída y adaptada de la entrevista a la señora Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo de América Móvil Perú.

3. El producto

3.1 Características

La característica principal de Claro, y la que los clientes toman en cuenta de manera importante en el momento de decidir la compra, es que se mantiene primero en innovación y calidad del servicio[17].

Los productos y servicios que ofrece Claro se actualizan constantemente, de manera que representen una oferta que satisfaga las necesidades de comunicación de su público objetivo. En la actualidad, los usuarios de telefonía móvil no utilizan sus equipos celulares solo para realizar llamadas o enviar mensajes de texto, sino que además acceden a servicios adicionales como: música en MP3, grabador de videos, cámara de fotos, juegos, navegación WAP (*wireless application protocol* o protocolo de aplicaciones inalámbricas, que permite la navegación en Internet a través del teléfono celular), entre otros.

3.2 Innovaciones

América Móvil mantiene la política de cumplir la promesa de valor con su público usuario. Por tal motivo, desde su llegada al mercado nacional ha ofrecido lo mejor a sus clientes en lo que se refiere a innovación y avances tecnológicos.

- GSM[18]

En el Perú, Claro utiliza la tecnología GSM (sistema global para comunicaciones móviles), así como los sistemas más evolucionados GPRS (servicio de radiotransmisión de paquetes generales) y EDGE (mayores velocidades de datos para la evolución GSM), que permiten una mayor velocidad en la transmisión de voz y datos, así como servicios innovadores en comunicación móvil.

Una de sus principales ventajas es que, por ser GSM la tecnología con mayor número de usuarios, el precio de los equipos y accesorios es más económico. Adicionalmente, el tener 1.500 millones de clientes que cada día piden algo nuevo, y el contar con el respaldo de los productores de equipos, que invierten más en GSM que en cualquier otra tecnología, le permiten desarrollarse velozmente y ofrecer siempre lo último y mejor a sus usuarios.

GSM es un sistema de comunicación con los más altos niveles de seguridad, puesto que toda la información que transmite viaja encriptada por el aire, con nuevos códigos en cada llamada. Nunca se han presentado casos en los que una comunicación entre dos equipos GSM haya sido interceptada y/o reconstruida.

- Ideas Claro[19]

Se trata de un portal de Internet por medio del cual el usuario de Claro tiene la posibilidad de acceder a un menú interactivo y descargar diversos servicios para hacer del uso de su celular una experiencia más grata y divertida. Mediante este servicio, el usuario puede descargar música, videos y juegos; recibir información financiera, de actualidad y de deportes en su celular; y obtener información para acceder a Internet desde su equipo.

- Claro Directo[20]

Claro ofrece la tecnología *push to talk* (PTT) para que sus clientes puedan comunicarse ilimitadamente con solo presionar un botón. Gracias a este innovador servicio, el usuario puede comunicarse desde un

[17] América Móvil Perú. "Nosotros". Fecha de consulta: 05/08/2007. <http://www.claro.com.pe>.
[18] Ibídem.
[19] América Móvil Perú. "Ideas Claro – Inicio". Fecha de consulta: 15/09/2007. <http://www.ideasclaro.com.pe>.
[20] América Móvil Perú. "Nuestro servicio: Claro Directo". Fecha de consulta: 10/08/2007. <http://www.claro.com.pe>.

teléfono celular con uno o varios celulares de Claro (que tengan el servicio activo) de manera simultánea y a escala nacional. Además, los teléfonos con el sistema PTT disponen de todas las funcionalidades tradicionales del teléfono celular actual: llamadas de voz, mensajes de texto, mensajes multimedia, navegación por Internet, etcétera.

3.3 Mercado objetivo[21]

El mercado objetivo de Claro abarca al grueso de la población peruana. Se consideran a hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A, B, C y D, de todas las regiones del país y de todas las edades.

4. Escenario de márketing comercial

A enero del 2006, el tamaño de mercado de telefonía móvil era de 8.772.479 usuarios, con una penetración de mercado de 31%. La participación de mercado se dividía de la siguiente manera: Movistar, 58%; Claro, 38%; y Nextel, 4%.

A inicios de ese mismo año, Claro planteó el objetivo de consolidar su cobertura, expandiéndola a la mayoría de distritos de los veinticuatro departamentos del Perú, y realizar una campaña que lograra revertir la percepción del consumidor, que colocaba a Movistar como líder en este atributo. Para lograr este objetivo, se realizó un plan de expansión de la red de Claro, de manera que, sin que importaran los obstáculos que se tuviera que vencer, en el año 2006 la red de Claro debía ser la más extensa del país.

La campaña de cobertura fue la más importante del año 2006, ya que sentó las bases para que los consumidores tengan en su *top of mind* que Claro es, en la actualidad, la empresa de telefonía celular con la mayor cobertura. Claro se enfrentaba al reto de revertir la percepción histórica del consumidor respecto al atributo de cobertura, con el propósito anular la ventaja diferencial de Movistar y cumplir con los objetivos de crecimiento y ventas de la empresa.

5. Objetivos de márketing[22]

- Incrementar las ventas en 50% con respecto al ejercicio anterior.
- Lograr un crecimiento superior al crecimiento del mercado en la categoría de telefonía celular.
- Desarrollar un plan de expansión para instalar 400 antenas para cubrir más de 800 distritos a diciembre del 2006.

6. Estrategias de márketing[23]

- Producto: diseño de una oferta altamente competitiva, la cual fue revisada y ajustada semanalmente con el objetivo de cumplir con la promesa de la marca ("Claro que tienes más") en cobertura, tecnología, innovación y productos.
- Canal de ventas: aumento de los puntos de venta con la finalidad de respaldar los objetivos de crecimiento. A diciembre del 2005, Claro contaba con 1.038 puntos de venta. Durante el año 2006 se implementaron 1.249 nuevos puntos de venta en Lima y provincias. En

[21] Fuente: Formulario de participación en los Premios Effie Perú 2007 de la empresa América Móvil Perú S.A.C.
[22] Idem.
[23] Idem.

términos porcentuales, el crecimiento del canal de ventas de la empresa fue de 120% en el 2006.

- Estructura de comisiones: con la finalidad de motivar a la fuerza de ventas, se hizo una reestructuración del esquema de comisiones, con un incremento escalonado, redimible por cuotas; e incentivos adicionales por cumplimiento de objetivos, consistentes en herramientas para facilitar su trabajo. Los premios provenían de un plan de cooperación desarrollado con los fabricantes de equipos, de modo que, sin que ello significara un aumento de los costos para la empresa, se estableció un esquema atractivo para el vendedor orientado a aumentar el volumen de ventas.

- Organización de ferias a escala nacional: establecimiento de un plan anual de ferias, las cuales se realizarían todos los fines de semana en Lima y provincias, con la participación de los distribuidores. Tal estrategia permitió incrementar el promedio de ventas en estas ciudades hasta en 30%.

- Cadena de distribución: se pusieron en funcionamiento dieciséis almacenes descentralizados en provincias y se logró reducir, de cuatro días a un día, los tiempos de abastecimiento a la red de distribuidores. Los distribuidores podían recoger los equipos directamente en estos almacenes, lo que aseguró la disponibilidad inmediata del producto. Para el abastecimiento de las cadenas y los grandes almacenes, se cambió el esquema de compra por uno de consignación, se triplicó la cantidad de equipos enviados y se incrementó la frecuencia de despachos.

7. Objetivos comunicacionales[24]

- Posicionar a Claro como la empresa de telefonía celular con la mayor cobertura en el país, revirtiendo el liderazgo histórico de Movistar con relación a dicho atributo.

- Posicionar a Claro como una empresa de telefonía celular preocupada por el desarrollo del país y sus habitantes, generando *good will* hacia la marca; es decir, que los clientes sintieran empatía hacia ella y la relacionaran con su identidad nacional.

- Mantener un *top of mind* (TOM) publicitario superior a 45%; es decir, que la marca Claro sea la primera que "le viene a la mente" a un consumidor y sea mencionada de manera espontánea (también se conoce a este caso como "primera mención"). Cuando una marca tiene esta característica, significa que es la mejor posicionada y, además, la que probablemente se compre[25].

8. Estrategia comunicacional o publicitaria

8.1 Publicidad de la campaña[26]

Para el desarrollo de esta campaña, teniendo en cuenta los objetivos de márketing y publicidad que se habían planteado, la empresa decidió utilizar la estrategia de "hablarle" al consumidor de todas las regiones sobre el atributo de cobertura, apoyada con campañas de ofertas diferenciadas en cada localidad. En este contexto, surgió la idea de utilizar en los comerciales los idiomas más representativos

[24] Información extraída del formulario de participación en los Premios Effie Perú 2007 de la empresa América Móvil Perú S.A.C. y de la entrevista a la señora Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo responsable de la campaña.

[25] "*Top of Mind*". *En: Ilustrados: comunidad educativa*. Fecha de consulta: 25/09/2007. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEppEFVFulDOPgydpK.php>.

[26] Información extraída del formulario de participación en los Premios Effie Perú 2007 de la empresa América Móvil Perú S.A.C y de las entrevistas a las señoras Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo de América Móvil Perú S.A.C., y Pamela Smith, Directora de Cuentas de la agencia de publicidad Mayo FCB.

de cada región; para tal efecto, se solicitó la colaboración de un lingüista para obtener orientación acerca de lenguas madre, lenguas muertas y lenguas semimuertas. Asimismo, se hizo una investigación exhaustiva acerca de etnias, geografía, costumbres, trajes típicos, entre otros temas.

Es importante mencionar que las comunicaciones que pudieron apreciarse en Lima no fueron las mismas que fueron presentadas en los diversos departamentos y distritos del Perú. América Móvil Perú trabajó de manera especializada con cada localidad a la que llegaba, creando una oferta atractiva y flexible.

La campaña de cobertura de América Móvil Perú comprendió cuatro etapas. Se lanzó el 4 de abril de 2006 y culminó el 4 de febrero de 2007.

En la primera etapa se lanzaron tres *spots* publicitarios en los cuales se apreciaba a personajes en locaciones de Puerto Maldonado (Tambopata), Cusco (Pacahuaynacolca – Valle del Urubamba) y Puno (Chucuito). Para poder llegar a las comunidades por el canal correcto, la empresa tuvo que hacerlo mediante las federaciones locales. Las historias que se graficaban en los comerciales fueron desarrolladas en cada ambiente natural a partir de actividades de la vida cotidiana y con vestuario típico de la comunidad que era protagonista. Las lenguas utilizadas en esta etapa fueron ese eja, quechua y aimara, sin traducción al castellano.

En la segunda etapa de la campaña, se decidió que se seguirían manteniendo los usos y costumbres de cada lugar, pero que esta vez se mostraría la interacción de las personas con el celular. En este contexto, se hicieron diversas pruebas para captar la actitud real de las comunidades hacia el producto e identificar el uso que cada una sentía como el más importante. Se lanzaron dos *spots* publicitarios con comunidades de la selva, boras y yaguas, en los que se apreciaba a personas realizando actividades cotidianas que mostraran cómo la telefonía celular servía como instrumento de comunicación[27].

Posteriormente, en la tercera etapa, cuando los planes de expansión de la red ya se habían concretado, se lanzó un *spot* en el que se comunicó la noticia principal: "Todo el Perú es territorio Claro". Esta publicidad tenía como protagonistas a las principales ciudades y localidades del Perú, y en ella se anunciaban aspectos importantes de la empresa por medio de locuciones en *off*: "Nos propusimos tener la mayor cobertura en todo el Perú", "Hemos trabajado diariamente para ofrecerte la red más amplia y moderna del Perú", "Ya tenemos más de mil antenas instaladas para que más peruanos estén comunicados", "Ahora Claro es la empresa de telefonía celular con la mayor cobertura del Perú", "Llegamos a la costa norte y sur, a la sierra, a la selva alta y baja", "Llegamos donde tú estas, a tu departamento, a todo el Perú".

La cuarta etapa fue básicamente de mantenimiento: el objetivo de las comunicaciones era reforzar la imagen sobre la mayor cobertura de Claro que el público se había formado en la tercera etapa de la campaña. Las localidades escogidas para la grabación de los *spots* fueron Chulucanas y Tomayquichua. Se mostraba de qué manera la comunicación eficaz ayuda a concretar negocios.

Si bien en la cuarta etapa culminó la campaña de cobertura de América Móvil Perú S.A.C., la comunicación con respecto a este importante atributo se realiza de manera periódica hasta la actualidad, pues a pesar de tener el liderazgo en cobertura, es importante mantener esa asociación.

8.2 Audiencia objetivo[28]

Dada la naturaleza del servicio, el público objetivo era muy amplio, puesto que debía abarcar todos los niveles socioeconómicos del país (A, B, C, D), todas las regiones y todas las edades.

[27] Presentación de América Móvil Perú en el Congreso de Casos ganadores de Premios Effie – Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007. Archivo de Power Point.

[28] Información extraída del formulario de participación en los Premios Effie Perú 2007 de la empresa América Móvil Perú S.A.C. y de la entrevista a la señora Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo responsable de la campaña.

8.3 Estrategia de medios[29]

América Móvil Perú utilizó la estrategia "multimedios", diseñada para generar un alto impacto en el público objetivo de todas las regiones. El día del lanzamiento de la campaña se utilizó en televisión el corte único de 90 segundos en horario estelar (9:40 p.m., aproximadamente) en los canales 2, 4, 5, 7 y 9; por primera vez, los televidentes fueron impactados por los *spots* mencionados anteriormente. La ventaja de utilizar el corte único en los canales de mayor audiencia es que se evita que el público objetivo deje de apreciar el comercial al cambiar a otro canal (*zapping*).

A lo largo de la campaña, el medio televisivo no fue la única opción que América Móvil Perú evaluó y escogió para comunicar el liderazgo respecto del atributo de cobertura. Gracias a los estudios de investigación de mercado y planificación, la empresa encontró nuevas propuestas en medios tradicionales que ayudaron a destacar el lanzamiento de manera original y diferente.

- Diario *Correo*: se anunciaba diariamente en el pie de la primera página la localidad a la que Claro había llegado en esa fecha.
- Diario *Perú 21*: se creó un nuevo espacio dentro de la sección "Perú Hoy, Perú Destinos", donde diariamente se comunicaba la localidad a la que Claro había llegado. Además, se informaba al lector dónde quedaba dicha localidad, la cantidad de habitantes y las principales costumbres y actividades económicas de los mismos.
- Diario *El Comercio*: en la sección "Actualidad" (cuerpo A) se creó un espacio en el que se anunciaban de modo informativo, los días lunes, miércoles y viernes, los avances en cobertura en las localidades.
- Publicidad exterior: se creó un circuito de paletas y *clips* consecutivos para que el consumidor percibiera las localidades a las que Claro iba llegando. Cada localidad significaba un motivo nuevo. Esto fue una innovación que se realizó con la ayuda de la empresa Clear Channel.

Es importante mencionar que América Móvil Perú utilizó I-connect[30] para la planificación de medios. Gracias a este proceso estratégico de planeamiento, la empresa pudo distribuir de manera equitativa el presupuesto asignado para cada etapa de la campaña de cobertura. Esta herramienta fue crucial para la optimización de recursos de la empresa y para evitar la sobreexposición de los comerciales, pues durante la vigencia de la campaña de cobertura (abril del 2006 – febrero del 2007) se lanzaron campañas de tipo promocional que tendrían que convivir con ella.

8.4 Resultados obtenidos atribuidos a la campaña[31]

- Crecimiento de la empresa[32]: durante el año 2006, el mercado de telefonía móvil en el Perú creció en 57,1%. Claro creció 72,7%; es decir, la base de clientes en el ámbito nacional se incrementó en más de 70% solo en un año[33]. Con esta información es posible deducir que la empresa cumplió con el objetivo de crecer en un porcentaje mayor que el del crecimiento del mercado.

---

[29] Información extraída del formulario de participación en los Premios Effie Perú 2007 de la empresa América Móvil Perú S.A.C. y de las entrevistas a las señoras Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo América Móvil Perú S.A.C., y Pamela Smith, Directora de Medios de la agencia de publicidad Mayo FCB.

[30] *Software* que realiza simulaciones de situaciones que el usuario designe convenientes para realizar diversos análisis y poder tomar decisiones de costos, evaluar posibles pérdidas, visualizar gráficos comparativos, entre otros. Se trata de una herramienta fácil de usar y adaptable a cada necesidad de la empresa. Adaptado de: *Tektronix*. "IConnect® and MeasureXtractor™ Signal Integrity TDR and S-parameter Software". Fecha de consulta: 20/09/2007. <http://www.tek.com/site/ps/85-18989/pdfs/85W_18989.pdf>.

[31] Información extraída del formulario de participación en los Premios Effie Perú 2007 de la empresa América Móvil Perú S.A.C. y de la entrevista a la señora Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo responsable de la campaña.

[32] Véase el anexo 1. Evolución de la participación de mercado por empresa.

[33] Informe de Osiptel. Diciembre del 2006.

- Resultado de ventas[34]: durante el año 2006, Claro logró vender 2.125.810 nuevas líneas en el ámbito nacional, en comparación con el año anterior, en que vendió 1.320.125. Ello constituye un incremento de 62% en ventas respecto del ejercicio del año 2005[35].

- Desarrollo del sector y de la comunidad[36]: en el año 2006, gracias al acelerado plan de expansión de la red, se instalaron más de 500 antenas y mas de 300 kilómetros de redes eléctricas, la mayor parte de ellas venciendo alturas, clima y geografía extremos. Este hecho generó empleo para más de 7.000 trabajadores en muchas localidades del país, y promovió el trabajo justo y formal. A diciembre del 2006, se logró cubrir 877 distritos y más de 3.000 kilómetros de carreteras y caminos, y se atendió a más de 65% de la población, incluyendo a cientos de poblados que nuca habían tenido acceso a la comunicación[37].

- Fortalecimiento de la marca en el atributo de cobertura[38]: a inicios del año 2006, respecto a los atributos de marca más valorados por los clientes, se apreciaba que el atributo de cobertura ocupaba el primer lugar en los criterios de elección de compra. A inicios de ese mismo año, las mediciones de atributo de cobertura mostraban a Telefónica Movistar con un 61% de afinidad frente a un 32,4% de afinidad de Claro. A fines del 2006, gracias al desarrollo de la campaña descrita anteriormente, Claro logró un 58,2% de afinidad frente a un 54,8% de Telefónica Movistar, lo que demuestra que, por primera vez en años, se logró eliminar el atributo diferencial de cobertura, siempre asociado a Movistar, lo que colocó a Claro por encima de la competencia.

9. Estrategia de precios[39]

El ente regulador, Osiptel, es el que norma los precios de América Móvil Perú, así como los de las otras empresas del sector. No obstante, cabe destacar que los precios del servicio "postpago" son menores que los de los servicios "prepago" y "control".

Tanto en el portal de Internet de Claro como en el de Osiptel, es posible acceder a una versión detallada de los precios de cada servicio, así como de las promociones vigentes de la empresa.

10. Estrategia de plaza y canal de distribución[40]

Desde su incursión en el mercado local, América Móvil Perú cuenta con centros de atención al cliente (CAC) tanto para personas como para empresas. Estos locales se encuentran ubicados estratégicamente en: Cusco, Arequipa, Trujillo, Piura, Chiclayo, Cajamarca, Tacna e Iquitos. En estos centros de atención se brinda asesoría personalizada y se realiza venta de equipos. Además, la empresa cuenta con diversos puntos de venta a escala nacional, donde el distribuidor autorizado funciona como un socio estratégico esencial para el crecimiento de la empresa. Los distribuidores autorizados Claro están orientados a ofrecer toda la gama de productos y servicios hacia clientes potenciales, por medio de sus propios locales o de su red de negocios.

---

34 Véase el anexo 2. Evolución de líneas en servicio por empresa.
35 Informe de Osiptel. Diciembre del 2006.
36 Véase el anexo 3. Evolución de la cobertura en servicio móvil por empresa.
37 Informe de Osiptel. Diciembre del 2006.
38 Véase el anexo 4, Percepción del atributo cobertura por empresa, y el anexo 5, *Top of mind* – publicidad total.
39 *Las mejores prácticas del márketing. Casos ganadores de los premios Effie Perú 2006*. "Caso América Móvil". Lima: Universidad del Pacífico, p. 94.
40 Extraído y adaptado de América Móvil Péru. "Distribudor autorizado Claro". Fecha de consulta: 05/08/2007. <http://www.claro.com.pe>; y de *Las mejores prácticas del márketing. Casos ganadores de los premios Effie Perú 2006*. "Caso América Móvil". Lima: Universidad del Pacífico, p. 95.

11. Resumen del caso[41]

Se planteó consolidar la cobertura de Claro, expandiéndola a la mayoría de distritos del Perú en el corto plazo. Esto debido a que el atributo de cobertura es uno de los más importantes en el momento de la elección de un operador móvil por parte del cliente. El atributo de cobertura había estado asociado históricamente a Movistar y constituía uno de sus principales argumentos de venta frente a Claro. La empresa debía enfrentar el reto de revertir la percepción del consumidor respecto al atributo de cobertura con el propósito de anular la fuerte ventaja diferencial de Movistar y cumplir con los objetivos de ventas y crecimiento.

Como principales objetivos de la campaña, Claro planteó los siguientes.

De márketing:

- Lograr un crecimiento superior al del mercado en la categoría de telefonía celular.
- Incremento de ventas de 50% respecto al período anterior.
- Desarrollar un plan de expansión para instalar 400 antenas y cubrir más de 800 distritos a diciembre del 2006.

De publicidad:

- Mantener un *top of mind* publicitario superior a 45%.
- Posicionar a Claro como una empresa de telefonía celular preocupada por el desarrollo del país y generar empatía hacía la marca.
- Posicionar a Claro como la empresa de telefonía celular con la mayor cobertura del país.

La estrategia que utilizó Claro estuvo basada en un planteamiento que abarcó el ofrecimiento de un producto con una oferta sumamente competitiva, el incremento de los puntos de venta, la reestructuración del esquema de comisiones e incentivos adicionales por cumplimiento de objetivos, el establecimiento de ferias en Lima y provincias, y la creación de dieciséis almacenes descentralizados en provincias con la finalidad de reducir los tiempos de abastecimiento a la red de distribuidores.

El tipo de comunicación por el que se optó fue una en la que se hablaba al consumidor de todas las regiones en su propio idioma, de manera que este se identificara con el mensaje y se generara empatía y *good will* hacia la marca.

La empresa ideó un plan multimedios diseñado para generar un alto impacto en todas las regiones. La investigación y planificación en los medios permitió el hallazgo de nuevas propuestas en medios tradicionales, que ayudaron a destacar el lanzamiento de una manera diferente y creativa.

Los principales resultados de la campaña de cobertura se detallan a continuación.

De márketing:

- Durante el 2006 Claro creció 72,7%; es decir, la base de clientes se incrementó en más de 70%.
- Las ventas en el 2006 se incrementaron en 62% con respecto al ejercicio del año 2005.
- Se instalaron más de 500 antenas y más de 300 kilómetros de redes eléctricas: a diciembre del 2006 se había logrado dar cobertura a 877 distritos y atender a más de 65% de la población del país.

[41] Información extraída del formulario de participación en los Premios Effie Perú 2007 de la empresa América Móvil Perú S.A.C. y de la entrevista a la señora Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo responsable de la campaña.

De comunicación:

- A fines del año 2006, Claro logró 58,2% de afinidad en cuanto al atributo de cobertura, frente a 54,8% de Movistar.
- Se logró mantener el *top of mind* publicitario en un índice superior a 50% y siempre diez puntos por encima del principal competidor, durante todo el año 2006.

12. Preguntas de discusión

a. ¿Qué factores del comportamiento del consumidor fueron cruciales para el éxito de la campaña de cobertura de Claro? ¿Qué retos debió enfrentar?

b. Compare las estrategias comunicacionales usadas por la empresa en la campaña de cobertura y las usadas actualmente. ¿Qué semejanzas y diferencias encuentra entre ellas? ¿Qué factores determinan el éxito de estas?

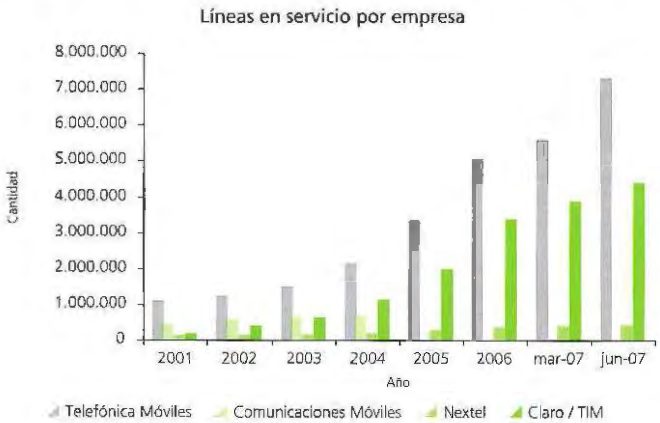
c. En cuanto a la estrategia de promoción de la empresa, ¿cree que la estrategia multimedios es la más adecuada para la presentación y promoción de un producto como el de América Móvil Perú? ¿Sugeriría una estrategia única? ¿Por qué?

d. ¿Considera que la empresa Claro debería segmentar el mercado al cual se dirige utilizando otros conceptos que no sean solo el de niveles socioeconómicos? ¿Qué otro(s) método(s) sugeriría?

e. Teniendo en cuenta los resultados de la campaña, ¿debería Claro mantener su esfuerzo concentrado en el atributo de cobertura o considera que podría centrarse en otros aspectos, con el objetivo de no descuidar su posicionamiento en el mercado? ¿Cuáles podrían ser esos otros aspectos?

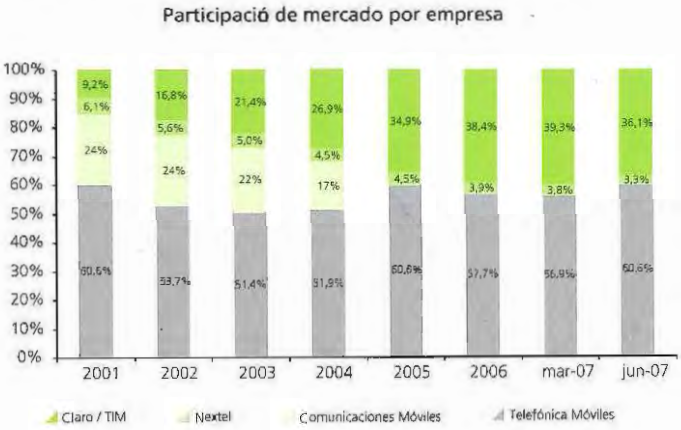
13. Anexos

Anexo 1: Evolución de la participación de mercado por empresa (junio del 2007)



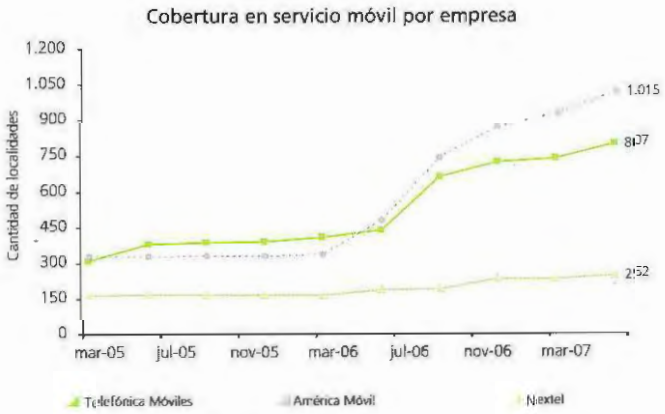
Fuente: reporte de Osiptel.
Elaboración: propia.

Anexo 2: Evolución de las líneas en servicio por empresa (junio del 2007)



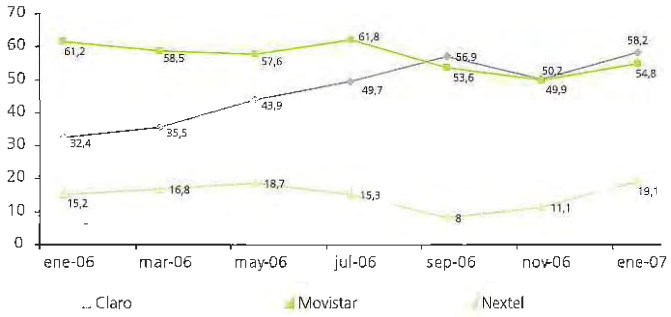
Fuente: reporte de Osiptel.
Elaboración: propia.

Anexo 3: Evolución de la cobertura en servicio móvil por empresa (junio del 2007)



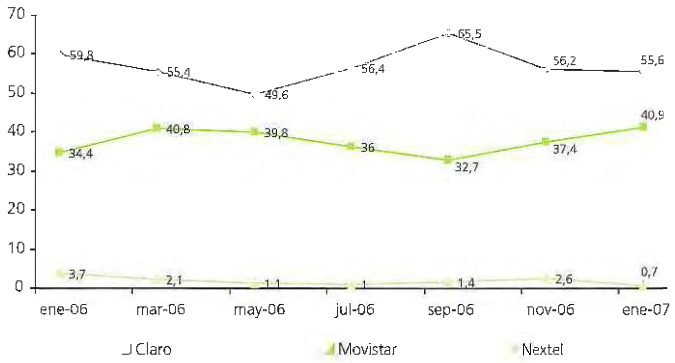
Fuente: reporte de Osiptel.
Elaboración: propia.

Anexo 4: Percepción del atributo de cobertura por empresa (enero del 2007)



Fuente: Brand Tracking CIMA Group.
Elaboración: Brand Tracking CIMA Group.

Anexo 5: *Top of mind* – publicidad total (enero del 2007)



Fuente: Brand Tracking CIMA Group.
Elaboración: Brand Tracking CIMA Group.

14. Bibliografía

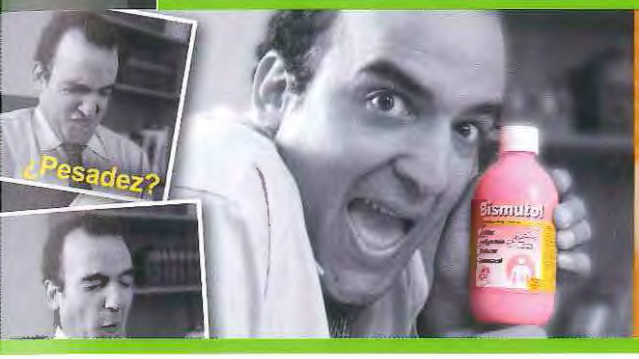
- Entrevista a la señora Pamela Smith, Directora de Cuentas de la agencia de publicidad Mayo FCB. 23 de octubre de 2007.
- Formulario de participación de América Móvil Perú S.A.C. y entrevista a la señora Mónica Gálvez, Gerenta de Mercadeo responsable de la campaña. 15 de agosto de 2007.
- Informe de Osiptel. Indicadores del servicio móvil. Junio del 2007.
- *Las mejores estrategias de márketing. Casos ganadores de los premios Effie 2006.* Lima: Universidad del Pacífico, 2007.
- Presentación de la empresa América Móvil Perú en el Congreso de casos ganadores de Premios Effie. Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007.

- Presentación de la empresa América Móvil Perú en el Congreso de casos ganadores de Premios Effie. Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007.
- Revista *Enfoque Económico* N° 25, 2007. Informe "¿Quién está ganando la guerra celular en el Perú?".

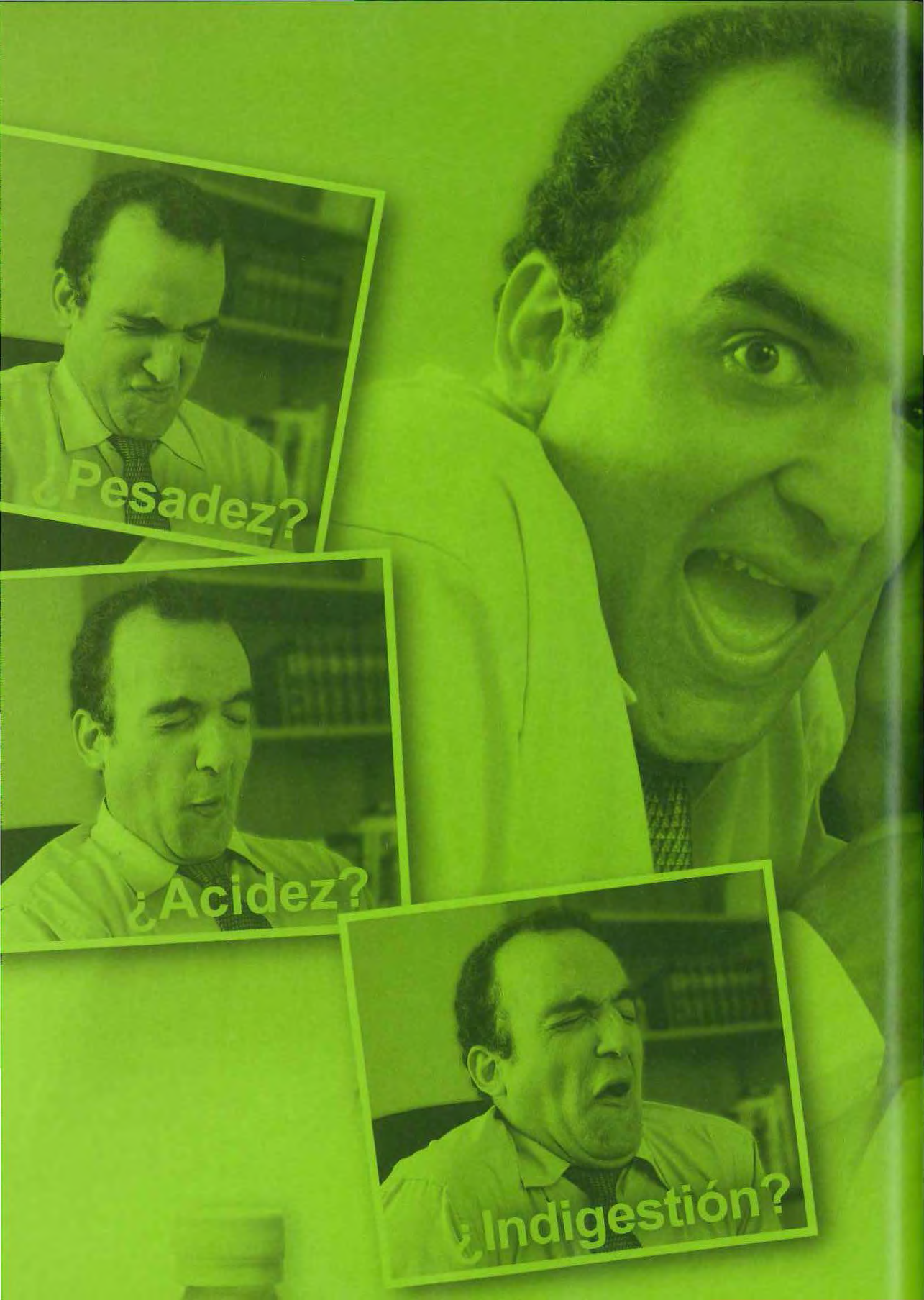
Páginas web

- América Móvil Perú
  http://www.claro.com.pe
  Fecha de consulta: 05/08/2007
- Ideas Claro
  http://www.ideasclaro.com.pe
  Fecha de consulta: 18/09/2007
- Movistar Perú
  http://www.telefonicamovistar.com.pe
  Fecha de consulta: 05/08/2007
- Nextel del Perú
  http://www.nextel.com.pe
  Fecha de consulta: 10/08/2007
- Osiptel
  http://www.osiptel.gob.pe/
  Fecha de consulta: 05/08/2007

I. Categoría
Productos de cualquier tipo



effie perú


¿Pesadez?
¿Acidez?
¿Indigestión?

Productos de cualquier tipo

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Corporación Medco S.A.C. – Bismutol
Campaña: "Caras"

Anunciante: **Corporación Medco S.A.C.**

Luis Prado	Gerente Comercial UN de Marca
Carmen Julia Wong	Subgerenta de Márketing
Elizabeth Lozano Prada	Jefa de Línea OTC

Agencia: **Cuarzo Publicidad S.A.C.**

Jorge Chiarella Krüger	Gerente Creativo
Felipe Cortázar Velarde	Director de Diseño

Productos de
cualquier tipo

PREMIO EFFIE ORO

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
CORPORACIÓN MEDCO S.A.C.

Categoría: Productos de cualquier tipo
Premio: Premio Effie Oro
Elaborado por: Kate Otiniano

1. Análisis del sector y la industria

El mercado farmacéutico local se encuentra atomizado y en él participan alrededor de 394 laboratorios, entre nacionales y transnacionales[1]. Asimismo, el mercado nacional está constituido por aproximadamente 9 mil agentes, de los que 95% son minoristas (farmacias, boticas y cadenas de farmacias y boticas), en tanto que el resto está integrado por mayoristas (laboratorios, distribuidores e importadores)[2].

Cabe mencionar que la clasificación de la venta de farmacéuticos se divide en dos: medicamentos OTC (*over the counter*), los que se venden sin receta médica; y medicamentos éticos, los que se venden solo con receta médica[3]. Los medicamentos son altamente diferenciados, no solo por los precios, sino por los atributos que estos ofrecen; sin embargo, debido a la situación económica general de nuestro país, el uso de medicamentos genéricos está muy difundido, ya que no incorporan los correspondientes costos de promoción y publicidad en que se suele gastar en los productos de marca[4].

Asimismo, dado el número relativamente elevado de laboratorios farmacéuticos y la diversidad de productos y segmentos del mercado, el nivel de concentración económica del sector es relativamente bajo, por lo que los laboratorios han optado por fusionarse con la finalidad de compartir gastos en la etapa de investigación y experimentación[5]. Entre las principales empresas en la Asociación de Industrias Farmacéuticas de Origen y Capital Nacionales (Adifan) figuran: Corporación Medco S.A.C., Medifarma, Farmindustria y la Corporación Infarmasa[6].

Por otro lado, el alto nivel de compra de las cadenas les otorga mayor poder de negociación frente a los laboratorios. Tales cadenas, como Inkafarma, Fasa, Boticas y Salud, BTL, Boticas Tassara, entre otras, han mostrado un crecimiento significativo (en especial en Lima) y se han constituido en una fuerte competencia para las farmacias y boticas independientes. Estas últimas han optado por agruparse horizontalmente y han conformado nuevas cadenas como Farmacom, Farmared y Novafarma, con el propósito de obtener medicamentos a precios reducidos.

Con el objetivo de asegurar la calidad de los medicamentos fabricados, el Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos exige que los laboratorios cumplan con las normas y especificaciones técnicas de calidad que se establecen en las Buenas Prácticas de Manufactura y de Laboratorio aprobadas por el Ministerio

---

1 "Compras estatales y competencia en el mercado de productos farmacéuticos", elaborado por Indecopi.
2 "Mercado de cadenas de boticas y farmacias". En: *Riesgos de Mercados*. Maximixe, septiembre del 2005.
3 Información tomada del *Manual de inducción* de Corporación Medco S.A.C.
4 "Compras estatales y competencia en el mercado de productos farmacéuticos", elaborado por Indecopi.
5 "Mercado farmacéutico". En: *Riesgos de Mercados*. Maximixe, septiembre del 2005.
6 "Compras estatales y competencia en el mercado de productos farmacéuticos", elaborado por Indecopi

de Salud. Cabe destacar que Corporación Medco S.A.C. obtuvo el "Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura Enero-Diciembre 2005"[7].

La información en este mercado es asimétrica, ya que el consumidor no cuenta con los conocimientos acerca de lo que contienen los medicamentos; por lo tanto, la demanda no está determinada por el consumidor final, sino por la receta médica o por lo que recomiendan los farmacéuticos. Y dicha recomendación está influenciada por la fuerza de ventas de los laboratorios[8].

En el año 2004 se produjo una mayor participación sobre el nivel de ventas de medicamentos para el aparato digestivo y el metabolismo. Estos concentraron 18,2%[9] del total comercializado, lo que quiere decir que cada vez más personas consumen tales medicamentos para controlar el dolor, por lo que cada vez habrá más competidores para tales productos farmacéuticos.

2. La empresa: Corporación Medco S.A.C.

2.1 La empresa[10]

Corporación Medco es una organización peruana dedicada al desarrollo, la fabricación y la comercialización de productos farmacéuticos, nacida de la integración de dos laboratorios: Cofana y Marfan. Así, Medco maneja tres divisiones: Medco, Cofana y Marfan.

El origen de la empresa ocurrió el 17 de diciembre de 1945, cuando el doctor Sixto Alfonso Chávez Torres, químico farmacéutico y profesor de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, junto con un grupo de profesionales, creó la empresa Consorcio Farmacéutico Nacional (Cofana S.A.) con la finalidad de elaborar medicamentos de alta calidad.

Por otra parte, Marfan S.A.C., una nueva empresa conformada en 1994, inició sus operaciones para la venta de medicina genérica a instituciones públicas. Sin embargo, después de un año decidió incursionar en el mercado privado e inició sus operaciones en Lima y posteriormente en provincias, y logró posicionarse en pocos años como líder en ventas de medicamentos genéricos en el ámbito nacional. Además, incursionó en el extranjero con la línea Medimfoods en Venezuela.

En diciembre del 2000 se fusionaron ambas empresas (Cofana S.A. y Marfan S.A.C.) y se creó Corporación Medco S.A.C. A partir de esa fecha, Medco se convirtió en un gran proyecto que cuenta con tres unidades de negocios que se desarrollan en tres mercados distintos: privado, institucional en el Perú y exportaciones. Estas unidades de negocios son: Medco, Cofana y Marfan, respectivamente.

Luego, Ivax Corporation decidió incorporar a Corporación Medco, ya que esta cuenta con casi sesenta años de trayectoria y le permitiría a Ivax ampliar su red de compañías en América del Sur.

Ivax Corporation es una compañía multinacional comprometida con la investigación, el desarrollo, la fabricación y la comercialización de productos farmacéuticos de marca, productos genéricos, productos de diagnóstico, así como productos veterinarios.

En enero del 2006, Ivax Corporation fue adquirida por Teva Pharmaceutical, cuya sede central se encuentra en Israel. Teva es una compañía farmacéutica global especializada en el desarrollo, la producción y la comercialización de medicamentos genéricos e innovadores, así como de ingredientes farmacéuticos activos.

---

[7] "Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura Enero-Diciembre 2005". Tomado de: <http://www.digemid.minsa.gob.pe/decvs/dcvs/BPM%202005_DIGEMID.pdf>.

[8] "Compras estatales y competencia en el mercado de productos farmacéuticos", elaborado por Indecopi.

[9] "Mercado farmacéutico". En: *Riesgos de Mercados*. Maximixe, septiembre del 2005. .

[10] Información tomada del *Manual de inducción* de Corporación Medco S.A.C.

Teva tiene más de 26 mil empleados en todo el mundo, lo que significa que cuenta con una gran presencia en el ámbito mundial. La compañía tiene un fuerte enfoque estratégico para productos de marca en áreas terapéuticas clave, además de una amplia línea de nuevos productos sin comparación entre sus competidores, puesto que le han permitido obtener ventas superiores a US$ 8.000 millones en el 2006.

2.2 Visión[11]

Ser el primer laboratorio farmacéutico del Perú. Esta meta se conseguirá aumentando los ingresos y utilidades con el aprovechamiento de mejores oportunidades de negocio.

El corazón en el trabajo, la reflexión oportuna y la perseverancia en la acción son los pilares de su filosofía.

2.3 Misión[12]

Ser una organización que mejore la calidad de vida de los seres humanos mediante el desarrollo, la fabricación y la comercialización de productos farmacéuticos de alta calidad, preservando el medio ambiente y satisfaciendo las expectativas de los clientes y accionistas.

2.4 Organización[13]

Cuenta con las siguientes áreas[14]:

- Área de Administración y Finanzas: analiza los resultados financieros, los aspectos referentes a las ventas, los costos, los gastos y los planes de acción, sugiriendo medidas correctivas si fuera necesario. Esta área se divide en departamentos tales como:
  - Departamento de Contabilidad
  - Departamento de Tesorería
  - Departamento de Créditos y Cobranzas
  - Departamento de Recursos Humanos
- Área de Operaciones: área que garantiza el cumplimiento de los planes de producción y la disponibilidad de las materias primas y los materiales, así como también la investigación y el desarrollo de nuevas formulaciones, y la optimización de los costos involucrados. Dentro de esta se encuentran:
  - Departamento de Logística
  - Departamento de Producción
  - Departamento de Aseguramiento de la Calidad
- Área Comercial: se dedica a satisfacer las necesidades del mercado, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los seres humanos.

---

[11] Información tomada del *Manual de inducción* de Corporación Medco S.A.C.
[12] Ídem.
[13] Véase el anexo 1. Organigrama de la Corporación Medco S.A.C.
[14] Información tomada del *Manual de inducción* de Corporación Medco S.A.C.

2.5 Líneas de productos de la empresa[15]

Corporación Medco S.A.C. maneja dos unidades de negocios:

- Unidad de Negocios de Productos de Marca

Cuenta con seis líneas de negocio:

- Línea Gastroenterológica (marcas éticas). Productos de ejemplo: Neopral, Aci Basic.
- Línea Ginecológica (marcas éticas). Producto de ejemplo: Ginedazol.
- Línea Reumatológica-Traumatológica (marcas éticas). Producto de ejemplo: Dolotrineural.
- Línea Respiratoria (marcas éticas). Producto de ejemplo: Lergium Plus.
- Línea OTC. Producto de ejemplo: Bismutol.
- Línea Comercial (marcas éticas y OTC que se desarrollan a través de *push* comercial). Productos de ejemplo: Broncomax, Gingisona.

- Unidad de Negocios Especiales

Cuenta con dos líneas de negocio:

- Línea Marfan (marcas genéricas). Producto de ejemplo: Sildenafilo.
- Licitaciones y Hospitalarios: venta Institucional.

2.6 Valores de la empresa[16]

- Liderazgo: fomentar la excelencia en los colaboradores orientando y dirigiendo sus esfuerzos hacia la consecución de metas específicas.
- Servicio: los clientes son el centro de todo lo que hacemos; nos dedicamos a satisfacer sus necesidades.
- *Empowerment*: delegar poder y responsabilidad, motivando y desarrollando integralmente al personal de la corporación.
- Compromiso: creer en el trabajo que realizamos y en el valor que genera para la organización; unimos esfuerzos para el logro de grandes metas comunes.
- Integridad: ser honestos con nosotros mismos, siguiendo principios y criterios éticos que guían nuestras acciones y relaciones con nuestros clientes.
- Comunicación: expresar nuestras ideas de manera clara y oportuna fomentando el diálogo entre nuestros colaboradores, clientes y proveedores.
- Reflexión: analizar nuestras decisiones y acciones empleando nuestro pensamiento crítico para obtener conclusiones que nos lleven a alcanzar un excelente desempeño en nuestras labores cotidianas.
- Perseverancia: alcanzar los objetivos trazados aunque surjan problemas, siendo constantes, tenaces en el esfuerzo, firmes y persistentes.

[15] Información tomada del *Manual de inducción* de Corporación Medco S.A.C.

[16] Ídem.

2.7 Distribución

Corporación Medco tiene dos principales canales de distribución: cadenas de farmacias y farmacias independientes en el ámbito nacional.

La distribución a las cadenas de farmacias es directa, en tanto que la distribución a las farmacias independientes de Lima, Arequipa y Cusco se realiza por medio de distribuidoras. A las farmacias independientes del resto del país se les distribuye por medio de sucursales regionales pertenecientes a Medco.

2.8 Promoción

El Área de Márketing se encarga de lanzar al mercado productos nuevos y de promocionar los ya existentes según sus condiciones de venta. En ese sentido, los productos "éticos" se promueven por medio de la fuerza de visita médica, que tiene como objetivo que el médico recete el medicamento.

Por otro lado, los productos que tienen registro OTC cuentan con vías de promoción más libres, desde material visual en el punto de venta hasta publicidad televisiva dirigida al consumidor final.

2.9 Ventas

Corporación Medco tiene dos principales grupos de clientes: cadenas de farmacias, tales como Inkafarma, Boticas Torres de Limatambo y Boticas Fasa; y las farmacias independientes, también llamadas "farmacias de barrio"[17].

3. El producto: "Bismutol, alivio total"

3.1 Orígenes[18]

El producto Bismutol ha pasado por tres etapas específicas que han consolidado lo que es ahora: un producto que actúa como protector estomacal de acción múltiple y que sirve no solo para la acidez, sino también para la pesadez y la indigestión.

En la primera etapa, ocurrió el lanzamiento al mercado del producto Bismutol, en el año 1994. En ese entonces era un producto ético, es decir, de venta con receta médica. Esta etapa tuvo como objetivo su consolidación entre el cuerpo medico; es decir, solo se trabajó el producto mediante visitas médicas, para hacerlo conocido por medio de los médicos. En la segunda etapa, en el año 1999, se obtuvo el registro de venta OTC[19], es decir, el de producto de venta libre. Ello permitió promocionar el producto en los puntos de venta, mediante actividades comerciales y de *trade marketing* con el objetivo de obtener la fidelización de los dependientes de farmacia. Sin embargo, en esta etapa los presupuestos de márketing aún no permitían inversiones destinadas a lograr un acercamiento al consumidor final.

Por tal motivo, en la tercera etapa Bismutol optó por realizar un campaña orientada específicamente al consumidor final. Como parte de los objetivos de masificación de la marca, se decidió invertir en medios masivos con campañas de bajo presupuesto. Sin embargo, la campaña de mayor inversión y que tuvo resultados contundentes fue la denominada "Caras", que se explicará con mayor detalle en los siguientes puntos.

3.2 Características

Bismutol es el único producto que actúa como protector estomacal de acción múltiple. Su función no solo es aliviar la acidez, sino también la pesadez y la indigestión. El producto contiene la fórmula de subsalicilato de bismuto, que actúa formando una capa protectora en las paredes del estómago.

---

[17] Entrevista a Elizabeth Lozano, Jefa de Línea OTC.
[18] Ídem.
[19] *Over the counter*: venta sin receta médica.

El producto puede ser ofrecido sin ninguna limitación directamente al consumidor final, por ser considerado OTC.

3.3 Innovaciones

En el mercado no existe ningún producto que brinde alivio a los tres principales problemas estomacales, solo productos orientados a problemas específicos. Bismutol es el único producto que alivia la pesadez, la acidez y la indigestión.

A diferencia de los antiácidos, Bismutol alivia la acidez protegiendo las paredes del estómago de los agentes agresores por tiempo prolongado. Los antiácidos solo neutralizan el ácido clorhídrico momentáneamente y su efecto dura solo de 10 a 20 minutos.

A diferencia de los digestivos (polienzimáticos), Bismutol actúa donde la digestión realiza su primer gran paso: el estómago; en tanto que las enzimas digestivas solo alivian la indigestión y la pesadez cuando esta se da en el intestino delgado.

3.4 Presentaciones[20]

Bismutol tiene tres presentaciones:

- Suspensión en frasco de 150 ml (frasco mediano).
- Suspensión en frasco de 340 ml (frasco grande).
- Tabletas masticables de 262 mg, en cajas de 160 tabletas.

3.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo lo constituyen hombres y mujeres de 22 a 55 años, económicamente independientes, que trabajan arduamente, que disfrutan de actividades sociales, que tienen desórdenes alimenticios y que sufren de estrés[21].

4. Escenario del márketing comercial

En el escenario en el que se desenvolvía la empresa durante el relanzamiento de Bismutol, existían varios factores que determinaron la reorientación en el posicionamiento del producto. Entre ellos está el hecho de que las personas con problemas estomacales como la acidez tomaban un antiácido específico, como Mylanta II y Aci-Tip, considerados los dos productos con mayor participación en el mercado (11,50% y 13,22%, respectivamente); y para los problemas de indigestión o pesadez, la mayoría tomaba únicamente digestivos, como Frutenzima y Digestase, que tenían 16,32% y 12,45% de participación en el mercado, respectivamente[22].

Por otro lado, la mayoría de personas no conocían el producto Bismutol y los que sí habían escuchado de él lo asociaban a un antiácido o a un antidiarreico, por lo que solo tenía 12,27% de participación en el mercado[23].

Se identificaron dos problemas principales relacionados con el producto: primero, la falta de posicionamiento; y segundo, la fortaleza no explotada de Bismutol, su acción múltiple. De este modo, se dio inicio a la campaña de relanzamiento de marca para diferenciar a Bismutol de la competencia.

[20] Entrevista a Elizabeth Lozano, Jefa de Línea OTC.
[21] Ídem.
[22] Véase el anexo 2. Mercado competitivo de Bismutol.
[23] Ídem.

5. Objetivo de márketing

El principal objetivo cuantificable era alcanzar ventas mensuales promedio superiores a S/. 400.000, para obtener un crecimiento superior a 40% con respecto a la facturación del año 2006[24]. Además, convertirse en líderes de ventas en el mercado de problemas estomacales para el año 2007.

6. Estrategias de márketing[25]

La estrategia de márketing que planteó la empresa fue la de posicionar a Bismutol como una marca de nivel superior al resto (antiácidos y digestivos) por ser de acción integral, y crear una nueva categoría en la mente del consumidor: la de "protector estomacal de acción múltiple".

La campaña de relanzamiento del producto tuvo como fin promover la marca y las propiedades de Bismutol de forma masiva tanto en el ámbito del consumidor final como en el de los dependientes de farmacias. Para conseguir tal propósito, se programó la campaña televisiva "Caras".

6.1 Campaña promocional[26]

Una de las acciones promocionales adoptadas por la empresa fue la de reforzar las exhibiciones en los puntos de venta de cadenas y farmacias independientes, con el objetivo de hacer recordar la campaña televisiva y el mensaje en el mismo punto de venta. Con este propósito, se alquiló espacios en los principales locales de las cadenas Inkafarma, BTL, Fasa, y Boticas y Salud. Además, se publicó material visual de Bismutol para su exhibición en las 2.000 principales farmacias independientes de Lima y 1.000 del resto del país.

El punto clave para la venta de este tipo de producto son los farmacéuticos, ya que la mayoría de veces el consumidor les consulta a ellos sobre cuál es el mejor medicamento que debe adquirir para su dolencia[27]. En muchas farmacias dependientes y cadenas se identificó que no se asociaba a Bismutol con un producto para problemas de digestión.

Por tal motivo se realizó el *trade marketing*, que constó de la capacitación a cerca de 400 dependientes de farmacias horizontales y de cadenas farmacéuticas, y a 60 farmacias de puntos de venta masiva, por medio de un proyecto llamado "WEGA", manejado por las promotoras de farmacias. Este consistía en actividades lúdicas que difundían las "razones para creer" en la efectividad y "acción múltiple" de Bismutol.

6.2 Objetivos de márketing

Entre los objetivos de márketing se encontraba el consolidar a la marca Bismutol como "el especialista de triple acción", pues da alivio total a la pesadez (malestar estomacal), la acidez y la indigestión. Asimismo, se quiso posicionar y masificar al producto como el mejor aliado para los problemas estomacales.

7. Objetivos comunicacionales

En cuanto a los objetivos comunicacionales, la compañía se propuso lograr que el público objetivo conociera y asumiera que Bismutol pertenece a una nueva categoría de productos para problemas estomacales, puesto que actúa como un protector estomacal de acción múltiple que da alivio total a la pesadez (malestar estomacal), la acidez y la indigestión.

---

[24] Información tomada del *Manual de inducción* de Corporación Medco S.A.C.
[25] Entrevista a Elizabeth Lozano, Jefa de Línea OTC.
[26] Ídem.
[27] Ídem.

Además, se buscaba que el público objetivo sintiera que Bismutol era su mejor aliado, con el que tenía una relación de simpatía y en el cual podía confiar y creer. Por último, se buscaba destacar el reconocible color rosado de Bismutol para distinguirlo de la competencia.

8. Estrategia publicitaria

8.1 Publicidad de la campaña[28]

La campaña publicitaria centró su atención en la triple acción de Bismutol para posicionar la nueva categoría de "protector estomacal de acción múltiple". Para ello, se creó el *spot* "Caras", de 30 segundos de duración, y luego uno seguidor con el *spot* "Alivio total", de 20 segundos de duración, para reforzar el concepto de "acción múltiple".

En el *spot* se presentó a un personaje, un mimo, que, posteriormente, en las siguientes campañas, fue presentado asumiendo diversas profesiones y oficios de todo tipo para lograr una identificación general con el público objetivo. Este personaje no habla, solamente se expresa con gestos y efectos sonoros musicales, con el propósito de explotar el humor y al mismo tiempo obligar al televidente a prestarle más atención al verlo y con ello recordar el producto.

En la publicidad se emplearon imágenes en blanco y negro con dos objetivos: el primero, distinguir el comercial de la mayoría de la competencia; y el segundo, darle color solamente al producto para destacar una fortaleza que lo identifica. Esto permitió trabajar mejor su diferenciación por el color del producto y presentar un diagrama que muestra como Bismutol protege las paredes del estómago.

Las posteriores campañas que se realizaron tuvieron al mismo personaje, con lo cual se logró la recordación del producto, con *spots* de 30, 25 ó 20 segundos, para conseguir el "efecto en serie" en los comerciales.

8.2 Audiencia objetivo[29]

El público al cual se orientó la publicidad estuvo compuesto por hombres y mujeres de 22 a 55 años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B y C, que trabajan y son económicamente independientes. Por tal motivo, el personaje del *spot* publicitario cambia de oficio u profesión, para obtener una identificación con la audiencia objetivo.

La empresa también tomó en cuenta como audiencia objetivo de manera particular a los dependientes de farmacias independientes y de cadenas de farmacias, ya que ellos son los principales intermediarios con el consumidor final.

8.3 Estrategia de medios

La estrategia de la campaña en medios masivos se centró en el televisivo, para cumplir con los objetivos de posicionar a Bismutol en su nueva categoría de manera audiovisual. El período de exhibición de la campaña en televisión abierta y televisión por cable comprendió de diciembre del 2006 a febrero del 2007.

Además, la "ola de visibilidad" de Bismutol en las principales farmacias se realizó del 15 al 28 de diciembre de 2006, con material visual del producto, así como en revistas y otros. Se asignó casi US$ 1.612.215,50 del presupuesto para la inversión total en el tiempo de exhibición[30].

De manera paralela, la estrategia de capacitar a dependientes de farmacias horizontales y de cadenas cumplió plenamente con llegar al público objetivo de manera eficaz y definitiva.

---

[28] Entrevista a Elizabeth Lozano, Jefa de Línea OTC.
[29] Ídem.
[30] Ídem.

8.4 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos por las campañas superaron los objetivos que se habían planeado inicialmente. Estos fueron los siguientes[31]:

- Bismutol ha sido reconocido en la nueva categoría de "protector estomacal de acción múltiple" por parte del mercado objetivo y se ha posicionado en las mentes de las personas. El 59,3% de los que recuerdan la publicidad de Bismutol le atribuyen como principal mensaje que "tiene 3 funciones en 1"[32]. Asimismo, 24,2% de personas indican que la principal razón por la cual "definitivamente/probablemente" tomarían Bismutol es "Porque me aliviaría de 3 cosas a la vez: acidez, pesadez e indigestión"[33].
- El nuevo posicionamiento de Bismutol hace que los que recuerdan su publicidad señalen que tomarían el producto ya de manera específica, de acuerdo con los siguientes porcentajes: 86,6%, en casos de acidez; 78,3%, en casos de indigestión; y 71,9%, en casos de pesadez[34]. Por lo tanto, se puede asegurar que la percepción anterior de Bismutol, como solo un antiácido y/o antidiarreico, ha cambiado.
- La familia Bismutol ha conseguido ser líder en ventas en el mercado de problemas estomacales, con un crecimiento de más de 110% en la facturación de Bismutol en comparación con el mismo período del año anterior, con una venta promedio mensual superior a los S/. 605.000[35].
- Se logró captar la atención de los pacientes que sufrían de estas dolencias y liderar las ventas en el mercado de "problemas estomacales"[36], con 21,40% de participación de mercado durante el período enero-febrero del 2007.
- En el mismo período, Bismutol alcanzó el puesto número 2 en el *ranking* de los productos más populares de la industria farmacéutica peruana, en comparación con el *ranking* del año 2006, en el que Bismutol se ubicó en el puesto 15[37].

8.5 Evidencia de comprobación

Corporación Medco trabaja con la investigadora de mercado Cuore Consumer Research (CCR)[38], la cual se dedica a hacer auditoría de mercado en varios países. Cada año, la empresa contrata los servicios de esta empresa para la elaboración de estudios de mercado sobre los medicamentos que promociona. De esta manera, verifican los resultados obtenidos con respecto a los planes estratégicos anuales.

8.6 Proyecciones

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

9. Estrategia de precios

No se aplicó ninguna estrategia de precios, ya que su estrategia fue la de relanzamiento del producto, por lo que solamente se aplicaron los descuentos regulares de tabla[39].

---

31 Información tomada del *Manual de inducción* de Corporación Medco S.A.C.
32 Véase el anexo 3. *Brand tracking* de productos para problemas estomacales.
33 Véase el anexo 4. *Brand tracking* de productos para problemas estomacales
34 Véase el anexo 5. *Brand tracking* de productos para problemas estomacales.
35 Véase el anexo 6. Reporte de facturación de Corporación Medco S.A.C.
36 Véase el anexo 2. Mercado competitivo de Bismutol.
37 Véase el anexo 7. Principales productos en valores del Perú.
38 Entrevista a Elizabeth Lozano, Jefa de Línea OTC.
39 Ídem.

10. Estrategia de plaza y canal de distribución

Para el proceso de distribución, Corporación Medco S.A.C. trabaja con tres empresas: Transporte Beteta, Transporte Campos Maldonado y Transporte Sofía Ramos[40]. Estas empresas distribuyen los productos de la marca a todas las cadenas de farmacias y centros farmacéuticos en Lima.

11. Resumen del caso

Corporación Medco S.A.C. es una empresa con muchos años de trayectoria en la industria farmacéutica. La fusión y adquisición que hubo ha permitido que se extiendan sus líneas de productos, así como las alianzas estratégicas con países, para exportar y brindar mejor calidad y cantidad de productos según las demandas del mercado.

El producto Bismutol, considerado como innovador en el mercado, en sus inicios no era conocido por sus atributos y los consumidores tenían una confusión sobre el mismo, ya que lo asociaban solo con un antiácido o un antidiarreico. Por tal motivo, los objetivos que se plantearon para el relanzamiento de la marca fueron: informar al público objetivo que Bismutol pertenece a una nueva categoría de productos estomacales, pues es el único que brinda alivio total de la pesadez, la acidez y la indigestón; y liderar las ventas en tal mercado.

Para tales fines se lanzó la campaña "Caras", con un comercial en medios masivos para dar a conocer el producto y posicionarlo en la mente de los consumidores como un protector estomacal de acción múltiple.

La campaña cumplió con los objetivos propuestos, ya que el público objetivo reconoció el nuevo posicionamiento de Bismutol, recordó la publicidad y se alcanzó el liderazgo en las ventas con un crecimiento de 110% con respecto al mismo período del año anterior.

12. Preguntas de discusión

a. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Bismutol?

b. ¿Qué objetivos estratégicos plantearía para el corto y el largo plazo, para que la familia Bismutol tuviera éxito?

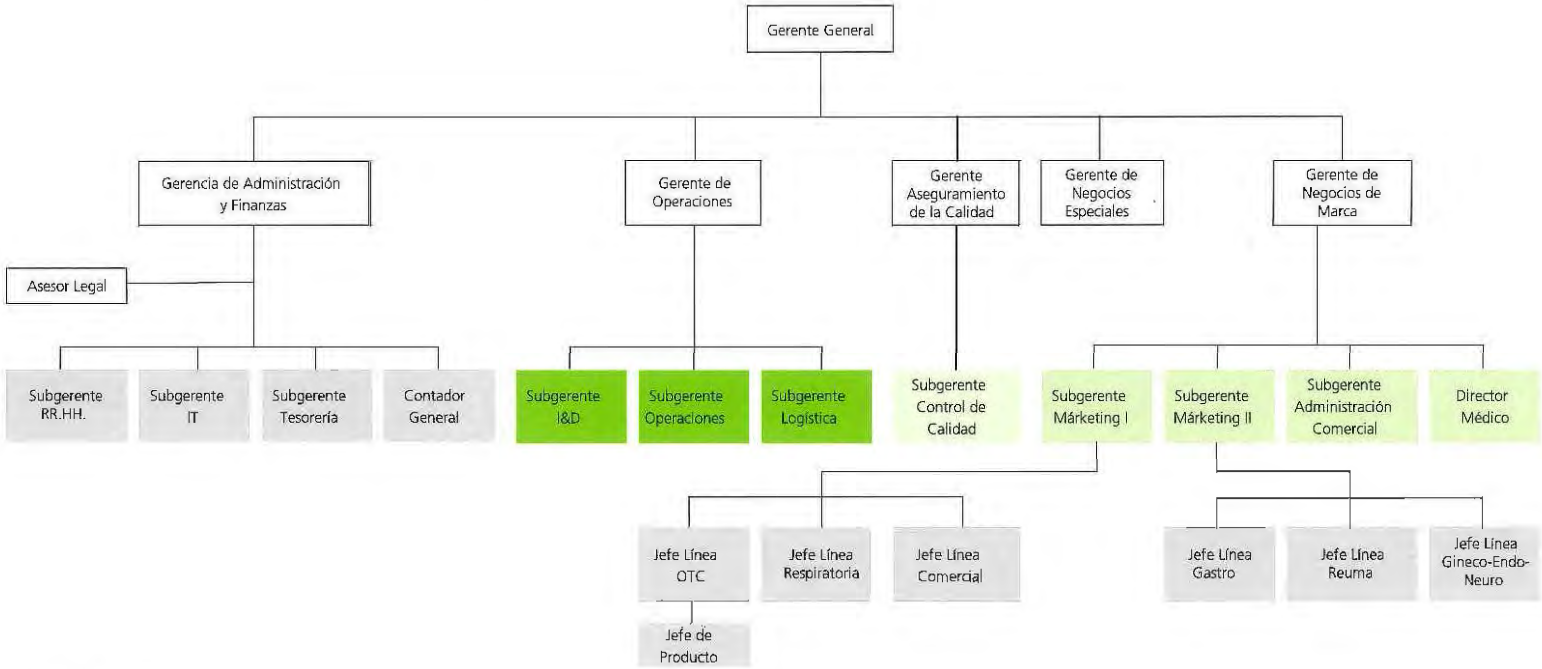
c. ¿Cuál fue el motivo que impulsó a Bismutol al relanzamiento de la marca?

d. ¿Cuáles son los factores que favorecieron el éxito del relanzamiento del producto?

[40] Información tomada del *Manual de inducción* de Corporación Medco S.A.C.

13. Anexos

Anexo 1: Organigrama de la Corporación Medco S.A.C.



Elaboración: Corporación Medco S.A.C.

Anexo 2: Mercado competitivo de Bismutol

Clase terapéutica / Producto / Presentación	Participación						Crecimiento						Cifras absolutas (expresadas en dólares)					
	YTD			MESES			YTD			MESES			YTD			MESES		
	Ene-Dic 05	Ene-Dic 06	Ene-Feb 07	12/2006	01/2007	02/2007	Ene-Dic 05	Ene-Dic 06	Ene-Feb 07	12/2006	01/2007	02/2007	12/2005	12/2006	02/2007	12/2006	01/2007	02/2007
TOTAL	100	100	100	100	100	100	10,44	18,14	24,10	14,96	23,73	24,50	409 214 979	483 426 976	89 816 046	31 938 472	45 822 985	43 993 061
SELECTED TOTAL	**1,51**	**1,56**	**1,84**	**1,40**	**1,69**	**2,00**	**12,80**	**22,53**	**14,77**	**3,88**	**-3,68**	**37,97**	**6 169 294**	**7 559 452**	**1 654 567**	**447 701**	**773 117**	**881 453**
BISMUTOL CF-	12,07	12,27	21,40	13,97	22,02	20,86	37,60	24,51	120,15	33,21	73,82	192,26	744 894	927 502	354 154	62 561	170 247	183 909
BISMUTOL SUSP ORAL 87.3 MG 150 ML x 1 (/5ML)	42,58	41,57	41,38	44,04	42,84	40,02	34,37	21,57	98,98	34,46	66,67	146,27	317 148	385 556	146 544	27 550	72 936	73 609
BISMUTOL SUSP ORAL 87.3 MG 340 ML x 1 (/5ML)	34,71	36,12	36,00	37,11	35,81	36,19	33,83	29,57	124,96	36,30	74,29	206,62	258 529	334 978	127 510	23 218	60 959	66 551
BISMUTOL TABL MAST 262 MG x 160	22,72	22,31	22,62	18,85	21,35	23,79	50,89	22,31	162,26	24,90	89,24	286,03	169 217	206 968	80 100	11 793	36 352	43 749
BISMUTOL TABL MAST 262 MG x 30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0
FRUTENZIMA FTR	18,43	16,32	20,91	11,86	18,51	23,02	12,31	8,56	-0,05	-29,05	-29,65	42,11	1 136 708	1 234 046	345 987	53 080	143 077	202 910
FRUTENZIMA CAPS x 100	99,69	99,89	100,00	100,00	100,00	100,00	13,30	8,77	0,28	-26,75	-29,50	42,82	1 133 204	1 232 631	345 987	53 080	143 077	202 910
FRUTENZIMA CAPS x 40	0,31	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	-70,64	-59,62	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	3 504	1 415	0	0	0	0
ACI-TIP RMM	14,22	13,22	12,08	7,89	11,74	12,36	-5,91	13,90	15,83	20,55	13,78	17,60	877 297	999 250	199 792	35 323	90 800	108 991
ACI-TIP SUSP 200 ML x 1	82,63	83,40	83,84	75,71	83,55	84,09	-6,89	14,96	12,06	29,54	8,08	15,57	724 931	833 369	167 513	26 744	75 861	91 652
ACI-TIP TABL MAST x 20	17,37	14,56	10,00	12,57	11,30	8,91	-0,91	-4,50	-13,13	-48,71	6,71	-27,40	152 366	145 512	19 974	4 439	10 259	9 714
ACI-TIP TABL MAST x 140	0,00	2,04	6,16	11,72	5,15	7,00	0,00	999,00	999,00	999,00	999,00	999,00	0	20 369	12 305	4 140	4 680	7 625
DIGESTASE ABM	15,34	12,45	11,76	12,84	14,29	9,54	38,60	-0,55	40,71	-2,51	44,73	35,75	946 454	941 217	194 562	57 505	110 510	84 053
DIGESTASE CAPS x 200	0,00	40,97	53,53	73,10	56,05	50,21	0,00	999,00	999,00	999,00	999,00	999,00	0	385 624	104 140	42 034	61 936	42 204
DIGESTASE CAPS x 100	97,42	56,95	45,83	25,45	43,47	48,94	39,44	-41,87	-34,32	-74,65	-36,09	-32,12	922 033	535 982	89 176	14 634	48 041	41 135
DIGESTASE CAPS x 20	1,18	1,16	0,50	0,83	0,48	0,53	17,41	-2,36	14,09	-9,09	11,97	16,67	11 213	10 948	980	480	533	448
DIGESTASE GOTAS ORAL 75 MG 15 ML x 1 (/ML)	1,40	0,92	0,14	0,62	0,00	0,32	9,05	-34,41	-83,82	-50,76	-100,00	-71,43	13 208	8 663	266	357	0	266
DIGESTASE CAPS x 110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0
MYLANTA II JJ	13,67	11,50	10,43	10,69	11,02	9,92	24,66	3,05	59,96	-45,52	40,23	85,38	843 224	868 967	172 564	47 873	85 159	87 406
MYLANTA II LIQD MENTA 150 ML x 1	46,79	47,97	43,78	51,55	37,76	49,65	15,59	5,66	34,72	-36,47	7,77	65,36	394 527	416 846	75 556	24 679	32 156	43 401

continúa

continuación

Clase terapéutica / Producto / Presentación	Participación						Crecimiento						Cifras absolutas (expresadas en dólares)					
	YTD			MESES			YTD			MESES			YTD			MESES		
	Ene-Dic 05	Ene-Dic 06	Ene-Feb 07	12/2006	01/2007	02/2007	Ene-Dic 05	Ene-Dic 06	Ene-Feb 07	12/2006	01/2007	02/2007	12/2005	12/2006	02/2007	12/2006	01/2007	02/2007
MYLANTA II TAB. MAS MENT x 145	30,12	31,77	35,51	29,77	39,79	31,33	46,31	8,72	119,67	-44,91	110,28	132,52	253 957	276 099	61 274	14 253	33 886	27 388
MYLANTA II LIQD MENTA 360 ML x 1	13,47	13,30	13,83	12,69	13,87	13,79	-3,27	1,77	56,69	-54,47	25,27	107,75	113 598	115 610	23 864	6 077	11 808	12 056
MYLANTA II LIQD FRESA 150 ML x 1	9,62	6,95	6,88	5,98	8,58	5,22	83,99	-25,55	36,91	-70,78	36,67	37,30	81 142	60 412	11 870	2 864	7 309	4 561
MYLANTA II SUSP ORAL 60 ML x 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0
ACI BASIC ME.	3,63	5,00	4,77	4,14	3,99	5,46	326,28	69,03	48,21	37,03	-0,11	114,81	223 717	378 144	78 930	18 528	30 834	48 096
ACI BASIC SUSP ORAL 220 ML x 1	100,00	89,50	49,24	90,55	62,22	40,92	326,28	51,28	-27,02	24,09	-37,85	-12,09	223 717	338 446	38 866	16 778	19 184	19 682
ACI BASIC SUSP ORAL 150 ML x 1	0,00	3,95	44,85	2,71	35,06	51,12	0,00	999,00	999,00	999,00	999,00	999,00	0	14 948	35 398	503	10 810	24 588
ACI BASIC TABL MAST x 100	0,00	6,55	5,91	6,73	2,72	7,95	0,00	999,00	999,00	999,00	999,00	999,00	0	24 750	4 666	1 247	840	3 826
PANKREOFLAT SHG	6,06	5,26	4,54	3,98	3,25	5,67	-15,86	6,35	15,54	-46,20	-33,36	82,97	374 103	397 860	75 128	17 830	25 115	50 013
PANKREOFLAT GRAG. SOBRES x 120	7,58	32,97	100,00	76,17	100,00	100,00	-6,85	362,56	999,00	870,07	999,00	999,00	28 358	131 174	75 128	13 581	25 115	50 013
PANKREOFLAT GRAG. SOBRES x 24	1,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-50,17	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 438	0	0	0	0	0
PANKREOFLAT GRAG. x 240	90,97	67,03	0,00	23,83	0,00	0,00	-15,61	-21,63	-100,00	-86,61	-100,00	-100,00	340 307	266 686	0	4 249	0	0
FRUTAZYM SIN	0,00	5,49	3,31	4,00	3,57	3,09	0,00	999,00	-71,78	999,00	-80,26	-50,04	0	415 219	54 811	17 905	27 573	27 238
FRUTAZYM CAPS x 100	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	999,00	-71,78	999,00	-80,26	-50,04	0	415 219	54 811	17 905	27 573	27 238
SAL ANDREWS FDO	5,57	5,30	3,27	9,07	3,10	3,42	8,86	16,74	30,54	-2,23	11,02	51,76	343 832	400 806	54 145	40 611	23 992	30 153
SAL ANDREWS POLVO SOBRES 5 G x 100	90,83	90,10	82,88	93,25	84,09	81,93	2,90	15,80	27,81	-3,25	7,16	51,66	311 832	361 117	44 878	37 868	20 175	24 703
SAL ANDREWS POLVO SOBRES 5 G x 12	4,39	4,38	8,87	3,97	7,99	9,56	22,00	16,65	99,92	88,55	999,00	21,19	15 061	17 568	4 800	1 614	1 917	2 882
SAL ANDREWS PO.SOB LIMON 5 G x 12	4,79	5,52	8,25	2,78	7,92	8,52	999,00	34,56	12,69	-26,69	-31,18	113,47	16 439	22 121	4 467	1 129	1 900	2 568
BISMUCAR REF	1,54	1,81	2,08	1,80	2,10	2,06	49,88	44,20	44,16	39,77	50,74	38,76	95 013	137 008	34 357	8 059	16 205	18 152
BISMUCAR SUSP ORAL 87.5 MG 150 ML x 1 (/5ML)	48,19	29,02	28,91	20,18	34,38	24,03	999,00	-13,17	42,94	-42,87	22,55	81,52	45 788	39 757	9 933	1 626	5 571	4 362

continúa

continuación

Clase terapeutica / Producto / Presentación	Participación						Crecimiento						Cifras absolutas (expresadas en dólares)					
	YTD			MESES			YTD			MESES			YTD			MESES		
	Ene-Dic 05	Ene-Dic 06	Ene-Feb 07	12/2006	01/2007	02/2007	Ene-Dic 05	Ene-Dic 06	Ene-Feb 07	12/2006	01/2007	02/2007	12/2005	12/2006	02/2007	12/2006	01/2007	02/2007
BISMUCAR SUSP ORAL 87.5 MG 340 ML x 1 (/5ML)	43,40	29,26	22,92	38,28	17,30	27,95	53,49	-2,80	-2,75	28,70	-47,32	82,61	41 238	40 082	7 876	3 085	2 803	5 073
BISMUCAR SUS. OR CEREZ 87.5 MG 150 ML x 1 (/5ML)	0,00	19,14	22,19	15,08	26,94	17,95	0,00	999,00	51,61	999,00	999,00	-35,20	0	26 227	7 623	1 215	4 365	3 258
BISMUCAR SUS.OR CEREZ 87.5 MG 340 ML x 1 (/5ML)	0,00	16,95	20,71	24,44	16,26	24,67	0,00	999,00	186,97	999,00	999,00	80,68	0	23 225	7 114	1 970	2 635	4 479
BISMUCAR TABL MAST 262 MG x 100	6,23	4,68	4,63	1,22	4,55	4,71	-27,64	8,22	49,76	-70,39	-6,47	212,04	5 923	6 410	1 592	98	737	855
BISMUCAR TABL MAST 262 MG x 30	1,50	0,85	0,64	0,37	0,58	0,69	-64,38	-18,37	8,96	-75,21	16,05	4,17	1 421	1 160	219	30	94	125
BISMUCAR SUSP ORAL 87,5 MG 120 ML x 1 (/5ML)	0,68	0,11	0,00	0,43	0,00	0,00	-97,45	-77,14	-100,00	-50,70	-100,00	0,00	643	147	0	35	0	0
DIGEZYM-A ABM	5,98	5,23	2,00	10,95	2,19	1,83	-31,78	7,14	-43,55	79,89	-38,99	-47,66	368 896	395 228	33 053	49 084	16 936	16 117
DIGEZYM-A CAPS x 24	2,77	0,91	99,46	0,74	98,94	100,00	-68,69	-64,96	999,00	1,69	999,00	999,00	10 207	3 577	32 873	362	16 756	16 117
DIGEZYM-A CAPS x 120	97,23	99,09	0,54	99,26	1,06	0,00	-29,41	9,19	-99,69	80,93	-99,35	-100,00	358 689	391 651	180	48 722	180	0
ESPASMO CANULASE NV-	3,50	3,70	2,00	6,08	2,54	1,53	6,23	29,55	-15,96	130,87	21,77	-42,03	215 656	279 393	33 137	27 233	19 617	13 520
ESPASMO CANULASE BITABS X 100	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	6,23	29,55	-15,96	130,87	21,77	-42,03	215 656	279 393	33 137	27 233	19 617	13 520
MYLANTA ROLLTABS J.J	0,00	2,44	1,45	2,70	1,69	1,24	0,00	999,0	-40,30			-72 84	0	184 812	23 947	12 109	13 052	10 895
MYLANTA ROLLTABS TAB. MAS CERE X 12	0,00	52,96	53,55	47,74	53,09	54,10	0,00	999,0	-33,39	999 00	999 00	-69 36	0	97 872	12 824	5 781	6 929	5 894
MYLANTA ROLLTABS TAB. MAS CERE X 12	0,00	47,04	46,45	52,26	46,91	45,90	0,00	999,0	-46,67	999 00	999 00	-76 02	0	86 940	11 123	6 328	6 123	5 001
ESPASMO CANULASE BITABS x 100	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	6,23	29,55	-15,96	130,87	21,77	-42,03	215 656	279 393	33 137	27 233	19 617	13 520
MYLANTA ROLLTABS J.J	0,00	2,44	1,45	2,70	1,69	1,24	0,00	999,00	-40,30	999,00	999,00	-72,84	0	184 812	23 947	12 109	13 052	10 895
MYLANTA ROLLTABS TAB.MAS CERE x 12	0,00	52,96	53,55	47,74	53,09	54,10	0,00	999,00	-33,39	999,00	999,00	-69,39	0	97 872	12 824	5 781	6 929	5 894
MYLANTA ROLLTABS TAB.MAS MENT x 12	0,00	47,04	46,45	52,26	46,91	45,90	0,00	999,00	-46,67	999,00	999,00	-76,02	0	86 940	11 123	6 328	6 123	5 001

Elaboración: IMS (participación de mercado).

Anexo 3: *Brand tracking* de productos para problemas estomacales
¿Cuál cree que ha sido el mensaje que ha transmitido la publicidad de Bismutol?

			Edad			N.S.E.			Marca frecuente					
Descripción	Tipo data	Total	25-35	36-45	46-55	Bajo superior	Medio típico	Medio alto	Sal de Andrews	Mylanta	Bismutol	Otros	Ninguno	No recuerda
Tiene 3 funciones en una / En un solo producto me da alivio total	Porcentaje	59,3	56,2	66,7	57,1	48,3	60,5	68,9	50,6	69,7	70,0	56,3	70,3	100,0
Protege las paredes del estómago / Protege la flora intestinal	Porcentaje	32,8	42,7	24,2	29,6	33,3	11,8	50,0	25,9	37,9	25,0	37,5	64,9	50,0
Para indigestión estomacal	Porcentaje	19,0	22,5	13,6	19,4	32,2	21,1	4,4	20,0	16,7	15,0	21,3	13,5	
Alivia la acidez	Porcentaje	10,7	13,5	15,2	5,1	13,8	6,6	11,1	15,3	10,6	5,0	7,5	2,7	
Actúa rapidamente	Porcentaje	9,9	9,0	10,6	10,2	10,3	11,8	7,8	15,3	1,5	15,0	10,0		
Te mantiene sano / Bueno para la salud	Porcentaje	2,4	1,1	1,5	4,1	4,6	1,3	1,1	1,2	4,5		2,5	2,7	
Ayuda a la digestión	Porcentaje	1,6	1,1	1,5	2,0		3,9	1,1	1,2	1,5		2,5	2,7	
Alivia la pesadez estomacal	Porcentaje	1,6	3,4		1,0	4,6			3,5	1,5				
Tiene varias propiedades curativas	Porcentaje	1,6	3,4	1,5			1,3	3,3	2,4			2,5	5,4	
No te afecta el estómago	Porcentaje	1,2		1,5	2,0	2,3		1,1	1,2	1,5	5,0			
Cuida los males gástricos	Porcentaje	0,8			2,0	2,3				1,5		1,3		
Cuidar su alimentación para evitar los males	Porcentaje	0,8		1,5	1,0	2,3			1,2			1,3	2,7	
Es un producto de garantía	Porcentaje	0,8	2,2				2,6			1,5		1,3		
Ninguno	Porcentaje	1,2	2,2		1,0	2,3		1,1	1,2			2,5		
No precisa	Porcentaje	0,4	1,1			1,1			1,2					
BASE: ENTREVISTADOS QUE RECUERDAN LA PUBLICIDAD DE BISMUTOL	Total	253	89	66	98	87	76	90	85	66	20	80	37	2

Elaboración: Cuore (CCR).

Anexo 4: *Brand tracking* de productos para problemas estomacales
¿Por qué razón Ud. dice que definitivamente/probablemente sí lo usaría?

			Edad			N.S.E.				Marca frecuente				
Descripción	Tipo data	Total	25-35	36-45	46-55	Bajo superior	Medio típico	Medio alto	Sal de Andrews	Mylanta	Bismutol	Otros	Ninguno	No Recuerda
Porque me aliviaría de 3 cosas a la vez (acidez, pesadez e indigestión)	Porcentaje	24,2	28,4	28,8	16,5	27,4	29,2	17,3	32,1	25,0	15,0	17,5	3,2	
Porque es de efecto rápido / Para tener una rápida recuperación	Porcentaje	20,1	13,6	25,4	22,8	11,0	18,5	29,6	23,1	23,2	30,0	11,1	3,2	
Porque parece ser un producto efectivo / Es un producto efectivo	Porcentaje	19,6	18,5	15,3	24,1	12,3	23,1	23,5	15,4	21,4	25,0	22,2	19,4	
Porque me gustaría probarlo para saber si es efectivo	Porcentaje	14,6	18,5	11,9	12,7	24,7	15,4	4,9	16,7	10,7	15,0	15,9	12,9	
Porque me quitaría los malestares / Me aliviaría los malestares estomacales	Porcentaje	8,7	7,4	8,5	10,1	12,3	3,1	9,9	5,1	7,1	5,0	15,9	29,0	
Tendría que ser recetado por el doctor / Solo si lo recomienda el doctor	Porcentaje	6,4	2,5	6,8	10,1	5,5	6,2	7,4	6,4	8,9		6,3	9,7	
Por los beneficios que tiene el producto / Por los atributos que tiene	Porcentaje	2,7	2,5	5,1	1,3	2,7	3,1	2,5	2,6	3,6		3,2	3,2	
Alivia los dolores / Por alguna emergencia, para aliviar el dolor	Porcentaje	2,3	2,5	3,4	1,3		4,6	2,5	2,6			1,6	3,2	100,0
Ya conoce el producto y conoce su efectividad	Porcentaje	2,3	2,5	1,7	2,5		3,1	3,7			20,0	1,6	3,2	
En caso de indigestión / Alivia la indigestión	Porcentaje	2,3	2,5		3,8	4,1		2,5	1,3		15,0	1,6		
Solo si fuera efectivo / Solo si me garantizan que es efectivo	Porcentaje	1,8	1,2	3,4	1,3	2,7	1,5	1,2	1,3	3,6		1,6	3,2	
Porque es un producto de garantía	Porcentaje	1,4	2,5		1,3		1,5	2,5				4,8	6,5	
Limpia las paredes del estómago	Porcentaje	1,4	2,5	1,7		4,1			2,6		5,0			
No tiene efectos secundarios	Porcentaje	0,9	2,5				3,1			1,8	5,0			
Es un producto reconocido	Porcentaje	0,9	2,5					2,5	1,3			1,6	3,2	
Ofrece beneficios que otros producto no tienen	Porcentaje	0,9	2,5			1,4	1,5		2,6					
Prefiero usar productos naturales	Porcentaje	0,9			2,5	1,4		1,2		1,8		1,6	3,2	
Solo si me lo recomiendan (amigos, familiares)	Porcentaje	0,9	2,5			1,4	1,5		1,3	1,8				

continúa

continuación

Descripción	Tipo data	Total	Edad			N.S.E.				Marca frecuente				
			25-35	36-45	46-55	Bajo superior	Medio típico	Medio alto	Sal de Andrews	Mylanta	Bismutol	Otros	Ninguno	No Recuerda
Para curar mi gastritis	Porcentaje	0,9	1,2		1,3	1,4	1,5		1,3			1,6		
Sería un producto fácil de conseguir	Porcentaje	0,5			1,3		1,5				5,0			
Porque es recomendado por muchas personas	Porcentaje	0,5	1,2					1,2	1,3					
Porque mi esposa lo consume	Porcentaje	0,5			1,3			1,2				1,6		
Es una marca conocida	Porcentaje	0,5	1,2				1,5					1,6		
La publicidad es convincente	Porcentaje	0,5		1,7			1,5			1,8				
Es un producto que genera confianza	Porcentaje	0,5	1,2			1,4			1,3					
Ya probé el producto y no es efectivo	Porcentaje	0,5			1,3		1,5			1,8				
Es un poco caro	Porcentaje	0,5			1,3		1,5		1,3					
Para aliviar la acidez	Porcentaje	0,5	1,2					1,2	1,3					
Solo si fuera económico / Depende del precio	Porcentaje	0,5			1,3	1,4				1,8				
Consume Sal de Andrews para problemas estomacales / Solo si no encuentro Sal de Andrews	Porcentaje	0,5	1,2			1,4			1,3					
BASE : ENTREVISTADOS QUE DESPUÉS DE VER LA PUBLICIDAD DE BISMUTOL DEFINITIVAMENTE / PROBABLEMENTE SÍ	Total	219	81	59	79	73	65	81	78	56	20	63	31	2
TIPO DE RESPUESTA : MÚLTIPLE														

Elaboración: Cuore (CCR).

Anexo 5: *Brand tracking* de productos para problemas estomacales
Según el comercial descrito, ¿en qué casos tomaría Bismutol?

Descripción	Tipo data	Total	Edad			N.S.E.			Marca frecuente					No recuerda
			25-35	36-45	46-55	Bajo superior	Medio típico	Medio alto	Sal de Andrews	Mylanta	Bismutol	Otros	Ninguno	
Acidez	Porcentaje	86,6	86,5	87,9	85,7	89,7	75,0	93,3	83,5	86,4	90,0	88,8	97,3	100,0
Indigestión	Porcentaje	78,3	74,2	84,8	77,6	64,4	82,9	87,8	74,1	80,3	90,0	77,5	75,7	100,0
Pesadez	Porcentaje	71,9	68,5	75,8	72,4	66,7	64,5	83,3	69,4	75,8	75,0	70,0	83,8	100,0
Gases	Porcentaje	0,4	1,1				1,3		1,2					
Para proteger el hígado	Porcentaje	0,4			1,0		1,3		1,2					
Diarreas	Porcentaje	0,4		1,5				1,1		1,5				
No precisa	Porcentaje	0,8	1,1		1,0			2,2	1,2			1,3		
BASE : ENTREVISTADOS QUE RECUERDAN LA PUBLICIDAD DE BISMUTOL	Total	253	89	66	98	87	76	90	85	66	20	80	37	2
TIPO DE RESPUESTA: MÚLTIPLE														

Elaboración: Cuore (CCR).

Anexo 6: Reporte de facturación de Corporación Medco S.A.C.

Medidas	Unidad de negocios	Divisiones	Línea	Producto	ene / 2006	feb / 2006	mar / 2006	may / 2006	abr / 2006	jun / 2006	ago / 2006	jul / 2006	oct / 2006	sep / 2006	nov / 2006	dic / 2006	ene / 2007	feb / 2007	mar / 2007	abr / 2007
Valor venta	UNIDAD DE NEGOCIOS MARCA	SG VERDE	OTC	BISMUTOL MASTIC TAB X 160	51.105	48.965	53.764	53.661	56.899	63.076	69.938	58.708	92.484	99.528	26.368	28.505	127.758	153.105	121.941	132.630
Valor venta	UNIDAD DE NEGOCIOS MARCA	SG VERDE	OTC	BISMUTOL SUSP X FCO X 150 ML	150.923	125.714	90.499	100.806	96.294	113.814	97.754	124.721	110.675	138.166	123.001	74.980	275.019	238.941	251.441	185.424
Valor venta	UNIDAD DE NEGOCIOS MARCA	SG VERDE	OTC	BISMUTOL SUSPENSIÓN FCO X 340 ML	123.265	119.785	101.736	91.633	96.907	107.429	94.190	80.993	132.169	165.231	69.214	63.352	229.363	210.196	209.338	112.227
Cantidad	UNIDAD DE NEGOCIOS MARCA	SG VERDE	OTC	BISMUTOL MASTIC TAB X 160	963	944	1.039	1.039	1.115	1.243	1.334	1.141	1.721	1.936	443	493	2.130	2.593	2.087	2.223
Cantidad	UNIDAD DE NEGOCIOS MARCA	SG VERDE	OTC	BISMUTOL SUSP X FCO X 150 ML	16.322	13.680	9.762	10.939	10.580	13.107	10.452	13.426	11.871	15.732	13.765	8.705	29.477	26.161	27.649	20.163
Cantidad	UNIDAD DE NEGOCIOS MARCA	SG VERDE	OTC	BISMUTOL SUSPENSIÓN FCO X 340 ML	8.389	8.324	6.921	6.215	6.676	7.446	6.360	5.536	9.127	11.047	4.624	4.269	15.025	13.807	13.548	7.319
Total	Total	Total	Total	Total	350.832	317.413	263.721	264.292	268.471	306.115	280.028	284.524	358.046	431.640	237.415	180.304	678.773	644.804	626.004	459.986

Elaboración: Corporación Medco S.A.C.

Anexo 7: Principales productos en valores del Perú

Principales productos en valores — Perú — Febrero del 2007

Orden *ranking*				Productos	No form.	Grupo	Mes		Acumulado		Últimos 12 meses	
12m	Acum.	Mes	Unid.				Valores	%	Valores	%	Valores	%
1	1	1	14	Apronax	5	M 1A	122,07	6,14	3.219,0	7,73	16.719,1	6,89
2	5	3	43	Nastizol	2	R5A	564,5	2,84	912,0	2,19	87.55,2	3,61
3	7	5	6	Gaseovet	9	A2A	544,8	2,74	887,8	2,13	61.02,2	2,52
4	3	6	4	Panadol	8	N2B	520,2	2,63	1.075,0	2,58	57.80,7	2,38
5	9	8	25	Panadol Antigripal	3	R5A	425,2	2,14	822,6	1,98	55.95,3	2,31
6	8	9	10	Supradyn	5	A11A	424,1	2,13	867,6	2,08	49.49,7	2,04
7	10	13	17	Redoxon	8	A11G	293,7	1,48	672,2	1,62	44.13,1	1,82
8	4	7	11	Aspirina	5	N2B	450,0	2,26	1.054,2	2,53	42.96,8	1,77
9	6	4	48	Buscapina	3	A3D	554,2	2,79	893,4	2,15	39.40,3	1,62
10	2	2	9	Bismutol	3	A2B	586,0	2,95	1.128,9	2,71	36.25,3	1,49

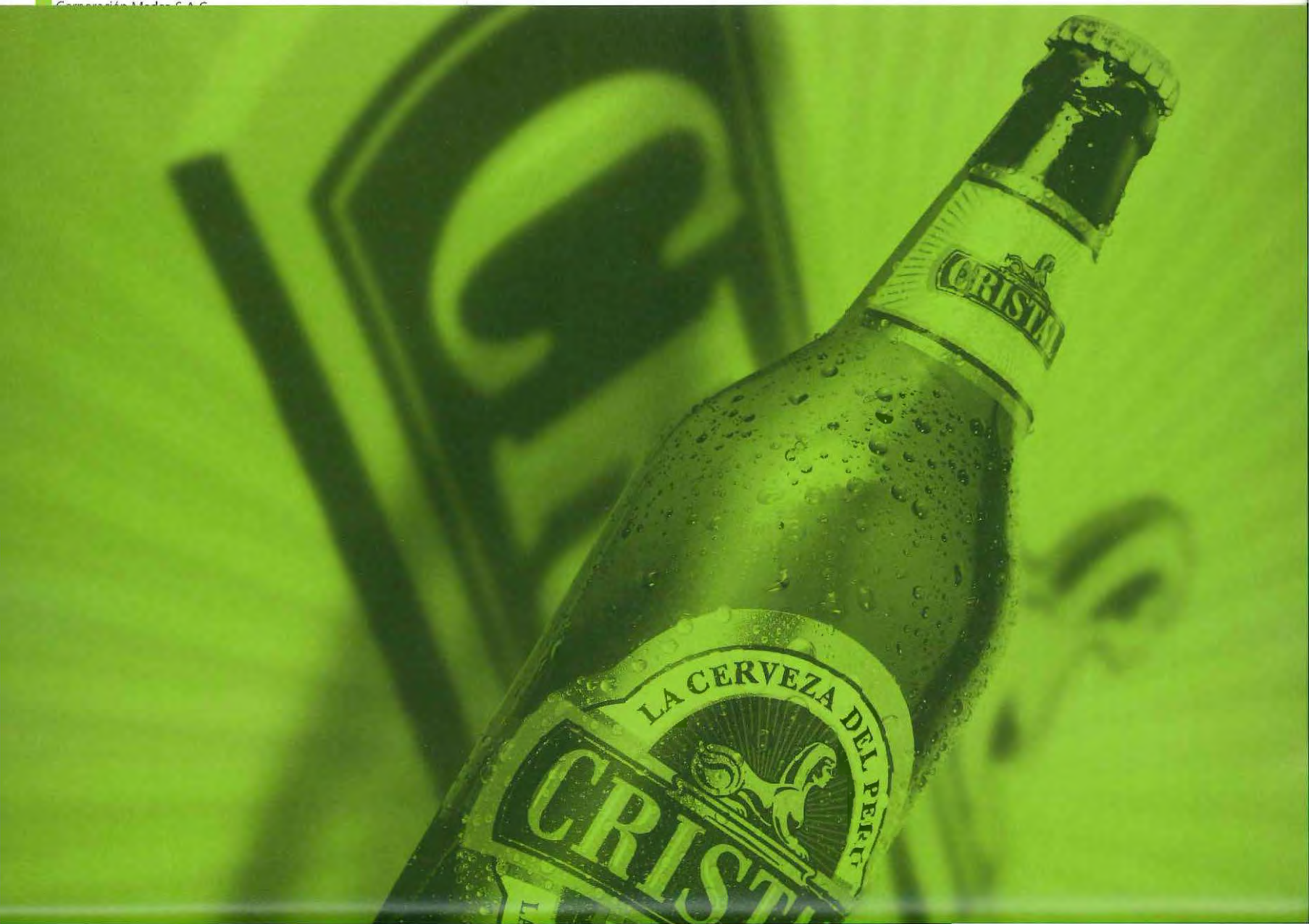
Elaboración: IMS (participación de mercado).

14. Bibliografía

- Entrevista a Elizabeth Lozano, Jefa de Línea OTC, Corporación Medco S.A.C.
- *Manual de inducción*. Corporación Medco S.A.C.
- "Mercado de cadena de boticas y farmacias". En: *Riesgos de Mercados*. Maximixe, septiembre del 2005, p. 87.
- "Mercado farmacéutico". En: *Riesgos de Mercados*. Maximixe, septiembre del 2005, pp. 66-86.

Referencias electrónicas

- Digemid
  <http://www.digemid.minsa.gob.pe/decvs/dcvs/BPM%202005_DIGEMID.pdf>.
- Indecopi
  <http://www.indecopi.gob.pe/.../transparencia/agenda/documentosTrabajo/DocumentoDiscusion N05-2002Publico.pdf>.
- Punto de Equilibrio
  <http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01i.php?pantalla=noticia&id=15329&bolnum_key=1


LA CERVEZA DEL PERÚ
CRISTAL

Backus

Productos de cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Backus y Johnston
Campaña: "Renovación de la marca Cristal"

Anunciante:	**Backus y Johnston**	
	Piotr Jurjewicz	Vicepresidente de Márketing
	Luis Ibáñez	Director Brand Cristal
	Fernando Melgar	Brand Manager Cristal
	María Teresa Cárdenas	Junior Brand Manager Cristal
Agencia:	**Publicidad Causa S.A.**	
	Fernando Flórez E.	Gerente General
	Luis Camarero	Director de Planificación Estratégica
	Fernando Sarria	Subgerente
	Sandra Zarak	Directora de Cuentas
	Quinto Ausejo	Director Creativo General
	Juan Carlos Rodríguez	Redactor Creativo
	Renato Farfán	Redactor Creativo
Agencia:	**Compañía Anunciadora Universal S.A.**	
	Vanesa Luna	Gerenta General
	Úrsula Roose	Planificadora de Medios

Productos de cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
BACKUS Y JOHNSTON

Categoría: Productos de cualquier tipo
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: Luis Caceres

1. Análisis del sector y la industria

En los últimos tres años la industria cervecera ha mantenido una expansión sostenida, explicada principalmente por el incremento en el consumo privado y por la intensa competencia entre los dos principales grupos del sector (Backus y Ambev).

De esta manera, en el período enero-octubre del 2006 la producción de cerveza creció en 20,1% respecto a los diez primeros meses del 2005[1]. Al cierre del 2006 se obtuvo una producción anual de 963 millones de litros, cifra que representa uno de los mayores niveles para la industria[2]. Se prevé que a finales del 2007 se superará los 1.000 millones de litros[3] [4].

En cuanto al crecimiento en el consumo privado, este se debe al mayor poder adquisitivo de la población, al relanzamiento de marcas y a la disminución de precios de las diversas presentaciones. En el 2005, el consumo per cápita estuvo alrededor de 25 litros según cifras de CCR[5], y alrededor de 28,6 litros según Maximixe. Para fines del 2007 se espera que esta cifra aumente a 34 litros per cápita. Este incremento acorta un poco más la brecha con el consumo per cápita de cerveza en otros países de la región. Aunque aún estamos muy lejos de los 84 litros per cápita que se consumen en Venezuela o los 46,6 litros per cápita de Brasil[6] [7].

La disminución de los precios ha sido de gran ayuda para el aumento de los volúmenes de venta del sector. Esta caída se originó desde la entrada de Ambev al mercado peruano en el 2005. Fue así que el valor nominal de la botella de 620 ml cayó en 5,1% en el 2005; en tanto que en el 2006 la disminución fue de 10%, con lo que el precio por botella de 620 ml bajó a S/. 3,00[8]. En el 2007, se prevé que el precio promedio de la cerveza siga disminuyendo, debido a la activación de diversas promociones de Backus y Ambev y a la entrada de Franca, cerveza del Grupo AJE.

Un tema ligado a la cerveza es la alta carga tributaria impuesta a este bien. El IGV y el ISC representan alrededor de 42% del precio de venta, cifra superior al 34% que representa la tasa impositiva en Colombia y Ecuador, y al 25% de la misma en Panamá.

---

1 Departamento de Estudios Económicos, Scotiabank. "Avances del mercado cervecero Scotiabank al 2007 (diciembre 2006)", p. 1.
2 "Avance económico – Mercado industria. Mercado de la cerveza". 17 de Julio 2007. En: ISI Emerging Markets. Fecha de consulta: 10/09/2007. <http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=145833222>. [login: 2002110750].
3 Maximixe. "Informe de riesgos de mercados: cerveza (noviembre 2006)", p. 29.
4 Veáse el anexo 1. Principales variables del sector cervecero.
5 CCR y Maximixe son consultoras e investigadoras de mercado.
6 Ídem.
7 Veáse el anexo 2. Consumo per cápita de cerveza en el Perú y otros países.
8 Ídem.

Gracias al crecimiento en las ventas del sector, el gobierno también se ha beneficiado, ya que en el 2006 la recaudación por el ISC se incrementó en 6,9% hasta llegar a S/. 1.032,3 millones[9].

La importación de cerveza ha disminuido considerablemente, y la cerveza importada está orientada solamente a un mercado *premium*, a nichos de alto poder adquisitivo y a turistas. Los países de donde proviene la cerveza importada son Brasil, Alemania y Chile, y Ambev es la principal importadora[10]. Cabe destacar que durante el inicio de la comercialización de Brahma, las importaciones aumentaron notablemente en el 2005, hasta 5.064 millones de litros. Sin embargo, tras el inicio de sus operaciones en su planta de Huachipa ese mismo año, las importaciones sufrieron una caída estrepitosa, y se trasladó ese volumen a la producción local[11].

En el 2006 las importaciones cayeron en 43,8% con respecto al año anterior y llegaron a 4,3 millones de litros, lo que significó alrededor de US$ 2,8 millones.

Las marcas importadas más representativas son Quilmes, Heineken, Corona, Erdinger y Lindener. Otras marcas que tuvieron presencia durante la última campaña veraniega fueron Stella Artois, Abbot Ale y Ruddles County[12].

En cuanto a las exportaciones de cerveza, en el 2006 estas alcanzaron 5,5 millones de litros, lo que representa un monto de US$ 3,6 millones y un incremento de 13,5% del volumen con respecto al año anterior. (En el 2005 se exportó un total de 2,88 millones de litros)[13].

Sin embargo, las exportaciones aún representan solo 1% de la producción local. Los principales destinos son los Estados Unidos y Chile, caracterizados por ser "mercados de nostalgia" en los que radican gran cantidad de peruanos. La marca con mayores envíos fue Cusqueña[14].

En lo referente a la competencia, el mercado cervecero se transformó a partir del 2004 con la entrada de Ambev, perteneciente al grupo belga Inbev, primer productor mundial de cerveza.

Desde su ingreso, el mayor dinamismo en el mercado ha saltado a las pantallas de televisión y a otros medios de comunicación. En el 2004 Ambev inició una campaña agresiva de márketing, la cual tuvo como objetivo informar a los peruanos sobre los altos precios que pagaban por la cerveza.

Sin embargo, Cristal siguió como líder del mercado y se mantuvo junto con Cusqueña entre las favoritas del segmento de 26 a 37 años, mientras que Pilsen ganaba preferencias en el grupo de 38 a 50 años, a pesar de sus esfuerzos por posicionar su cerveza en el segmento de adultos jóvenes[15].

Otro hecho importante en el 2005 fue que Bavaria, principal accionista de Backus, fue absorbida por SAB Miller, segundo productor de cerveza en el mundo. Con ello, Backus se integraba a un grupo de clase mundial. Esto traería muchas ventajas a la empresa en materias de gestión, distribución y márketing, pero también muchos retos de por medio.

Luego de todas estas transformaciones de la industria, el más beneficiado es el consumidor, que ahora disfruta de precios más económicos y de una oferta más amplia y diferenciada, además de participar de las diversas acciones de márketing desarrolladas por las empresas.

---

9 "Avance económico - Mercado industria. Mercado de la cerveza". 17 de julio de 2007. En: ISI Emerging Markets. Fecha de consulta: 10/09/2007. <http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=145833222>. [login: 2002110750].

10 Idem.

11 Maximixe. "Informe de riesgos de mercados: cerveza (noviembre 2006)", p. 49.

12 Idem.

13 Idem.

14 Idem.

15 *El Comercio*. "El duelo fallido de las cervezas". 12 de noviembre de 2005. En: ISI Emerging Markets. Fecha de consulta: 10/09/2007. <http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=91234901&auto=1&query=cerveza%3A&db=es_archive_05&hlc=es&range=3000&sort_by=Date > [login: 2002110750].

En la actualidad, Backus se mantiene como líder con 91,3% de participación del mercado nacional, frente a un 8% de Ambev. De todas las marcas, Cristal es líder, con 50% de participación. Solamente en Lima, Backus capta 88,2% del mercado, mientras que Ambev obtiene 11,7%[16].

Ambas empresas alistan sus presupuestos y afinan estrategias para ganar aun mayor participación de mercado. En este escenario, ha ingresado un nuevo participante: Franca, la marca de cerveza del grupo AJE.

2. La empresa: Unión de Cervecerías Backus & Johnston S.A.

2.1 Historia[17]

Cervecería Backus & Johnston S.A. (en adelante Backus) fue constituida el 10 de mayo de 1955.

A pocos meses de constituida, Backus y Compañía Nacional de Cerveza decidieron crear Maltería Lima S.A., empresa dedicada a la fabricación de malta. Posteriormente, la empresa adquirió el control de la Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú Ltda. S.A., y constituyeron la empresa Industria del Envase, con la finalidad de abastecerse de los envases de vidrio y cajas para el producto.

En 1973 se descentralizó la fabricación de cerveza y se promovió la constitución de Cervecería San Juan S.A. y Cervecería del Norte S.A., para atender los mercados de la Amazonía y el norte del país.

Como consecuencia de la obligación de reubicar las actividades industriales que hasta el momento se desarrollaban en el Rímac, la cervecería adquirió 35 hectáreas de terreno en el distrito de Ate, Lima.

En la década de 1980, Backus incrementó su participación en el mercado nacional de 41% a 53%, como consecuencia de las políticas de márketing y ventas adoptadas, así como por la modernización y el dinamismo del sistema de distribución, que le permitieron ganar importantes mercados regionales. En los años 1990, 1991, 1992 y 1993 logró aumentar sustancialmente su participación en el mercado, hasta llegar a 60%.

En 1996, los accionistas de Backus, CNC, Sociedad Cervecera de Trujillo y Cervecería del Norte decidieron fusionar las empresas mediante la incorporación de todas ellas en Backus, la cual cambió su denominación a Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.

En vista de la disminución de la demanda y la mayor eficiencia de la planta de Ate, en 1998 se decidió suspender las actividades de la planta del Rímac.

En abril del año 2000, Backus, de conformidad con el contrato celebrado con Corporación Cervesur S.A.A., formuló una oferta pública de adquisición por el 100% de las acciones comunes de Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A.A. (Cervesur). A partir del ejercicio 2001, Backus tuvo a su cargo la gerencia de Cervesur.

Durante el ejercicio 2002, el grupo empresarial colombiano Bavaria se convirtió en el principal accionista de la sociedad al adquirir 44,05% del capital social. Además, el grupo inversionista venezolano Cisneros adquirió el 18,87%.

---

[16] *El Comercio*. "Backus lidera guerra de las cervezas con el 91,3% del mercado nacional". 5 de abril de 2007. En: ISI Emerging Markets. Fecha de consulta: 10/09/2007. <http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=134023186&auto=1&query=cerveza%3A&db=es_1y_d&hlc=es&range=3000&sort_by=Date>.

[17] Unión de Cervecerías Backus y Johnston. *Memoria anual UCBJ 2006*. En: Conasev. Fecha de consulta: 12/09/2007. <http://www.conasev.gob.pe/emisoras/Emi_memoria.asp?p_codigo=47>.

En octubre del 2005 el grupo Bavaria se integró al grupo SAB Miller. Posteriormente, este grupo adquirió también la participación del grupo Cisneros en Backus. En tal virtud, Backus se incorporó al segundo grupo cervecero del mundo e inició un proceso de integración.

2.2 Misión

"Poseer y potenciar las marcas de bebidas locales e internacionales preferidas por el consumidor"[18].

2.3 Visión

"Ser la empresa más valorada por:

- Crecimiento del valor de nuestra participación del mercado a través de nuestro portafolio de marcas.
- Otorgar el más alto retorno de inversión a sus accionistas.
- Ser el empleador preferido"[19].

2.4 Valores

En Backus se toman en consideración los siguientes valores:

"Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera, la responsabilidad es clara e individual, trabajamos y ganamos en equipo, entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores, y nuestra reputación es indivisible"[20].

2.5 Organización

Al cierre del 2006, la empresa estaba conformada de la siguiente manera: 49 ejecutivos, 115 funcionarios, 544 empleados y 739 obreros. Cabe destacar que de todos los colaboradores, 152 son mujeres. Solo una de ellas forma parte del grupo de ejecutivos, y 8, del de funcionarios[21].

2.6 Líneas de productos

Backus produce, envasa, comercializa y distribuye bebidas elaboradas a base de malta, bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas. Dentro de su portafolio cuenta con cinco marcas de cerveza, cuya participación de mercado convierte a Backus en el líder del mercado cervecero. Cada marca posee un posicionamiento e imagen propios: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Barena y Peroni.

Asimismo posee marcas de cerveza de producción, venta y distribución regionales, como Pilsen Trujillo, Arequipeña, San Juan y Malta Polar. Dentro de su cartera de productos también destacan el agua mineral San Mateo y bebidas gaseosas como Guaraná Backus, Saboré y Viva Backus.

2.7 Ventas[22]

Durante el ejercicio 2006 se acentuó la tendencia de incremento de ventas observada en el año anterior, como consecuencia del éxito de los proyectos de creación de valor cuya finalidad era desarrollar el consumo per cápita, estar más cerca de los consumidores e incrementar la penetración y cobertura del mercado.

---

[18] Unión de Cervecerías Backus y Johnston. *Memoria anual UCBJ 2006*. En: Conasev. Fecha de consulta: 12/09/2007 <http://www.conasev.gob.pe/emisoras/Emi_memoria.asp?p_codigo=47>.

[19] Ibídem.

[20] Ibídem.

[21] Ibídem.

[22] Ibídem.

En el ejercicio 2006, las ventas de los productos cerveceros elaborados por la empresa se incrementaron en 12,3%, de 6.787.722 hl en el año 2005 a 7.621.993 hl en el año 2006. En el mismo ejercicio también se incrementó la venta de gaseosas y aguas, de 867.067 hl en el 2005 a 871.776 hl en el 2006, pese al incremento del precio.

Cabe señalar que las ventas del año 2006, sumadas a las de Cervecería San Juan S.A.A. y a las de la competencia, implicaron un crecimiento per cápita, de 29 litros en el año 2005 a 32 litros en el año 2006[23].

En el campo de las exportaciones, continúa el crecimiento. El principal país de destino en este período fue Estados Unidos (87% de participación del total de exportaciones de Backus).

En cuanto al monto de la exportación de cerveza, se precisa que del monto total corresponden a exportaciones S/. 11.895.000 en el 2006 y S/. 10.644.000 en el 2005, lo que significó un crecimiento de 11,7%.

3. El producto: Cerveza Cristal, "La cerveza de los peruanos"

3.1 Orígenes

Cristal, conocida como "la rubia", empezó a ser comercializada en 1922, cuando la empresa productora Backus & Johnston Brewery Limited todavía estaba en manos de capitales extranjeros. Cristal nació en una botella verde con etiqueta ovalada, y con el tiempo se fue transformando hasta llegar a la botella ámbar y etiqueta en forma de trébol que hasta hace poco la caracterizaban. Al final del 2006 Cristal sufrió una nueva modificación de imagen y presentación, tema que es parte del caso analizado[24].

3.2 Ficha técnica / características

Cristal pertenece a la categoría de cervezas claras y brillantes, clasificadas como "pilsener". Posee un buen balance de cuerpo, amargor y sabor; presenta un amargor acentuado, pero elegante. Contiene 5% de volumen de alcohol y menos de 3,5% de carbohidratos. Durante su proceso de producción se emplea una mezcla de las mejores maltas procedentes de Canadá y de países europeos, además de una fina combinación de lúpulos amargos y aromáticos. El proceso de fermentación toma de seis a siete días con temperaturas de 10,5 a 12,5 °C, en tanto que la fase de maduración emplea una temperatura de -1,5 °C[25].

3.3 Marca

La personalidad o *brand character* de la marca puede definirse de la siguiente manera: "Cristal es el sabor que une a los peruanos. Cristal valora la diversidad, la peruanidad, la unión, la solidaridad y el optimismo. Cristal es alegre, de espíritu joven, de actitud ganadora, preocupada por su comunidad y sociable y simpática. ¡Salud porque somos así!"[26].

3.4 Presentaciones

Botella de 650 ml, 1.100 ml, 355 ml; y lata de 355 ml.

---

[23] Veáse el anexo 5. Ventas UCBJ.

[24] "Historia de Cristal". En: Cristal. Fecha de consulta: 12/09/2007. <http://www.cristal.com.pe/micristal/index.asp>.

[25] "Ficha técnica: Cristal". En: Backus. Fecha de consulta: 12/09/2007. <http://www.backus.com.pe>.

[26] "La cerveza de los peruanos". En: Backus. Fecha de consulta: 12/09/2007. <http://www.backus.com.pe>.

3.5 Mercado objetivo

El mercado de Cristal comprende diferentes estratos socioeconómicos y grupos de edad. Sin embargo, el público objetivo al cual se orientan las estrategias de comunicación y de medios se puede definir como: hombres y mujeres consumidores de bebidas alcohólicas, jóvenes y adultos jóvenes de 18 a 35 años de NSE predominantemente medio y medio bajo (B, C y D)[27].

Una de las características que ha marcado el escenario cervecero es el cambio de la comunicación en la publicidad. Antes, los comerciales usualmente apelaban a la figura femenina, mostraban cuerpos en bikinis y chicas guapas para captar la atención del público masculino. Hoy, la publicidad da muestra de una comunicación más fresca, ingeniosa y divertida, y emplea otros recursos como la amistad, la espontaneidad y el cambio.

Brahma empezó esa tendencia con su campaña "Renuévate", la cual hace alusión al cambio, al logro de metas y al consumo entre amigos. Esto porque Brahma sigue las directrices de Inbev, su casa matriz, la cual no permite el tipo de publicidad que se acostumbraba usar hasta hace poco. Asimismo, Backus modificó los contenidos de su publicidad, también en respuesta al código de ética de SAB Miller. Esta prohíbe mostrar desnudos y alentar el consumo de bebidas alcohólicas aduciendo que estas mejoran el éxito sexual o la seducción. Tampoco se puede mostrar a menores de edad, a embarazadas o a personas en estado de ebriedad[28].

El márketing de la categoría ha estado dedicado a lanzamientos de nuevas marcas, renovaciones de imagen y desarrollo de nuevas presentaciones. Ello va de la mano con una segmentación más exhaustiva del mercado, con el propósito de dar al consumidor lo que se merece. Justamente, a finales del 2006, Backus se preparaba para la ejecución de una serie de cambios en sus diversas marcas, con el objetivo de fortalecer su presencia y reivindicarse como líder. Su propósito era hacer una segmentación más clara del mercado. Para ello, debía reforzar y transmitir el posicionamiento y la imagen de cada una de sus marcas.

Pilsen fue una de las primeras en renovarse. En noviembre del 2006 se presentó el nuevo logotipo y el nuevo empaque de la cerveza. Este cambio trató de reforzar a Pilsen como la marca que transmite herencia, tradición y máxima autenticidad. Como la cerveza que se toma entre amigos[29].

Cristal empezó a comunicar su campaña de renovación en septiembre del 2006 y continúa hasta el día de hoy. Logró un cambio de posicionamiento e imagen de manera muy efectiva y con muy buenos resultados, tal como se analizará más adelante.

Barena fue lanzada en octubre del 2006 y estuvo pensada para un segmento con mucho potencial: jóvenes y adultos jóvenes que desean vivir experiencias nuevas, intensas y espontáneas, llenas de diversión y que desean romper con la rutina del día a día. Se caracteriza por ser una cerveza ligera, refrescante y fácil de beber. Ligada al concepto de libertad, destaca su *selling line*: "No la pienses tanto"[30].

Cusqueña comunicó su renovación en marzo del 2007. El nuevo diseño de la botella destaca las líneas arquitectónicas de Macchu Picchu y se caracteriza por su elegancia y presentación de nivel internacional. La cerveza *premium* de Backus refuerza su orientación hacia un público más sofisticado y que valora los

[27] Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie, p. 4.

[28] Natalia Vera Ramírez. *El Comercio*. "SAB Miller y Ambev trajeron más que competencia y menores precios". 28 de enero de 2007. Fecha de consulta: 15/09/2007. <http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-01-28/imEcEconomia0659727.html>.

[29] RPP Noticias. "Pilsen Callao con nueva imagen". 5 de noviembre de 2006. Fecha de consulta: 15/09/2007. <http://www.rpp.com.pe/portada/agenda_empresarial/54437_1.php>.

[30] Natalia Vera Ramírez. *El Comercio*. "SAB Miller y Ambev trajeron más que competencia y menores precios". 28 de enero de 2007. Fecha de consulta: 15/09/2007. <http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-01-28/imEcEconomia0659727.html>.

detalles[31]. Peroni, en tanto, se lanzó también en el verano de 2007, con el objetivo de otorgar mayor variedad al portafolio de Backus y colocar en el mercado a una cerveza *premium* internacional.

Durante el verano, Ambev también se sumó a la ola de lanzamientos con Brahma Beats, una versión de Brahma con mayor contenido de alcohol. Además, introdujo al mercado su *pack* internacional con cervezas de gran reconocimiento en otros países.

Otra característica que predominará será el intensivo uso de auspicios, patrocinios y relaciones públicas. Tal es el caso de Backus; cada marca está ligada con un deporte distinto (Cristal con el fútbol, Cusqueña con el tenis y Barena con el surf). Cada marca trata de estar presente en los eventos que se orienten en mayor medida a su público objetivo. En este escenario, Brahma trata de estar primero en las actividades masivas de mayor importancia, e incluso ganar las que siempre habían sido auspiciadas por Backus; actividades que representan un medio no solo para publicitar su imagen, sino para vender su producto. Otra forma de acercarse más al consumidor es organizando espectáculos propios como los festivales de *reggaeton* de Brahma, las fiestas Barena, o el Festival de la Cerveza Cusqueña. Adicionalmente, se hace uso de contratos exclusivos con diversos locales, lo que ocurrió en el verano con muchos lugares de las playas del sur[32].

En materia de estrategias de precios, estos seguirán una tendencia a la baja en el 2007, debido a la fuerte competencia y a las agresivas promociones[33]. Luego de todos estos lanzamientos, estos fueron los resultados: según cifras de CCR a mayo del 2007, Cristal superaba el 50% de participación del mercado y Pilsen obtuvo un 23,9%, ubicándose en el segundo lugar de preferencias. Brahma, en tanto, alcanzó solo 8% de participación[34].

4. Objetivos de márketing[35]

Cualitativos

- Renovar la imagen de la marca.
- Posicionar a Cristal como "La cerveza de los peruanos".
- Lograr un vínculo emocional más estrecho con el público objetivo.
- Establecer una nueva dinámica de activaciones e innovaciones en el mercado cervecero.

Cuantitativos

- Elevar el nivel de *top of mind*.
- Aumentar la participación de la marca en el mercado nacional.
- Incrementar el volumen de ventas.

---

31 RPP Noticias. "Presentan nueva imagen de cerveza Cusqueña". 15 de marzo de 2007. Fecha de consulta: 15/09/2007. <http://www.rpp.com.pe/portada/agenda_empresarial/69331_1.php?font=1>.

32 Natalia Vera Ramírez. *El Comercio*. "Competencia cervecera se traslada a los auspicios". 7 de julio de 2007. Fecha de consulta: 15/09/2007. <http://www1.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-07-07/imEcEconomia0750627.html>.

33 Diario *Correo*. "Este año se consumirá diez litros más de cerveza". 6 de septiembre de 2007. En: ISI Emerging Markets. Fecha de consulta: 10/09/2007. <http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=148915056> [login: 2002110750].

34 "Crece participación de cerveza Pilsen Callao en el mercado nacional". El Comercio, Día Uno. 2 de julio de 2007. Extraído de ISI Emerging Markets.

35 Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie, p. 2.

- Reemplazar el antiguo formato de 620 ml por un nuevo formato de 650 ml con un parque de alrededor de 100 millones de envases.

5. Estrategias de márketing[36]

a. Comunicación de la marca

Como parte del objetivo de diferenciar y reforzar la identidad de cada marca dentro del portafolio de Backus, fue necesario desarrollar una nueva propuesta de posicionamiento para Cristal. Los cambios que se llevaron a cabo formaron parte de las renovaciones ejecutadas en todas las marcas desde finales del 2006. Ello responde a una estrategia más orientada hacia el consumidor.

Se requería lograr una segmentación más clara del mercado y orientar eficazmente cada marca del portafolio a un *target* específico. Por ello, se definió de manera más certera el perfil del público objetivo al cual se dirigía Cristal. Sobre la base de las características de este grupo se ajustó el foco de comunicación.

De otro lado, estos cambios se dan en un entorno muy competitivo, en el cual Backus necesita marcar la pauta en las innovaciones del mercado.

Los cambios se realizaron a cabo en dos etapas:

- Orientar la comunicación hacia el público objetivo, desarrollando un mensaje y un estilo de comunicación más relevantes para ellos.
- Presentar la nueva botella y la nueva imagen, acompañadas de una comunicación que destaque la gran aceptación de Cristal a escala nacional y que haga énfasis en la innovación realizada, propia de la marca líder en la categoría.

El consumidor de Cristal se caracteriza por ser joven o adulto joven, de 18 a 35 años de edad, mayoritariamente perteneciente a los NSE medio y bajo. Gusta de asistir a eventos deportivos, espectáculos y actividades sociales. Es extrovertido, alegre y divertido, disfruta el compartir momentos con amigos y familiares y está muy a gusto con sus costumbres.

Así pues, el posicionamiento indicado era transmitir que Cristal es "La cerveza de los peruanos". Cristal es como los peruanos: optimista, alegre y divertida. Es la cerveza que reúne a la gente, además de ser la de mayor aceptación y la preferida por los peruanos.

Por ello, la comunicación debía reflejar comportamientos muy propios de los peruanos, en un ambiente real con personas reales. Estos escenarios debían mostrar una celebración típica o un día común en la vida de un peruano de manera natural, fresca y convincente, para que puediera ser captada y asimilada fácilmente por el público[37].

b. Renovación del parque de envases

Parte del cambio fue el lanzamiento de un nuevo envase, que en lugar de 620 ml traería 650 ml al mismo precio. La transformación de la presentación más consumida en el Perú recoge las tendencias de diseño del mercado internacional y otorga mayor valor por el dinero de los consumidores. Este envase es moderno, contemporáneo y está a la altura de los mejores formatos en cualquier parte del mundo.

[36] Ibídem.

[37] Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie, p. 2.

- Reemplazar el antiguo formato de 620 ml por un nuevo formato de 650 ml con un parque de alrededor de 100 millones de envases.

5. Estrategias de márketing[36]

a. Comunicación de la marca

Como parte del objetivo de diferenciar y reforzar la identidad de cada marca dentro del portafolio de Backus, fue necesario desarrollar una nueva propuesta de posicionamiento para Cristal. Los cambios que se llevaron a cabo formaron parte de las renovaciones ejecutadas en todas las marcas desde finales del 2006. Ello responde a una estrategia más orientada hacia el consumidor.

Se requería lograr una segmentación más clara del mercado y orientar eficazmente cada marca del portafolio a un *target* específico. Por ello, se definió de manera más certera el perfil del público objetivo al cual se dirigía Cristal. Sobre la base de las características de este grupo se ajustó el foco de comunicación.

De otro lado, estos cambios se dan en un entorno muy competitivo, en el cual Backus necesita marcar la pauta en las innovaciones del mercado.

Los cambios se realizaron a cabo en dos etapas:

- Orientar la comunicación hacia el público objetivo, desarrollando un mensaje y un estilo de comunicación más relevantes para ellos.
- Presentar la nueva botella y la nueva imagen, acompañadas de una comunicación que destaque la gran aceptación de Cristal a escala nacional y que haga énfasis en la innovación realizada, propia de la marca líder en la categoría.

El consumidor de Cristal se caracteriza por ser joven o adulto joven, de 18 a 35 años de edad, mayoritariamente perteneciente a los NSE medio y bajo. Gusta de asistir a eventos deportivos, espectáculos y actividades sociales. Es extrovertido, alegre y divertido, disfruta el compartir momentos con amigos y familiares y está muy a gusto con sus costumbres.

Así pues, el posicionamiento indicado era transmitir que Cristal es "La cerveza de los peruanos". Cristal es como los peruanos: optimista, alegre y divertida. Es la cerveza que reúne a la gente, además de ser la de mayor aceptación y la preferida por los peruanos.

Por ello, la comunicación debía reflejar comportamientos muy propios de los peruanos, en un ambiente real con personas reales. Estos escenarios debían mostrar una celebración típica o un día común en la vida de un peruano de manera natural, fresca y convincente, para que puediera ser captada y asimilada fácilmente por el público[37].

b. Renovación del parque de envases

Parte del cambio fue el lanzamiento de un nuevo envase, que en lugar de 620 ml traería 650 ml al mismo precio. La transformación de la presentación más consumida en el Perú recoge las tendencias de diseño del mercado internacional y otorga mayor valor por el dinero de los consumidores. Este envase es moderno, contemporáneo y está a la altura de los mejores formatos en cualquier parte del mundo.

[36] Ibídem.

[37] Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie, p. 2.

La innovación marca un hito en la industria cervecera, ya que revela la superioridad, la calidad y el liderazgo de cerveza Cristal[38]. Se introdujeron más de 100 millones de envases, los mismos que se importaron desde Brasil, Colombia, Escocia y España.

La inversión para este nuevo diseño fue de US$ 30 millones[39].

c. Renovación de la imagen

Con la finalidad de acompañar a la nueva botella de Cristal, se creó una nueva identidad gráfica en las etiquetas, el logotipo y en el *packaging* (empaque) completo de la marca. Esto incluyó la presentación de nuevas chapas, contraetiquetas, collarines y otros empaques secundarios.

Aunque con una imagen renovada, los elementos principales de la marca se mantienen, como es el caso del fondo azul y la tradicional esfinge dorada; estos elementos son distintivos de Cristal y de alta recordación para los consumidores[40].

6. Objetivos de comunicación[41]

- Encontrar un lenguaje de comunicación que logre una identificación con el público.
- Lograr que la renovación de la imagen de la marca sea muy impactante.
- Involucrar y hacer participar a todo el país en la renovación de la imagen de Cristal.

7. Estrategia publicitaria

7.1 Publicidad de la campaña

Para la primera etapa del cambio se aprovechó la tendencia de rescatar y valorar lo peruano. Cristal debía acercarse a su público destacando nuestros hábitos y costumbres y apelando a la identidad de grupo de los jóvenes. Cristal era el producto perfecto para reivindicar el orgullo de ser peruano[42].

De ahí nació la idea de "Somos así". Cristal celebra con los peruanos y pone de manifiesto la diversidad que hay en el país.

En esta etapa se empleó un comercial de televisión de 42 segundos, en el que se mostraban diferentes actitudes propias de los peruanos. Se utilizaron piezas gráficas y de radio para apoyar la comunicación.

Durante el verano se usó un comercial de 65 segundos y reducciones de este *spot*[43].

Durante la fase de lanzamiento de la nueva botella e imagen, se usó una campaña en dos etapas. Ambas tuvieron como idea "Juntos hacemos las cosas mejor", la cual surgió a partir del ideal de

---

38 Ibídem.

39 *El Comercio*. "Backus presenta nueva etiqueta y botella de Cristal de 650 ml". 28 de noviembre de 2006. En: ISI Emerging markets. Fecha de consulta: 10/09/2007. <http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=121076052&auto=1&query=cerveza%3A&db=es_1y_d&hlc=es&range=3000&sort_by=Date> [login: 2002110750].

40 Ibídem.

41 Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie, p. 3.

42 Fernando Sarria, Subgerente de Causa Publicidad. "Re: Campaña Cerveza Cristal" (en línea). En: Campaña "Renovación de la Cerveza Cristal", 27 de septiembre de 2007. *Message ID*: <diazkag@up.edu.pe>. Universidad del Pacífico.

43 Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie, p. 3.

trabajar juntos por una meta importante. Además, se destacaron las características de un peruano solidario y su espíritu de colaboración, que también tiene la marca[44].

La primera etapa consistió en desarrollar un ambiente de intriga, en el cual se invitaba a los peruanos a participar con Backus de "algo realmente espectacular". Esta convocatoria fue difundida por televisión mediante un *spot*, en la vía pública y por medio de activaciones BTL[45]. Estas activaciones consistieron en módulos colocados en varios puntos de la capital que recibieran gran asistencia de público. En ellos se invitaba a los participantes a tomarse una foto, la cual serviría luego para formar la botella mosaico, tan importante durante la campaña.

Durante la etapa de lanzamiento se transmitió un comercial de televisión de 65 segundos con el mismo concepto: "Juntos hacemos las cosas mejor". Ahí se veía cómo miles de peruanos, provenientes de todas las regiones del país, acudían para "diseñar" juntos la nueva botella de Cristal. El objetivo era destacar la gran aceptación de Cristal en el ámbito nacional e integrar a sus consumidores a este gran cambio.

Este comercial fue apoyado con material gráfico en la vía pública y en los medios escritos. En la vía pública (varios puntos de la capital) se colocaron gigantografías que mostraban una botella mosaico, elaborada con todas las fotografías tomadas durante las activaciones BTL[46]. En ella aparecían los rostros de miles de peruanos, lo que daba una sensación de integración y solidaridad con este cambio[47].

7.2 Audiencia objetivo

La audiencia estuvo conformada principalmente por hombres y mujeres consumidores de bebidas alcohólicas, jóvenes y adultos jóvenes de 18 a 35 años, de NSE predominantemente medio y bajo (B, C y D).

En su mayoría se trata de estudiantes, trabajadores y profesionales. Personas extrovertidas, sociables y muy divertidas[48].

7.3 Estrategia de medios[49]

- Campaña "Así somos"

Estuvo al aire en televisión de señal abierta, televisión por cable y radio. La inversión total fue de US$ 4.277.499,7 (monto bruto).

El período de exhibición fue desde septiembre hasta fines de noviembre del 2006, antes de iniciar la campaña de cambio de envases. Se retomó durante el verano, desde el 20 de enero hasta fines de marzo del 2007.

La publicidad en TV se concentró en el horario estelar y matutino, solo a través de Frecuencia Latina, América TV, Panamericana y ATV. Se escogieron señales de TV sobre la base del *share* de audiencia por canal. Además, se tomó en cuenta que era conveniente mantenerse en aquellos donde la marca ya tenía auspicios.

---

44 Fernando Sarria, Subgerente de Causa Publicidad. "Re: Campaña Cerveza Cristal" (en línea). En: Campaña "Renovación de la Cerveza Cristal", 27 de septiembre de 2007. *Message ID*: <diazkag@up.edu.pe>. Universidad del Pacífico.

45 Las siglas BTL hacen referencia a *marketing below the line*: estrategias de márketing fuera de los medios de comunicación tradicionales.

46 Ídem.

47 Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie, p. 4.

48 Ibídem.

49 Fernando Sarria, Subgerente de Causa Publicidad. "Re: Campaña Cerveza Cristal" (en línea). En: Campaña "Renovación de la Cerveza Cristal", 27 de septiembre de 2007. *Message ID*: <diazkag@up.edu.pe>. Universidad del Pacífico.

- Campaña "Juntos hacemos las cosas mejor"

Se emplearon diversos medios: televisión de señal abierta, televisión por cable, radio y prensa escrita (diarios y revistas). La inversión total fue de US$ 2.656.923,7 (monto bruto)[50].

El período de exhibición comprendió desde el 22 de enero hasta el 30 de noviembre de 2006 (fase de intriga) y del 1 de diciembre de 2006 hasta el 19 de enero de 2007 (fase de lanzamiento).

Los medios escritos utilizados fueron: *El Comercio, Trome, Perú 21, El Popular, Correo, Ojo, Ajá*; y diarios deportivos como *El Bocón, Libero* y *Todo Sport*. Entre las revistas estuvieron *El Gráfico, Somos, Caretas y Magaly*.

Se emplearon formatos novedosos que pudieran llamar la atención de los lectores. En las revistas, por ejemplo, se emplearon solapas que se desprendían de las carátulas, mientras que en prensa se usaron avisos laterales enfrentados.

En radio se colocaron dos pautas, transmitidas por RPP, La Mega, Radio Comas, Radio Mar, Moda, La Inolvidable, Panamericana, Oxígeno, Okay, Felicidad y Studio 92.

Además, se contó con el apoyo de menciones y auspicios en los programas de mayor sintonía, donde la marca ya tenía presencia.

Parte del presupuesto se destinó para publicidad en la vía pública y en cines.

7.4 Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados atribuidos a ambas campañas fueron muy positivos, tal como se rescató en el *TV link test*, estudio que mide el impacto, la efectividad de la comunicación y la respuesta que puede generar un comercial en los consumidores.

Esta evaluación permitió conocer si el mensaje de la campaña fue realmente captado por el público objetivo.

En cuanto al impacto de "Somos así", se pudo concluir que el comercial tuvo una gran aceptación, buen nivel de recordación e influencia positiva para la marca. Todo ello gracias a su buen nivel de disfrute, fácil entendimiento de la historia y alto nivel de identificación con el público objetivo.

La comunicación fue transmitida con claridad y de manera efectiva. El público captó fácilmente la idea de que Cristal es "La cerveza de los peruanos".

Por último, la respuesta de la audiencia se vio reflejada en mayor fidelidad hacia la marca, debido a que la publicidad era creíble y traía un mensaje nuevo, más cercano al consumidor. El estilo de comunicación se alejó de la tradicional publicidad que empleaba a chicas con cuerpos espectaculares, y en cambio retrató momentos cotidianos con los que el público se sintió identificado.

Efecto similar alcanzó la campaña "Juntos hacemos las cosas mejor". El comercial gustó debido a la manera como integró al consumidor con la renovación de la marca y, nuevamente, a la posibilidad de identificarse con los personajes de la publicidad.

El mensaje fue entendido claramente, la audiencia captó que todos los peruanos debían participar de la renovación de Cristal.

Asimismo, los consumidores valoraron la nueva imagen de la cerveza y recibieron muy bien la novedad. Lo último tuvo como respuesta la ratificación del consumo del producto.

[50] Véase el anexo 6. Inversión en medios.

Por último, se incide en que se logró algo muy importante para una marca nacional como cerveza Cristal: conectar a la marca con sus consumidores. A diferencia de otras cervezas que divierten al espectador, Cristal se conectó con su público por medio de la sensibilidad y la peruanidad que todos tenemos[51].

7.5 Evidencia de comprobación[52]

Resultados de la campaña "Somos así":

- 41% de las personas en las que se basó el *TV link test* afirmaron que les gustaría mucho ver el comercial, en tanto que 37% dijeron que les gustaría bastante verlo.
- 96% afirmaron que les parecía muy fácil o fácil entender el comercial.
- 73% reconocieron o relacionaron el nombre de la marca (cerveza Cristal) con el comercial.
- 69% opinaron que los argumentos del comercial solo podían ser desarrollados por Cristal.
- 65% de los encuestados afirmaron que la comunicación era creíble.

Resultados de la campaña "Juntos hacemos las cosas mejor":

- 37% de los encuestados opinaron que les gustaría mucho verlo, mientras que 48% dijeron que les gustaría mucho verlo.
- 32% de las personas encuestadas opinaron que el comercial era muy fácil de entender. Adicionalmente, 55% consideraron que era fácil de entender.
- 59% de personas reconocieron la marca (cerveza Cristal) al referirse al comercial.
- 49% afirmaron que las partes que se destacaban del comercial eran la unión y la celebración, mientras que 26% consideraron que eran la marca y el producto.
- A 97% de personas les agradó el comercial.
- 70% de los encuestados captaron el mensaje: "Juntos participaron en la elaboración de la nueva imagen de Cristal".

Participación de mercado

La participación de mercado de Cristal en febrero del 2007 fue de 48,7%, cifra que sobrepasa el 46,6% de septiembre del 2006 y el 45% obtenido durante los primeros meses de ese mismo año (Informe CCR a febrero del 2007).

Ventas

- Las ventas del período septiembre del 2006 a marzo del 2007 se incrementaron en 25% con respecto a las del período septiembre del 2005 a marzo del 2006.
- Se alcanzó un aumento de 23% en las ventas de diciembre del 2006 en comparación con las de diciembre del 2005.
- Se logró un incremento en las ventas totales anuales de 26% en el 2006, con respecto al año anterior.

---

[51] Fernando Sarria, Subgerente de Causa Publicidad. "Re: Campaña Cerveza Cristal" (en línea). En: Campaña "Renovación de la Cerveza Cristal", 27 de septiembre de 2007. *Message ID*: <diazkag@up.edu.pe>. Universidad del Pacífico.

[52] Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie, p. 6.

8. Resumen del caso

La renovación de cerveza Cristal se desarrolló en tres campos: cambio en el mensaje y estilo de comunicación, renovación de envases, y renovación de la imagen por medio de nuevas etiquetas y elementos del empaque.

Durante la primera parte de la campaña es destacable el uso de un mensaje más fresco y de gran complicidad con el consumidor. El nuevo tono de la comunicación marcó un gran cambio en la publicidad de Cristal: ahora el protagonista era el peruano. Con ello, Cristal logró redefinir su imagen y acercarse más a su público, siempre destacando su posición de líder.

De otro lado, la segunda parte de la campaña logró también buenos resultados gracias a que logró involucrar a la audiencia con el objetivo de Cristal. Siguiendo la premisa de que Cristal es la cerveza de los peruanos, quiénes mejor que ellos para emprender una tarea tan importante como la renovación de la marca. Sin duda, el símbolo en esta fase fue la botella mosaico presente en la publicidad.

Todos los elementos de la campaña estuvieron bien enlazados para poder llegar a los resultados obtenidos.

9. Preguntas de discusión

a. ¿Por qué era necesario renovar la imagen de cerveza Cristal?

b. ¿Cómo calza esta renovación en la estrategia del portafolio de marcas de Backus?

c. ¿Por qué se tuvo que cambiar el tono de la comunicación y el mensaje publicitario?

d. ¿Cuáles son los riesgos que asumió la empresa al cambiar de estilo de comunicación?

e. ¿Cuáles fueron los factores que determinaron el éxito de la campaña?

10. Anexos

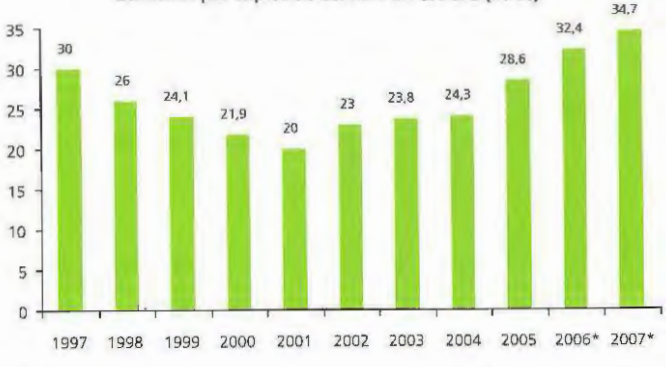
Anexo 1: Principales variables del sector cervecero (noviembre del 2006)

Indicadores estratégicos	Histórico						Promedio	Proyecciones	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000 - 2005	2006*	2007*
Precio promedio botella 620 ml (S/.)									
Consumidor	3,85	3,85	3,56	3,58	3,52	3,34	3,60	3,00	3,00
Variación %	3,00	0,20	-7,50	0,40	-1,60	-5,10	-1,80	-10,00	-0,04
Producción (millones de litros)	571,00	530,00	618,00	648,00	673,00	797,00	639,50	920,60	1.000,00
Variación %	-7,50	-7,20	16,70	4,90	3,90	18,40	4,40	15,50	8,60
Comercio internacional (miles de US$)									
Exportaciones	2.187,00	2.134,70	2.048,70	2.022,00	2.115,70	2.888,00	2.232,70	3.436,70	3.849,10
Variación %	10,70	-2,40	-4,00	-1,30	4,60	36,50	6,50	19,00	12,00
Importaciones	938,10	674,40	1.053,40	1.253,30	665,30	5.063,60	1.608,00	4.152,20	2.906,50
Variación %	-5,30	-28,10	56,20	19,00	-46,90	661,10	31,20	-18,00	-30,00
Consumo per cápita (litros)	21,90	20,00	23,00	23,80	24,30	28,60	23,60	32,40	34,70
Variación %	-9,10	-8,70	15,20	3,50	2,10	17,70	2,90	13,20	7,20

Fuentes: Produce, Sunat, INEI, Conasev.
Proyecciones: Maximixe.

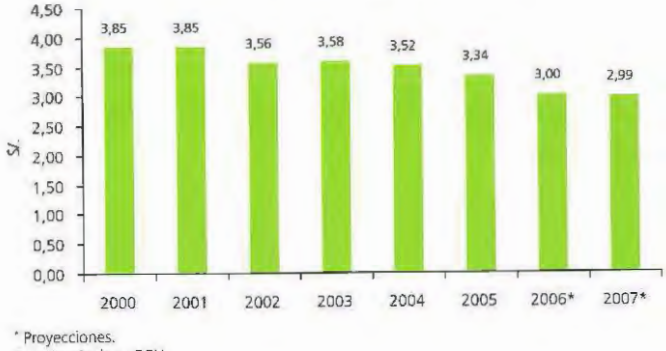
Anexo 2: Consumo per cápita de cerveza en el Perú y otros países (noviembre del 2006)

Consumo per cápita de cerveza en el Perú (litros)



* Proyecciones.
Fuentes: datos históricos de Produce y Sunat.
Proyecciones: Maximixe.
Elaboración: Maximixe.

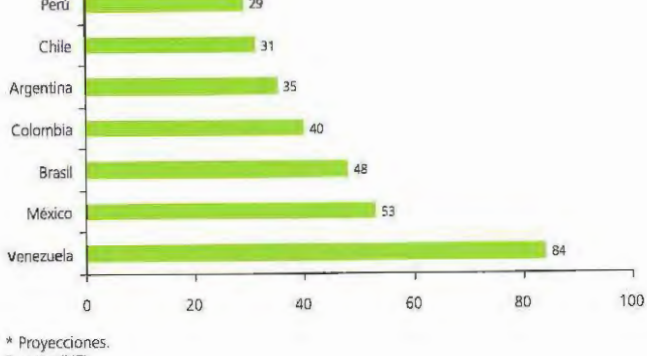
Precio promedio al consumidor de cerveza (S/.)



* Proyecciones.
Fuentes: Ambev, CCU.
Elaboración: Maximixe.

Anexo 3: Evolución de precios (noviembre del 2006)

Consumo per cápita de cerveza en el 2005 (litros)



* Proyecciones.
Fuente: INEI.
Elaboración: Maximixe.

Anexo 4: Entidades que conforman UCBJ

Razón social	Objeto
SAB Miller plc	Corporación financiera y *holding*
Racetrack Perú LLC	*Holding*
Latin Development Corporation	Inversionista y prestación de servicios
Bavaria S.A.	Elaboración, embotellado y comercialización de cerveza y bebidas gaseosas
Rivervale Inc.	Inversionista
European South American Corporation	Inversionista
Inversiones Fabe S.A.	Inversionista
Cervecería San Juan S.A.A.	Producción y comercialización de cerveza, bebidas, aguas y jugos
Transportes 77 S.A.	Servicios de transporte y mantenimiento de vehículos
Naviera Oriente S.A.C.	Transporte fluvial y terrestre
Industrias del Envase S.A.	Fabricación de productos de plástico e impresión de etiquetas
Agro Inversiones S.A.	Comercialización, distribución y fabricación de cebada malteada, sus derivados y otros
Club Sporting Cristal S.A.	Actividades deportivas

Fuente: UCBJ. *Memoria anual 2006.*

Anexo 5: Ventas UCBJ (2006)

Concepto	2006	2005
Cerveza	1.489.499	1.407.209
Gaseosas	68.228	59.300
Regalías	14.967	14.600
Otros ingresos	40.029	70.263
Total ventas netas	1.612.724	1.551.373

Fuente: UCBJ. Memoria anual 2006.

Anexo 6: Inversión en medios

Campaña "Así somos"		
TV	US$ 3.873.480,60	91%
Cable	US$ 173.209,70	4%
Radio	US$ 230.809,40	5%
Prensa		0%
Total	US$ 4.277.499,70	100%

Campaña "Juntos hacemos las cosas mejor"		
TV	US$ 2.149.154,90	80%
Cable	US$ 228.066,00	9%
Radio	US$ 187.213,80	7%
Revistas	US$ 43.473,00	2%
Outdoors	US$ 49.016,00	2%
Cine	US$ 18.458,00	1%
Total	US$ 2.675.381,70	100%

Inversión de la categoría	
Período 8 Sep. – 30 Nov. y 20 Ene. – 30 Mar.	
Campaña "Así somos"	
Barena	US$ 4.003.465,30
Brahma	US$ 5.094.243,20
Cristal	US$ 5.067.932,80
Cusqueña	US$ 3.621.726,00
Pilsen Callao	US$ 3.698.870,60
Total	US$ 21.486.237,90

Inversión de la categoría	
Período 22 Nov. – 19 Ene.	
Campaña "Juntos hacemos las cosas mejor"	
Barena	US$ 637.643,00
Brahma	US$ 1.792.899,10
Cristal	US$ 2.834.047,50
Cusqueña	US$ 539.649,90
Pilsen Callao	US$ 1.859.799,40

Fuente: Monitor Multimedios (Ibope).
Elaboración: Backus.

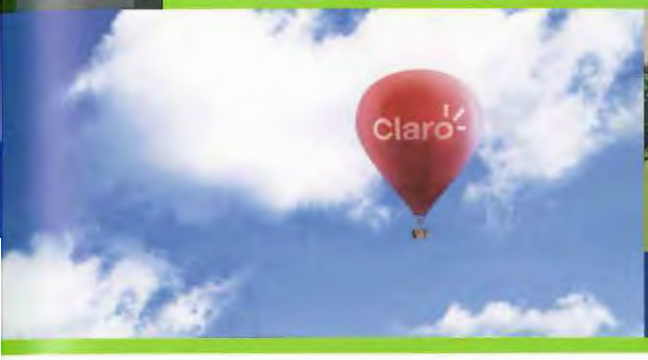
10. Bibliografía

- Documento informativo sobre la campaña "Renovación de la Marca Cerveza Cristal", elaborado por Backus. *Brief* presentado a los Premios Effie.
- Entrevista a Fernando Sarria, Subgerente de Causa Publicidad. "Re: Campaña Cerveza Cristal" [en línea], 27 de septiembre de 2007.
- *Memoria Anual 2006* de UCBJ.
- "Reporte especial: Industria cervecera continuaría mostrando un sólido crecimiento en el 2007". Scotiabank – Departamento de Estudios Económicos. 20 de diciembre de 2006.
- Riesgos de Mercados: Cerveza. Maximixe; noviembre del 2006.

Páginas web

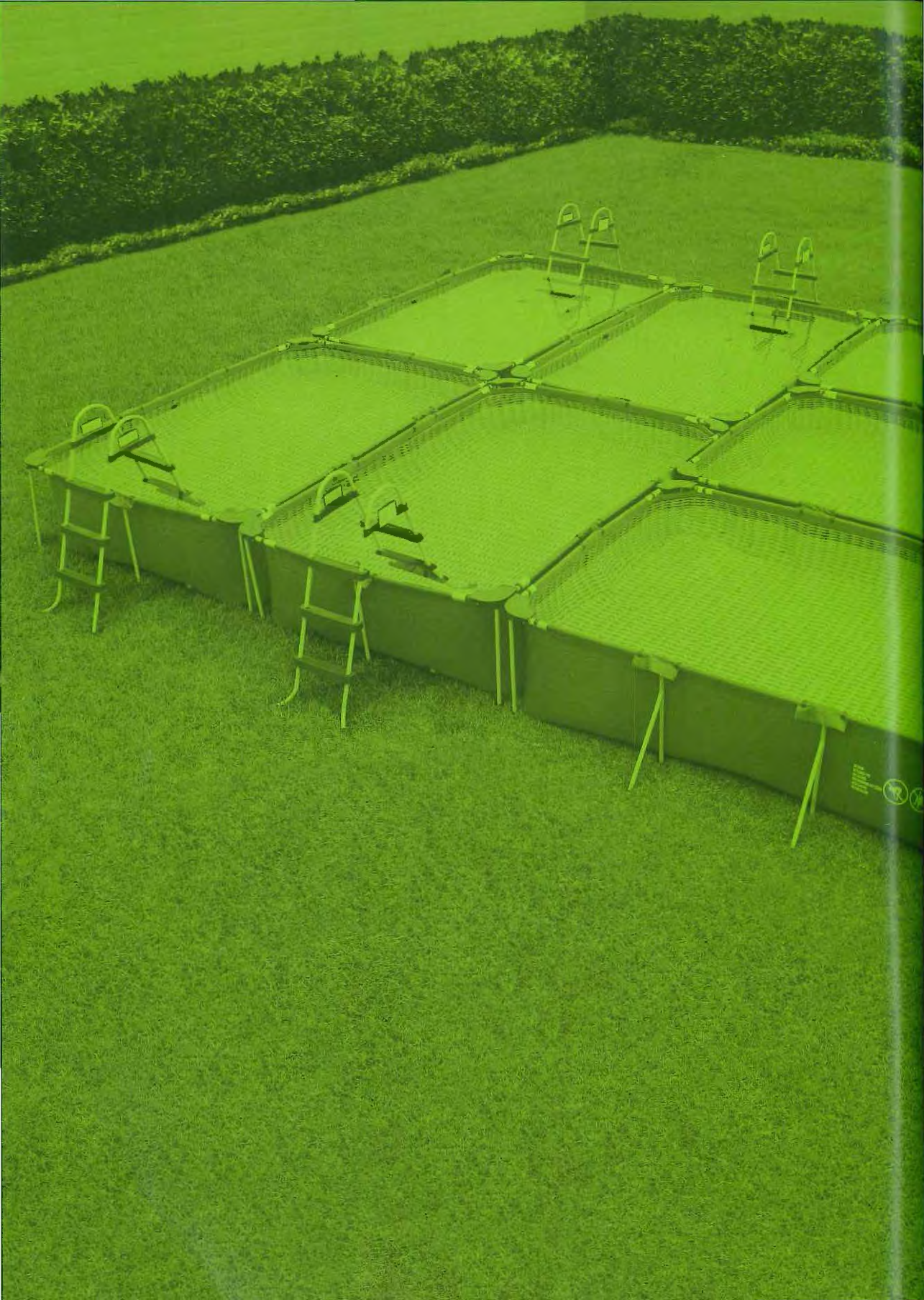
- Backus
  http://www.backus.com.pe
  http://www.cristal.com.pe
- Conasev
  http://www.conasev.gob.pe
- *Correo*
  http://www.correoperu.com.pe/
- *El Comercio*
  http://www.elcomercio.com.pe
- ISI Emerging Markets
  http://www.securities.com
- RPP Noticias
  http://www.rpp.c

II. Categoría
Servicios de cualquier tipo*



effie perú

* El Premio Effie Oro de esta categoría corresponde a América Móvil Perú, con la campaña "Todo el Perú es territorio Claro", ver el caso en la p. 23 de esta publicación.



Banco de Crédito

BCP

Servicios de cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Banco de Crédito del Perú
Campaña: "Siete" – servicios bancarios

Anunciante:	**Banco de Crédito del Perú**	
	Fernando Dasso	Gerente de Márketing
	Ernesto Melgar del Risco	Gerente de Servicios de Mercadeo
	César Sanguineti	Gerente de Productos
	César Casabonne	Jefe de Producto Tarjetas de Crédito y Créditos Personales
	Juan Luis Arteaga	Jefe de Comunicaciones
	Lauren Villacorta	Asesora de Comunicaciones
Agencia:	**Leo Burnett del Perú S.A.**	
	Juan Carlos Gómez de la Torre	Presidente / Director Creativo General
	Gisela Ocampo	Gerenta General
	Vanessa Ratto	Directora de Cuentas
	Valerie Castellano	Supervisora de Cuentas
	Franz García	Director Creativo Asociado
	Piero Oliveri	Director de Arte
	Maribel Mesías	Directora de Medios
	Karina Kiyabu	Ejecutiva de Medios

Servicios de
cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

Categoría: Servicios de cualquier tipo
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: Zina Aramburú

1. Análisis del sector y la industria

1.1 Macroambiente económico[1]

Durante el año 2006 la economía mundial mostró un desarrollo muy favorable, potenciado por el mayor dinamismo de economías emergentes como China y mayor actividad económica en los países desarrollados.

En un contexto de crecimiento global, la actividad económica peruana registró un crecimiento de 8,03% el 2006, la mayor tasa de los últimos diez años. Este crecimiento estuvo fortalecido principalmente por el desarrollo de sectores no primarios como la construcción (+14,7%), el comercio (+12,1%), los servicios (+8,3%) y la manufactura no primaria (+7,7%), debido a una mayor demanda interna.

También ha habido un gran crecimiento en cuanto al consumo y la inversión privada, lo que ha traído en consecuencia un mayor dinamismo a la demanda agregada.

Sin embargo, las exportaciones han entrado en una etapa de desaceleración en términos reales, a pesar de que antes eran el principal dinamizador de la economía, probablemente ocasionada por una desaceleración en los volúmenes de producción mineros.

La inflación del año cerró en 1,14%, porcentaje por debajo del rango objetivo del Banco Central.

1.2 Análisis del sector financiero[2]

Durante el 2006, el sistema financiero continuó expandiéndose. El crecimiento de la atención bancaria a segmentos minoristas poco atendidos continuó con la expansión de la red de puntos de atención e incluso con el ingreso de nuevos competidores al mercado. De esta manera, el total de créditos directos del sistema financiero alcanzó US$ 18.226 millones (23,9% de crecimiento respecto del año anterior, gracias a la colocación de mayores créditos en segmentos minoristas y microempresas).

El dinamismo del crédito también permitió una recuperación de los créditos comerciales, que crecieron en 19,5%, y de los créditos hipotecarios, que crecieron en 18,3%. También hubo importante reducción de los créditos morosos, que llegaron a un nivel récord de 1,9% del total de colocaciones brutas. Asimismo, los créditos del sistema bancario en dólares crecieron en 13,3%, en tanto que los créditos en soles crecieron en 39,5%, con lo que continuó el proceso de desdolarización del crédito que se

---

[1] Información extraída de la *Memoria Anual del BCP 2006*. <http://www.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/pdf2006 memoria/informe_gestión.pdf>.

[2] Ídem.

viene observando en los últimos años y el impulso a los créditos en moneda nacional, incluso a plazos largos; de esta manera, los créditos en dólares pasaron de representar 71,5% del total a fines del 2005, a 65,5% del total en el 2006, en un contexto de mayor volatilidad cambiaria durante el período electoral.

Con respecto a las tasas de interés, estas continuaron bajando en moneda local para todos los tipos de crédito, pero, por otro lado, los depósitos en el sistema bancario alcanzaron los US$ 17.553 millones, lo que implica una tasa de crecimiento anual de 15,6% con respecto al cierre del 2005. Se sigue observando que se mantiene una mayor preferencia por el dólar como moneda de ahorro.

Las perspectivas para la economía peruana continúan siendo positivas por dos motivos principalmente: la estabilidad económica y gubernamental y el crecimiento observado en la demanda interna, y la buena coyuntura internacional, que han repercutido positivamente, en especial en balanza comercial y fiscal.

1.3 Competencia

La competencia más fuerte con la que cuenta el Banco de Crédito está conformada principalmente por tres bancos: BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank, y en menor medida por bancos como el Citibank o el BIF. Sin embargo, el BCP es el banco líder del mercado y por lo tanto cuenta con la mayor participación de mercado en lo que respecta a créditos, depósitos y patrimonio.

En el período anterior a la campaña, el sector financiero abrió las puertas a nuevos bancos como el HSBC y Falabella Perú S.A., que han representado nueva competencia para el BCP.

A continuación se describe a algunos de los competidores más importantes del BCP:

Interbank: este banco tiene una política de calidad sobre todas las cosas, con la cual vela por satisfacer a sus clientes y comprometerse con ellos, procurar la mejora continua de sus servicios y procesos, y desarrollar continuamente las habilidades de sus colaboradores. Interbank ha progresado mucho debido a su estrategia de acercarse al cliente mediante la instalación de agencias dentro de supermercados, y a la puesta en práctica de horarios extendidos para la mejor atención de sus clientes[3].

BBVA Banco Continental: el BBVA es un sólido grupo financiero que compite muy cercanamente con el BCP. Busca siempre la innovación y la satisfacción plena de sus clientes, así como establecer una relación de confianza y de valor mutuo con los mismos[4].

Scotiabank: forma parte del grupo Scotiabank, una de las instituciones financieras líderes de América del Norte, con 175 años de antigüedad y experiencia. Es el banco canadiense con mayor presencia internacional, pues opera en alrededor de cincuenta países. "Scotiabank se consolida e inicia sus operaciones en el Perú combinando la experiencia y conocimientos del Banco Wiese Sudameris; el enfoque en el servicio del Banco Sudamericano; y el respaldo institucional de un grupo internacional de primer nivel: Scotiabank Group"[5].

[3] Extraído de la página web de Interbank. <http:// www.interbank.com.pe>.
[4] Extraído de la página web del BBVA. <http://www.bbvabancocontinental.com.pe>.
[5] Extraído de la página web de Scotiabank. <http://www.scotiabank.com.pe>.

2. La empresa: Banco de Crédito del Perú (BCP)

2.1 La empresa[6]

El Banco de Crédito del Perú fue fundado en 1889, bajo el nombre de Banco Italiano, y actualmente es el líder en participación del sistema bancario. El 97,24% del total de acciones del BCP pertenece al grupo Credicorp. Su oficina principal se ubica en la ciudad de Lima y cuenta con la red nacional de oficinas más grande del sistema (237 a diciembre del 2006). El BCP cuenta con 9.582 empleados, incluyendo al personal del exterior. También cuenta con dos sucursales en el exterior (Panamá y Miami), dos filiales y nueve subsidiarias.

En los últimos años el BCP ha enfrentado cambios en sus estrategias que permiten que mantenga su posición de líder a la vez que se ajusta al entorno moderno en el que opera. Así, en el 2002 lanzó su nueva identidad corporativa, introduciendo un concepto de banca con dedicación, accesibilidad y flexibilidad. Más adelante, en el 2004, el BCP comenzó a incursionar en segmentos anteriormente poco atendidos y de mayor potencial de crecimiento, con niveles adecuados de rentabilidad y que permitieran una estructura de fondeo más competitiva. Así, desde ese año hasta el presente, el BCP está orientado a los mercados con mayor potencial de crecimiento. Para ello, mejoraron y acrecentaron su oferta de productos, servicios y canales dirigidos a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, principalmente de la banca minorista.

Asimismo, el banco se encuentra aumentando el número de agencias y ampliando sus horarios de atención para una mayor y mejor atención al cliente. Las empresas subsidiarias del banco son: Banco de Crédito de Bolivia, Credifondo S.A. Sociedad Administradora de Fondos Mutuos, Credibolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A., Crédito Leasing S.A., Creditítulos Sociedad Titulizadora S.A., Inmobiliaria BCP, Sociedad de Propósito Especial, Inversiones Conexas S.A.

2.1.1 Misión

"Servir al cliente"[7].

2.1.2 Visión

"Ser un Banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado"[8].

2.1.3 Valores

"El cliente: Nos debemos a nuestros clientes.

La Ética: Somos una institución con integridad, con gente honesta y responsable.

Nuestra gente: Contamos con los mejores profesionales, incentivamos su desarrollo y potencial emprendedor.

La Innovación: Innovamos continuamente para responder a los requerimientos del mercado"[9].

---

6 Apoyo & Asociados. "Banco de Crédito del Perú (BCP). Informe Anual". <http://www.aai.com.pe/files/instituciones_financieras/banco_de_cr_dito/ca/banco_de_credito.pdf>.

7 Extraído de la página web del BCP: VíaBCP. "Nuestro Banco". <http://www.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1454>.

8 Ídem.

9 Ídem.

2.2 Líneas de productos[10]

El Banco de Crédito del Perú ofrece una amplia gama de productos, entre los que se encuentran, en líneas generales:

Para personas:

- Cuentas de ahorros y cuentas corrientes
- Tarjetas de crédito y débito
- Créditos personales
- Créditos hipotecarios
- Seguros
- Envíos y transferencias de dinero
- Otros servicios diversos
- Inversiones

Para empresas:

- Servicios de recaudación
- Servicios de pago
- Servicios de información
- Servicios de manejo de liquidez
- Tarjetas de crédito y débito
- Comercio exterior
- Financiamiento
- Ahorros y depósitos a plazos
- Otros servicios
- Cambios
- Inversiones

Para pequeñas empresas:

- Financiamiento
- Tarjetas de crédito y débito
- Cuentas de ahorro, cuentas corrientes y cuentas a plazos
- Servicios de recaudación
- Envíos y transferencias de dinero
- Seguros
- Servicios de pago

[10] Extraído de la página web del BCP: ViaBCP. "Nuestro Banco". <http://www.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1454>.

- Servicios de información
- Servicios diversos
- Canales de atención VíaBCP
- Financiamiento de ventas
- Inversiones

2.3 Distribución

El BCP ofrece una variedad de servicios de distribución para apoyar su estrategia y misión de servir al cliente siempre. Es así que cuenta con el mayor número de oficinas y agencias en el país, además de cajeros automáticos, atención en línea y banca telefónica. Al 2006, contaba con 237 oficinas, 655 cajeros automáticos y 551 agentes BCP[11].

Con ello, el BCP cubre todos los canales de comunicación y atención al cliente para ofrecerle los mejores servicios y la mejor atención, en todo momento y en todo lugar.

3. El producto[12]

Anteriormente, para acceder a los créditos personales que ofrecía el BCP se necesitaba cumplir con muchos requisitos, lo que ocasionaba que los clientes de este servicio pertenecieran a un nicho de mercado pequeño, compuesto por aquellas personas con ingresos altos y que, en la mayoría de casos, recibían sus haberes por medio del BCP. Reconociendo esta debilidad, el BCP decidió hacer de esta una oportunidad e identificó las posibilidades de ingresar a segmentos no explorados, compuestos por clientes de menores ingresos o que no recibían sus haberes por medio del BCP; de esa manera podía expandir su oferta y acceder a un gran volumen de ventas potenciales.

La oferta del monto del producto se definió de manera original y atractiva: "muchas veces tu sueldo". Se logró disminuir el ingreso mínimo mensual de S/. 1.400 a S/. 700, lo que redujo la principal valla de acceso al producto. Se extendieron los plazos hasta 48 meses; se perfeccionaron las pautas de riesgo aplicadas a cada perfil de cliente, para atender una demanda de plazos mayores (que permitieran mayores montos y/o menores cuotas); y, por último, se mejoraron los sistemas de cobranza para no perjudicar la calidad de la cartera.

4. Objetivos de márketing

"Los objetivos puntuales de la campaña fueron los siguientes:

1. Incrementar las colocaciones mensuales en al menos 50% durante marzo, el mes principal de la campaña.
2. Lograr que un mínimo de 10% en las ventas del mes sea en el segmento de clientes con ingresos de S/. 700 mensuales.
3. Ubicar al BCP en el primer puesto en el Negocio de Crédito al Consumo.
4. Desplazar a Scotiabank y de ser posible a Interbank en el mercado de Créditos Personales"[13].

[11] VíaBCP. "Información financiera". <http://www.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1457>.
[12] Caso Premios Effie Perú 2007 – Banco de Crédito del Perú (BCP) – Campaña "Siete". Elaborado por la empresa.
[13] Ídem.

5. Estrategias de márketing[14]

Durante los años anteriores a la campaña, el BCP impulsó las tarjetas de crédito como medio de financiamiento de personas, y luego de haber conseguido excelentes resultados en este negocio (primer lugar en participación de mercado durante el 2006), le quedó como tarea pendiente consolidar el negocio de créditos de consumo, específicamente los créditos personales.

El BCP ocupaba el cuarto lugar en participación de mercado en este rubro, lo que no era coherente con la posición que mantiene en el resto de productos de banca personal. Sus principales competidores estaban liderando este mercado.

Lo que sucedía era que el BCP centraba sus esfuerzos en solo un nicho de clientes, de segmentos altos, y su crédito efectivo contaba con altas vallas o requisitos de acceso. Frente a tal debilidad, el BCP identificó la oportunidad de ingresar a segmentos no explorados anteriormente, compuestos básicamente por clientes de menores ingresos o que no recibían sus haberes por medio del BCP, con lo que amplió su oferta y su gama de consumidores potenciales.

Fue así que el BCP lanzó la campaña "Siete", cuyo objetivo era extender el alcance de su producto "crédito efectivo". Con el propósito de lograr tal fin, se tomaron medidas drásticas para cambiar el diseño del producto y la estrategia

6. Objetivos comunicacionales[15]

Principalmente se planteó como objetivo dar a conocer la oferta del producto de manera clara y directa. Se creó entonces una propuesta concreta y diferencial, que ofrecía un crédito representado por un múltiplo del sueldo: **"Te prestamos hasta 7 veces tu sueldo"** y especificaba la forma de acceso al crédito: **"sólo tienes que ganar desde S/. 700 mensuales"**.

Los objetivos específicos comunicacionales fueron los siguientes (medidos en el estudio de *tracking* publicitario de la campaña):

a. Alcanzar el *top of mind* en la categoría bancos.

b. "El BCP tiene un crédito que te presta hasta 7 veces tu sueldo y sólo tienes que ganar desde S/. 700" debía ser considerado el mensaje principal en al menos 20% de los comentarios estratégicos.

c. Superar el promedio anual de campañas BCP en recordación, comprensión del mensaje principal y asociación con el producto.

7. Estrategia comunicacional o publicitaria

7.1 Audiencia objetivo

El segmento objetivo quedó definido de la siguiente manera:

"Clientes y no clientes del BCP de los NSE A, B y C entre los 20 y 50 años. Trabajadores dependientes con ingresos desde US$ 200 hasta US$ 600. Personas con necesidades de compras grandes que típicamente no se pueden financiar con tarjetas de crédito, no sólo por el monto, sino por los plazos y tasas (más cortos y más altos respectivamente)"[16].

[14] Caso Premios Effie Perú 2007 – Banco de Crédito del Perú (BCP) – Campaña "Siete". Elaborado por la empresa.
[15] Idem.
[16] Idem.

7.2 Posicionamiento

Hasta ese entonces el BCP mantenía la imagen de un banco que atendía solo a un segmento de clientes, de ingresos altos, lo que se reflejaba en su servicio de crédito efectivo, pues había que cumplir con muchos requisitos para acceder a él.

La campaña "Siete", entonces, buscaba cambiar la percepción del público hacia el BCP y posicionarlo como un banco accesible y que facilitara la obtención de un crédito efectivo en el BCP.

Se creó el posicionamiento del producto tangibilizando el crédito en un múltiplo del sueldo: **"7 veces tu sueldo"**; sin dejar de lado la accesibilidad con la que ahora contaba el producto: **"sólo tienes que ganar desde S/. 700 mensuales"**.

El objetivo principal de la campaña "Siete", entonces, fue hacer saber al público que el BCP ofrecía un crédito efectivo de mayor accesibilidad y que este se convirtiera en una opción para el cliente en el momento de pedir un crédito personal[17].

7.3 Estrategia de medios

La campaña se concentró básicamente en:

a. TV abierta: pauta regular, programas de noticias y periodísticos. Permitió llegar a escala nacional. Se mantuvo la continuidad durante dos meses y medio.

b. TV por cable: auspicios en noticiarios y en programas de fútbol.

También se utilizaron medios complementarios como diarios y radios (que llegaran no solo a los NSE A y B sino también al C), revistas e Internet.

7.4 Resultados obtenidos atribuidos a la campaña[18]

La campaña "Siete" del BCP fue muy exitosa. Entre sus resultados y objetivos cumplidos se encuentran:

- Las colocaciones mensuales del crédito efectivo del BCP alcanzaron un 74% de incremento respecto del mes anterior al inicio de la campaña.
- A abril del 2007, las ventas diarias se habían incrementado en 15% respecto al pico histórico de marzo.
- El efecto de la reducción de ingresos mensuales como requisito fue muy significativo e importante: se incrementó el número de solicitudes recibidas durante los meses de la campaña y se incrementó la fidelización de los clientes.
- En términos de saldos, los resultados de marzo de 2007 alcanzaron S/. 944 millones y un crecimiento de ochenta puntos básicos en la participación de mercado de créditos personales. Gracias a la campaña, el crecimiento de la participación de mercado se vio muy acelerado.
- Con este resultado, el BCP se consolida como el líder absoluto en el negocio de crédito de consumo.
- De 12,1% de participación de mercado que el BCP tenía en el sector de créditos personales, llegó a 14,1% en marzo y consiguió resultados igualmente exitosos en los meses siguientes.

17 Caso Premios Effie Perú 2007 – Banco de Crédito del Perú (BCP) – Campaña "Siete". Elaborado por la empresa.
18 Idem.

- El impulso otorgado por la campaña permitió al BCP superar a Scotiabank en marzo y a Interbank en abril.
- A nivel comunicacional, durante el período de campaña el BCP se ubicó en el primer lugar en recordación publicitaria de bancos y financieras, y figuró entre las primeras marcas que lideraron la recordación publicitaria en general. Asimismo, se obtuvo una alta recordación de campaña, la mayoría de clientes comprendieron el mensaje principal de la campaña, y la proporción de encuestados que asociaron correctamente el producto anunciado fue una de las más altas alcanzadas en ese año.

8. Resumen del caso[19]

El BCP es la institución financiera líder en el mercado peruano desde hace muchos años. Goza de mucho prestigio y respeto, pero poco más de 90% de su cartera estaba constituida por clientes con ingresos importantes, trabajos estables y baja morosidad. Así como esto significaba una gran fortaleza para el banco, también era una debilidad, pues dejaba desatendidos a segmentos que también serían muy rentables.

El BCP identificó la oportunidad de ingresar al mercado con segmentos no explorados, compuestos básicamente por clientes de menores ingresos o que no recibían sus haberes por medio del BCP; al dirigirse a este nuevo grupo de clientes, accedía a un gran volumen de ventas potenciales.

Fue en este escenario que el BCP lanzó su campaña "Siete", para mejorar la posición del crédito efectivo del BCP e incrementar su participación de mercado. Por lo tanto, se diseñó un producto novedoso y el BCP entró con una oferta de crédito concreta y directa, representada por un múltiplo del sueldo: "Te prestamos hasta 7 veces tu sueldo"; y con la promesa de poder acceder a él "ganando desde S/. 700 mensuales". La característica más importante de este crédito es que el principal requisito para acceder al mismo sería mucho menor que para los demás créditos que el BCP ofrecía, y además se prolongaron los plazos de pago hasta 48 meses.

Esta campaña se lanzó en febrero del 2007 y rápidamente generó una reacción en la demanda, que permitió alcanzar los objetivos trazados:

- Las colocaciones mensuales del crédito efectivo alcanzaron un récord histórico en marzo, superando en 74% a las colocaciones del mes anterior y en casi tres veces a las de marzo del 2006.
- Se incrementó del flujo de solicitudes recibidas de manera sostenida desde el inicio de la campaña e incluso luego del fin de la misma.
- Se atrajo nuevos clientes al banco; se observó una importante presencia de clientes sin productos previos en el banco, la mayoría con ingresos cercanos a S/. 700.
- En cuanto a participación de mercado, el BCP se consolidó como líder en el negocio de crédito de consumo: alcanzó S/. 1.742 MM de saldos colocados y estableció una distancia de S/. 40 MM con su competidor más cercano.
- Cerraron el mes de marzo con un crecimiento de ochenta puntos básicos en la participación de mercado de créditos personales, con lo que alcanzaron un pico histórico de 14,1%.
- En cuanto a los indicadores comunicacionales (*top of mind*, recordación, comprensión del mensaje y asociación con el producto), se logró alcanzar y superar los promedios mensuales y/o anuales de campañas de productos anteriores.

[19] Caso Premios Effie Perú 2007 – Banco de Crédito del Perú (BCP) – Campaña "Siete". Elaborado por la empresa.

Como se puede observar, la campaña "Siete" del BCP fue sumamente exitosa y trajo beneficios no solo para el banco sino también para los consumidores, pues les ofrecieron una oferta más provechosa de productos. Es un gran ejemplo de cómo una empresa puede aprovechar sus debilidades, afrontándolas y convirtiéndolas así en fortalezas.

9. Preguntas de discusión

a. ¿Cuáles cree usted que fueron los factores críticos del éxito de esta campaña?

b. ¿Cree usted que la campaña "Siete" le brinda al público una nueva percepción del Banco de Crédito del Perú? ¿Cuál sería esta?

c. ¿Cree usted que esta campaña fue una estrategia efectiva de captación de nuevos clientes para el banco?

d. ¿Considera usted que esta campaña es beneficiosa no solo para el Banco, sino también para el consumidor?

e. ¿Podría identificar algún mal manejo en esta campaña? ¿Haría algún cambio o la manejaría de otra manera?

10. Bibliografía

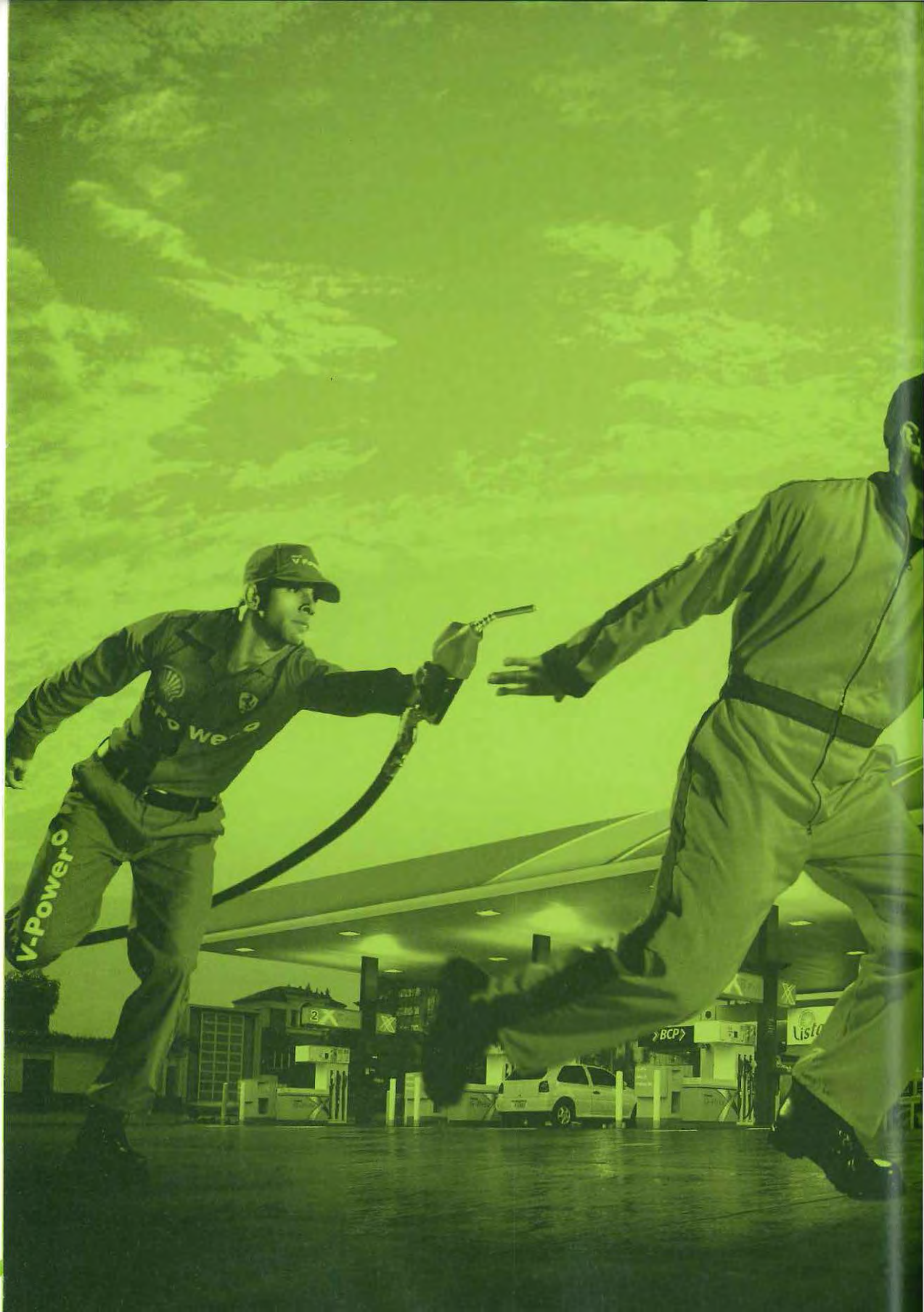
- Apoyo & Asociados. "Banco de Crédito del Perú (BCP). Informe Anual" <http://www.aai.com.pe>.
- Caso Premios Effie Perú 2007 – Banco de Crédito del Perú (BCP) – Campaña "Siete". Elaborado por la empresa.
- *Memoria anual del BCP 2006*. <http://www.viabcp.com>.

Páginas web

- BBVA Banco Continental
  http://www.bbvabancocontinental.com.pe
- Interbank
  http://www.interbank.com
- Scotiabank
  http://www.scotiabank.com.pe
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)
  http://www.sbs.gob.pe

III. Categoría
Lanzamiento de nuevos productos

effie perú


V-Power
BCP

PRIMAX

Lanzamiento
de nuevos productos

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Primax
Campaña: "Estaciones de servicio / combustible"

Anunciante: Primax

Fernando Romero	Presidente del Directorio
Marco Álvarez	Gerente General
Carlos Gonzales	Gerente General Adjunto
Javier Koizumi	Gerente de Márketing
Carla Casos	Jefa de Publicidad y Servicios al Cliente
Vanessa Velasco	Jefa de Imagen y Promociones

Agencia: Pragma Publicidad S.A.C.

Armando Andrade	Presidente Ejecutivo
Ricardo Chadwick	VP Director Creativo General
Alberto Goachet	Director General de Marcas
Virna Vitteri	Supervisora de Marcas
Fiorella Rojas	Ejecutiva de Marcas
Emilio Díaz	Director Creativo Asociado
Álvaro Naddeo	Director Creativo Asociado
Daniel Olivares	Redactor

Lanzamiento de
nuevos productos

PREMIO EFFIE ORO

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: PRIMAX

Categoría: Lanzamiento de nuevos productos
Premio: Premio Effie Oro
Elaborado por: Rafael Andrade

1. Análisis del sector y la industria

1.1 Macroambiente externo

1.1.1 Factores político-legales

Las redes de estaciones de servicio se encuentran reguladas por Osinerg, organismo del Estado que se encarga de supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de las actividades que desarrollan las empresas en los subsectores de electricidad e hidrocarburos, así como el cumplimiento de las normas legales y técnicas referidas a la conservación y protección del medio ambiente[1].

De esta manera, esta entidad monitorea la cantidad y la calidad de la gasolina ofrecida por las estaciones de servicio, y regula los precios de la gasolina.

1.1.2 Factores culturales

Según el *brand tracking* de Primax realizado por Apoyo Opinión y Mercado en junio del 2006, lo que más buscan las personas al echar combustible, en orden de importancia, es: que este sea limpio, que no esté adulterado, que sea de buena calidad, que dé un mayor rendimiento por kilometraje, que sea barato, que proteja al motor, que tenga un octanaje adecuado, que posea aditivos y que le brinde potencia al automóvil.

Como se ve, el consumidor de combustibles busca calidad en la gasolina: que esta sea más limpia, que cuente con aditivos y que le brinde un mejor rendimiento.

1.2 Competencia y sustitutos

Cabe mencionar que con el ingreso del gas licuado de petróleo (GLP) al mercado peruano, el mercado de estaciones de servicio venía cayendo[2], debido a que esta nueva opción era más barata que la gasolina tradicional.

Dentro del ámbito de las estaciones de servicio, cuando ingresó Primax, en el año 2005, existían siete redes de estaciones de servicio y la participación de mercado (en junio del 2006) estaba dividida de la siguiente manera: 36% del mercado para Primax; 22%, para Mobil; 19%, para Repsol-YPF; 11%, para

[1] <http://www.osinerg.gob.pe/newweb/pages/Publico/589.htm>.
[2] Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.

Pecsa; 5%, para PetroPerú; 3 %, para Texaco; mientras que Tiki tenía una participación minoritaria en el mercado. Sin embargo, en el 2005 la participación de Shell (adquirida por Primax) era de 39%.

Como se aprecia, Primax lideraba en el mercado por sobre sus competidores con un 36% de participación, por lo que podemos considerar como competidores directos a Mobil y a Repsol-YPF.

Asimismo, al realizar el *brand tracking* se ve que la tendencia a sustituir a Primax, por parte de los clientes frecuentes de Primax, por sus diversos competidores, a lo largo de los años, posiciona como el principal competidor a Mobil (36%), seguido por Repsol-YPF (31%) y luego Pecsa (13%); en las demás estaciones de servicio no es tan significativa la sustitución.

2. La empresa: Primax

2.1 Historia

En septiembre de 1994, Shell ingresó al mercado peruano.

Luego, en el año 2004, después de haber operado durante diez años en el Perú, la red de estaciones de servicio Shell fue adquirida por la sociedad formada por la división de combustibles de Romero Trading (Grupo Romero) y ENAP (Empresa Nacional del Petróleo de Chile), la cual se denominó Petrox[3].

Shell, la marca líder en estaciones de servicio a escala mundial, logró consolidarse en dicha categoría durante sus operaciones en el Perú, y fue líder absoluta de la misma año a año, en las categorías de preferencia de marca, recordación, fidelidad, percepción de valor, satisfacción y conveniencia, además de tener la más alta participación del mercado[4].

2.2 La empresa

El consumidor tenía la percepción de una marca con respaldo, de imagen internacional, de mucha calidad, de superioridad. Shell había innovado mucho en lo que era servicio al cliente. Ellos fueron los primeros que aplicaron la política del "marcador en cero", de dar la bienvenida al cliente, de limpiarle el parabrisas, de pedirte la "basurita"[5]. Se tenía un *benchmark*[6] muy alto con respecto a las demás marcas de la categoría.

Todo esto generaba expectativas por el lanzamiento de Primax como nueva marca, en muchos sentidos. Entre ellos, por el hecho de que reemplazara a una marca como Shell y por ingresar en una categoría de este nivel de exigencia, no solo en el servicio per se, cuando atienden, sino también en la percepción de marca, que es lo que define en dónde hace la parada el cliente.

Si en realidad solo hubiera dependido de lo que era la experiencia de marca, Primax habría podido estar tranquila, ya que se iba a mantener un buen estándar, pero el problema radicaba en cómo hacer que el consumidor parara en Primax, cómo hacer para que confiara en la marca nueva, cómo darle confianza al cliente de que se iba a mantener realmente esta calidad de servicio y de producto.

---

[3] Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.

[4] Entrevista con Alberto Goachet, Director General de Marcas de Pragma DDB.

[5] Ibídem.

[6] Según Javier Valtas, psicólogo social, posgrado en RR.HH. y consultor en Desarrollo Organizacional y Estrategia: "*Benchmarking* es el término que se identifica con una herramienta de gestión que basa su metodología en la identificación de las mejores prácticas para utilizarlas como referencia".

2.2.1 Misión[7]

"Convertir nuestras estaciones de servicio en centros de conveniencia que le hagan la vida más fácil al consumidor a través de una experiencia de compra de bienes y servicios rápida y agradable. Un lugar donde nuestras actividades se realizan en un ambiente de respeto al ser humano y contribuyan al desarrollo de nuestros empleados, accionistas y de la sociedad".

La misión le da mucho énfasis a lo que es la experiencia de compra para el cliente, que esta sea lo más grata posible. Asimismo, habla de la importancia que tienen los empleados, los accionistas y la sociedad en general, y sobre cómo es que Primax quiere contribuir a desarrollarlos.

2.2.2 Visión[8]

"Ser el mejor *retailer* del mercado peruano, reconocido por la calidad de sus productos y calidez y excelencia del servicio en sus estaciones".

Primax se ve a sí misma como un *retailer*, no simplemente como un grifo, lo que hace que se oriente a la experiencia de compra del cliente, en lo que pone mucho énfasis en su misión.

2.2.3 Principios de la empresa[9]

Los principios que tiene la empresa son: liderazgo, brindar confiabilidad a la gente mediante el respaldo del grupo Romero y dar credibilidad y confianza.

2.2.4 Análisis de fortalezas y debilidades

2.2.4.1 Fortalezas

Una fortaleza de Primax era el nombre de la marca, ya que reflejaba "máximo" y "*premium*".

Igualmente, tenía una buena herencia, ya que no se desvinculaba de Shell. Shell sigue siendo el distribuidor oficial de Primax, por lo que se mantuvieron colores similares (naranja y amarillo), lo que hacía que se vea una especie de continuidad. Otro ejemplo de esta continuidad fue el caso de una promoción de un jugo con unas galletas que tenía Shell: con el cambio de marca, Primax la mantuvo.

Otra fortaleza era la identidad que se le creó, ya que esta era distinta a la del mercado, con colores naranja y amarillo, y reflejaba una marca más cálida[10].

Asimismo, era una fortaleza el hecho de que se iba a mantener el estándar de calidad que tenía Shell, por lo que el consumidor iba a poder recibir combustibles y lubricantes de alta calidad, y no iba a sentir que con el cambio de marca dicha calidad iba a bajar.

Además, la empresa Petrox empezó a manejar las estaciones de servicio Shell un año antes del lanzamiento de Primax, por lo que contaba con experiencia en el manejo de las redes de servicio.

Por último, otra fortaleza es que Primax no se ve como una estación de servicio, sino como un *retailer*. Tiene una aproximación al negocio distinta de las de las otras estaciones, lo que hace que se diferencie.

---

7 Extraído de información provista por Carla Casos, Departamento de Márketing de Primax.
8 Ídem.
9 Entrevista con Ricardo Chadwick, Director Creativo General de Pragma DDB.
10 Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.

2.2.4.2 Debilidades

Primax tiene ciertas debilidades, entre ellas que es una marca relativamente nueva, lo que hace que quizás no sea tan reconocida como las demás que ya están posicionadas en el mercado.

2.3 Línea de productos

Primax cuenta con tres productos principales: la gasolina G-Prix; los combustibles Primax 95, Primax 90 y Primax 84; y, por último, la gasolina Max-D.

3. El producto

3.1 Orígenes

Con la compra de Shell, la infraestructura de las estaciones de servicio fue renovada (iluminación, señalética, identidad), se incorporaron productos adicionales como las mini-agencias y los cajeros BCP, y se mantuvieron la venta de lubricantes Shell, las llanterías Goodyear y las cabinas de Telefónica, lo que asociaba a la nueva marca a líderes en sus categorías. Igualmente se mantuvo el esquema de fidelización con el uso de la tarjeta Bonus[11].

Los combustibles fueron mejorados (mayor octanaje, menor contenido de azufre) para mantener, e incluso aumentar, la percepción que tenía el cliente con respecto a la calidad de los mismos. En cuanto a los aditivos, se continuó trabajando con los proveedores de Shell, exigiéndoles el mismo estándar, lo que haría que el cliente sienta que la calidad de Primax iba a ser la misma, e incluso mejor, que la de Shell.

Gracias a esto, se logró mantener la diferenciación que tenía Shell por medio de gasolinas *premium* y diésel de alta calidad, y sistemas de control de calidad de combustibles (laboratorio rodante).

En cuanto al personal, se decidió mantenerlo debido a su experiencia, para crear una sensación de continuidad en el cliente. Además, se incrementó el personal para mejorar en rapidez y calidad de atención. Por último, se entrenó al personal en atención al cliente, cambio de marca y nuevos productos, y se ejecutó un plan de capacitación y monitoreo permanente que incluía el reconocimiento al personal destacado, lo que se comunicaba por medio de un boletín interno[12].

3.2 Características

G-Prix
Combustible *premium* creado para reemplazar al "V-Power" de Shell.

Está dirigido a un segmento de clientes claramente orientado al valor, que conoce de automóviles y busca un producto de calidad que le brinde la mejor "*performance*" y un desempeño superior del motor, así como mayor aceleración y potencia, reduciendo los costos de mantenimiento. Este combustible se asocia mucho al deporte del automovilismo[13].

Primax 95 – Primax 90 – Primax 84[14]
Estas son las gasolinas que brindan mayor rendimiento y cuentan con aditivos BASF[15] de última generación.

---

[11] Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.
[12] Ídem.
[13] Extraído de información dada por Carla Casos, Departamento de Márketing de Primax.
[14] Ídem.
[15] Son aditivos de alta calidad.

Max- D[16]
Aditivo desarrollado para reemplazar la "Fórmula Diésel" de Shell y mantener la fidelidad del segmento de clientes dispuestos a pagar un poco más por un producto de calidad que les brinde mayor rendimiento y cuidado del motor que otros productos similares. Adicionalmente, se trabajó en el color del producto para lograr la diferenciación, debido a que este aspecto es muy valorado por el cliente[17].

También han desarrollado nuevos productos en su portafolio.

Primax incluye en su portafolio de productos el gas licuado de petróleo (GLP) y el gas natural vehicular (GNV), con lo que satisface las necesidades de los clientes que han optado por convertir sus vehículos a estos sistemas, y las necesidades de un mercado en crecimiento en el caso de ambos combustibles:

- GLP: 16% de crecimiento del consumo total en el Perú en el período enero-junio del 2007, con respecto al mismo período del año anterior[18].
- GNV: 143% de crecimiento en consumo reportado en julio de 2007, frente a enero de este mismo año[19].
- El número de vehículos convertidos a GNV en julio de 2007 se ha incrementado en 125% frente a enero del mismo año[20].

3.3 Innovación

Todo lo realizado con respecto a lo mencionado en la estrategia del producto se debió a que Primax no se ve a sí misma como una estación de servicio, sino como un *retailer*, una compañía que tiene una aproximación al negocio más amplia que simplemente vender gasolina o lubricantes, en comparación con el resto de sus competidores. Primax vende todo un paquete de servicios y productos como una experiencia para el cliente.

Asimismo, comunica de una manera más cercana que la competencia. La marca se ve más amigable, con colores como el amarillo y el naranja, que la posicionan de una manera distinta al resto[21].

3.4 Marca

3.4.1 Creación de la marca

Para la creación la marca primero se estudiaron los valores de Shell, centrándose en los *equities*[22] diferenciales que servirían de insumo para esta creación[23].

Una vez desarrollados los lineamientos estratégicos basados en aspectos de calidad y confianza de Shell, y después de incorporar los valores y características de la nueva marca, se desarrollaron y evaluaron opciones de nombres y logotipos.

El resultado de esto fue una marca de fuerte personalidad, que era dinámica, familiar, moderna, confiable y original, en la que Primax representa la suma de "*premium*" y "máximo", en tanto que el isotipo "X" significa una proyección de rapidez, energía y cruce de caminos[24].

16. Extraído de información dada por Carla Casos, Departamento de Márketing de Primax.
17. Idem.
18. Idem.
19. Idem.
20. Idem.
21. Entrevista con Ricardo Chadwick, Director Creativo General de Pragma DDB.
22. Según Alejandro Garnica, Vicepresidente de BBDO: "*Equity* es la diferencia entre lo que cuesta un producto y lo que vale una marca que el consumidor reconoce y está dispuesto a pagar".
23. Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.
24. Idem.

El proceso se aplicó también para la transición de:

V-Power a G-Prix[25]
G-Prix es el combustible *premium* de Primax. Ofrece un mejor desempeño del motor con respecto a los demás combustibles.

Fórmula Diésel a Max-D[26]
Max-D es un aditivo que ofrece un gran desempeño del motor y brinda una gran calidad.

Select a Listo![27]
Listo! es la tienda de conveniencia que ha lanzado Primax. Para lanzar esta marca se buscaba crear un concepto distinto al de las tiendas de conveniencia que ya operaban en el mercado. Todavía se está trabajando en darles este nuevo concepto, que será lanzado a finales del 2007.

3.4.2 Implementación de la marca

Ante la imposibilidad de cambiar toda la identificación de la red de estaciones Shell para la fecha de lanzamiento, se desarrolló un plan que buscaba generar el máximo impacto en el menor tiempo posible, el cual consistió en escoger aquellas estaciones que tuviesen una ubicación estratégica que garantizara la mayor visibilidad.

3.4.3 Estrategia de marca

Se quería que el cliente tuviese una percepción de continuidad con Shell, que no pensara que porque cambió de nombre la estación, iba a cambiar la calidad de los productos.

Asimismo, se buscó ofrecer los mismos beneficios que daba Shell y con precios competitivos, y que se viera a la marca como fresca, ágil, moderna, amigable[28].

Por último, se quería posicionar a la marca como un lugar en donde se ofrecían productos y servicios de alta calidad, todo en un solo sitio.

3.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo está compuesto mayoritariamente por hombres que valoran su automóvil como algo muy preciado ya que es la tangibilización de un esfuerzo realizado. Son consumidores leales o eventuales de Shell que confían en su experiencia.

Están en la búsqueda de una buena atención (productos y servicios) para su vehículo. Demandan un servicio bueno y rápido no solo para su auto, sino también para ellos mismos.

4. Escenario de márketing comercial

En el momento en que se lanzó Primax, la categoría tenía varias marcas activas. Repsol estaba tomando fuerza y creciendo en su red de estaciones, Mobil tenía rumores de venta y operaba en una situación de perfil bajo, al igual que Texaco. Pecsa era uno de los postores de Mobil, ya que estaba aumentando su inversión en estaciones y campañas y buscaba crecer mucho en el sector[29]. Por lo que se veía, la categoría estaba "bastante movida".

[25] Extraído de información dada por Carla Casos, Departamento de Márketing de Primax.
[26] Ídem.
[27] Entrevista a Ricardo Chadwick Director Creativo General de Pragma DDB.
[28] Extraído de información dada por Carla Casos, Departamento de Márketing de Primax.
[29] Entrevista con Alberto Goachet, Director General de Marcas de Pragma DDB.

Sin embargo, si bien el mercado estaba activo en lo explicado, en lo que respectaba a la comunicación, antes del lanzamiento de Primax no había una categoría creada en la pantalla; simplemente, de vez en cuando se presentaban promociones o cuestiones muy puntuales, pero no había una marca que se comunicara con la gente, que construyera una imagen de marca[30]. Era una categoría que estaba "medio dormida" en el sentido comunicacional, por lo que Primax vio una oportunidad en el mercado.

5. Objetivos de márketing

Primax tenía como objetivo de marca el lanzar una marca peruana de estaciones de servicio, creándole rápidamente una posición competitiva en el mercado, que llegara a tener la estatura y los valores asociados a Shell, y lograr los siguientes objetivos:

- Mantener en el 2006 el volumen de ventas del año anterior, aun cuando ya no se contaría con la marca Shell, considerando que el análisis de la situación arrojaba un impacto negativo de 10% en las ventas[31].
- Ubicarse 2% por encima de la compañía transnacional que quedaría liderando la categoría (Mobil) en los atributos de marca más importantes (preferencia, penetración, recordación, participación, satisfacción y conveniencia), lo que significaba conseguir el liderazgo en cada uno de ellos[32].
- Minimizar la merma en la red de estaciones de servicio que ocurriría como consecuencia del cambio: renovar el contrato como mínimo a 85% de los franquiciados que Petrox quería mantener como parte de la red[33].

6. Estrategia de márketing

Conociendo el valor que había logrado Shell con el paso de los años y la fuerte preferencia hacia esta marca por parte del consumidor, se decidió seguir construyendo sobre los atributos y valores de la misma.

Además, se estudió las diversas marcas de estaciones de servicio y se halló una clara diferencia entre las estaciones nacionales y las internacionales, ya fuera en temas como la forma en que iba vestida la gente, la identidad de la marca, entre otros. Se decidió que Primax se iba a mover en el ámbito de las estaciones de servicio internacionales, aun si esta era una marca peruana.

De esta manera, nacería una marca con una historia de éxito en lugar de una que partiera desde cero. Esta estrategia se denominó "pasada de posta", ya que buscaba evidenciar una evolución y no un cambio de marca.

Campaña promocional

Se realizaron promociones constantes en las estaciones de servicio, que generaran un mayor valor agregado al consumidor. Un ejemplo de esto es una promoción en la que, por echar gasolina en la estación y pagando un sol extra, uno recibía un paquete de galletas y un jugo. Esta promoción estaba dirigida a personas de diversos estratos económicos que pasan la mayor parte de su día en el automóvil (como los taxistas, por ejemplo) o que no tienen mucho tiempo para comer, por lo que requieren alimentarse al paso; con esta promoción podían hacerlo, además de que era muy barata.

---

30 Entrevista con Ricardo Chadwick, Director Creativo General de Pragma DDB.
31 Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.
32 Ídem.
33 Ídem.

Además, se decidió seguir usando la tarjeta Bonus para fidelizar a los clientes principales y poder recuperar a los desertores[34].

7. Objetivos comunicacionales

Se definieron dos objetivos principales para lanzar Primax:

a. Crear una marca que heredara los valores y atributos de Shell[35], mantener la reputación de la marca, al ser Primax una marca nueva y peruana.

b. Construir una marca más amigable, confiable y cercana[36], ya que, si bien Shell había sido pionera en el trato al cliente, todavía era un poco fría a la hora de expresarse, y Primax quería cambiar eso.

8. Estrategias de comunicación

Desde un inicio se quiso hablar de manera distinta en la categoría. Primax debía tener un estilo de comunicación más humano, que dotara a la marca de un posicionamiento más cálido, incluso a diferencia de la misma Shell[37]. Esta nueva marca debía tomar la posta de todos los valores atribuidos a Shell, pero aprovechando un área de oportunidad identificada: Shell se comunicaba de una manera fría y hasta distante del consumidor, algo que Primax iba a cambiar para aprovechar esto de una manera creativa. Lo que se hizo fue algo muy literal, ya que se dijo que lo que importaba no era el nombre sino el contenido, y que este iba a ser igual o a mejorar.

La estrategia tuvo dos fases:

Fase 1
Traslado de valores atribuidos de la marca Shell a la nueva marca Primax.

Fase 2
Evidencia de la superioridad de sus productos.

a. **Fase 1**

Campaña de intriga: buscaba que el consumidor se cuestionara, a partir de ejemplos reales, sobre que cuando algo es bueno, es bueno por lo que es y no por su nombre[38]. Uno de los ejemplos que se empleó fue el del cebiche; se hizo un comercial que preguntaba: si al cebiche le cambiaban de nombre, ¿acaso iba a dejar de ser tan rico? Esto hacía que quien escuchaba el comercial se contestara a sí mismo que en realidad no, que si al cebiche le cambiaban de nombre no iba a ser menos rico.

De esta manera, el consumidor validaba la hipótesis antes de que fuera aplicada al caso de la estación de servicio: que por más que algo cambie de nombre, no tiene por qué empeorar[39].

Se buscó que este comercial, además de claro, fuera muy inspirador, y se le creó una nueva personalidad a Primax, en la que esta se aproximaba al consumidor de una manera distinta[40].

34 Extraído de información dada por Carla Casos, Departamento de Márketing de Primax.
35 Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.
36 Ídem.
37 Ídem.
38 Entrevista con Ricardo Chadwick, Director Creativo General de Pragma DDB.
39 Ibídem.
40 Ibídem.

Campaña de lanzamiento: la creatividad estuvo en destacar que las marcas no se definen solamente por su nombre sino por lo que hacen en el tiempo, por lo que representan. Las marcas generan clientes por lo que les da, por los productos que tiene, por las experiencias que genera, por los valores que representa, independientemente del nombre que tengan.

Mediante esta campaña se buscaba minimizar el impacto del cambio de nombre y destacar que la calidad, el servicio y la pasión se mantenían.

Primax mostraba cercanía y alegría con un comercial muy moderno, bien filmado. Esto la diferenciaba, por ejemplo, de Repsol, que era una marca fría y distante[41].

b. Fase 2

Evidencia en productos: las campañas siguientes se encargaron de presentar los productos y marcas que reemplazaban a las de Shell, pero siempre con un tono de noticia y de superioridad del producto (G-Prix y Max-D). El orden fue intencional, ya que la marca V-Power era el *benchmark* de calidad y, por ende, no había que dejar espacio para que una marca competidora lo ocupara.

Antes de lanzar G-Prix, que era el equivalente de V-Power, se vio que se relacionaba a V-Power con la Fórmula 1, con Michael Schumacher, y de alguna manera se quiso heredar esta percepción y no ceder el territorio que se tenía en la Fórmula 1.

En el comercial aparecía un automóvil de Fórmula 1 con el logotipo de Primax, para demostrar que esta gasolina se relacionaba con la potencia, la aceleración y la velocidad[42].

Lo que se hizo en el comercial fue dar un acercamiento al consumidor, en el que el pie izquierdo habla y da un testimonio, celoso, en el que dice que antes él tenía la misma relación con sus dos pies, pero ahora ya no era así, ya que el pie derecho podía probar la potencia de G-Prix[43].

Más allá de la idea creativa que dramatiza el poder de acelerar con el pie derecho un carro abastecido con G-Prix, se presentaba nuevamente a la marca como una marca nueva, joven, cercana, moderna e inspiradora.

Igualmente, en el comercial Max-D, en lugar de hablar de rendimiento de litros por galón, se presentó a un polizonte que se trepaba a un camión y que luego no podía bajar de él debido a que el vehículo se había abastecido con Max-D y no podía parar[44].

Nuevamente se trataba de un comercial cercano, divertido, en el que aparecían paisajes del Perú, para construir la imagen de marca, debido a que se trataba de una marca que recién estaba empezando a lanzarse y que aún no era muy conocida.

Lo que se quería era construir una imagen con los productos[45].

El mayor reto para la estrategia comunicacional fue el encontrar la personalidad de una marca que era grande pero cercana.

8.1 Audiencia objetivo

La audiencia objetivo para esta campaña estaba compuesta mayoritariamente por hombres que valoran su automóvil como algo muy preciado ya que es la tangibilización de un esfuerzo realizado.

41 Entrevista con Ricardo Chadwick, Director Creativo General de Pragma DDB.
42 Ibídem.
43 Ibídem.
44 Ibídem.
45 Ibídem.

Son consumidores leales o eventuales de Shell que confían en su experiencia.

Están en la búsqueda de una buena atención (productos y servicios) para su vehículo. Demandan un servicio bueno y rápido, no solo para su automóvil sino también para ellos mismos.

8.2 Estrategia de medios

8.2.1 Lanzamiento Primax

Para el lanzamiento se exigía un fuerte impacto en medios, por lo que se concentró la inversión en la televisión; se logró optimizar el alcance a un 70% del grupo objetivo[46].

Se auspició programas que reforzaran la frecuencia de exposición de la marca, complementando el alcance con otro tipo de participaciones en el medio principal[47].

Debido a que el lanzamiento se realizó a final del año, la pauta se concentró en el período previo a la campaña navideña, con niveles competitivos de TGRP para la categoría (350 TGRP[48]).

Complementariamente, se utilizó la radio y la televisión por cable. Este último medio fue primordial para mantener el posicionamiento alcanzado por Shell en los segmentos A y B.

8.2.2 Lanzamiento G-Prix

Con un presupuesto menor al del lanzamiento de la marca Primax, se logró el mayor nivel de alcance posible para el grupo objetivo (80%)[49].

La televisión fue el medio base de la campaña y se tomó en cuenta el aspecto cualitativo para la selección de programas y auspicios, centrados en los géneros periodístico e informativo, lo que permitió lograr mayor atención y afinidad en el segmento[50].

La utilización de otros medios sirvió para tener un mayor número de contactos e incrementar los niveles de alcance que se obtendrían en la televisión. La televisión por cable tuvo una importante participación dentro de esta selección, considerando que el segmento que usa este producto tiene un fuerte nivel de afinidad con el medio[51].

Por último, es bueno mencionar que durante el período de exposición de la campaña, la competencia no tuvo ninguna reacción, con lo que Primax se mantuvo como única marca presente en la categoría.

8.2.3 Lanzamiento Max-D

Al coincidir la campaña con el Mundial de Fútbol Alemania 2006, evento con un alto porcentaje de audiencia y preferencia en el segmento masculino de todos los niveles socioeconómicos (gran audiencia del público objetivo de Primax), se compró el evento con el propósito de que la campaña tuviera mayor exposición y mayor recordación[52].

La campaña se mantuvo durante todo el Mundial, considerando la gran expectativa que genera este tipo de eventos y la gran audiencia que tienen.

---

46 Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.
47 Ídem.
48 TGRP tiene que ver con cuántos puntos de *rating* se compra para llegar a la gente.
49 Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.
50 Ídem.
51 Ídem.
52 Ídem.

Adicionalmente, se lanzó una promoción también en los grifos: al echar gasolina y pagar una cantidad de dinero adicional, el cliente recibía una pulsera representativa de alguno de los países que competían en el mundial.

8.3 Recursos

Los recursos totales invertidos en medios durante el período de exhibición fueron de US$ 3.058.729,77[53].

La asignación presupuestaria en dólares, por medio, fue:

Medios	Lanzamiento	G-Prix	Max-D	Total
TV abierta	595.953,90	603.143,25	1.277.386,31	2.476.483,46
TV cable	212.119,18	64.622,49	13.306,11	290.047,78
Radio	90.908,22	14.360,55	39.918,32	145.187,09
Diarios	80.807,31	28.721,11		109.528,42
Revistas	30.302,74	7.180,28		37.483,02
Total	1.010.091,35	718.027,68	1.330.610,74	3.058.729,77

Fuente: *Brief* presentado por Primax sobre el caso para los Premios Effie.

8.4 Resultados atribuidos a la campaña

Las ventas obtenidas durante el 2006 no solo se mantuvieron con respecto a las del 2005, cuando se tenía la marca Shell, como era el objetivo, sino que se superaron en 10%[54].

En cuanto a los indicadores de marca, Primax superó ampliamente los objetivos planteados, con excepción del de "Recordación de marca", en el que, si bien logra el liderazgo, la brecha no es tan acentuada como en los demás casos, lo cual responde al hecho de que la marca tiene poco tiempo de exposición en el mercado (seis meses a la fecha de estudio)[55].

	Benchmark (Mobil)	Objetivo	Resultado
Preferencia	7,2	+2 (9%)	+6 (13%)
Penetración	12,1	+2 (14%)	+5 (17%)
Recordación	19,9	+2 (22%)	+1,3 (21,2%)
Participación	7,2	+2 (9%)	+4 (11,8%)
Satisfacción	12,4	+2 (14,4%)	+6 (18%)
Conveniencia	9,2	+2 (11,2%)	+4 (13,1%)

Fuente: *Brief* presentado por Primax sobre el caso para los Premios Effie.

Además, se firmaron contratos de renovación con 98,6% de los franquiciados de Shell[56].

[53] Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.
[54] Ídem.
[55] Ídem.
[56] Ídem.

Adicionalmente, la recordación publicitaria espontánea obtenida por Primax resultó mayor que la recordación asistida del resto de las marcas evaluadas.

El cambio de marca también benefició los resultados de ventas de las tiendas de conveniencia (Listo!), que lograron un incremento de 46% en nuevos soles respecto al 2005[57].

En referencia a la satisfacción de los consumidores, esta se incrementó de 73% a 82% de un año a otro[58].

9. Estrategia de precios

Se decidió que no se iban a modificar los precios de los combustibles que se tenia con Shell, para que se percibiera un cambio de nombre mas no de calidad ni de servicio, que era lo que Primax buscaba[59].

10. Resumen del caso

En el año 2004, la red de estaciones de servicio Shell en el Perú fue adquirida por una nueva sociedad, que apuntaba de esta manera a convertirse en una de las marcas líderes de la categoría.

Para el primer año se propuso disputar el liderazgo a las estaciones de servicio transnacionales en lo referente tanto a la participación de mercado como a los principales atributos de la marca de la categoría. Durante el mismo período, el objetivo de ventas era mantener el mismo nivel del 2005, cuando las estaciones de servicio aún pertenecían a Shell.

Luego de la creación e implementación de la nueva marca Primax, y del plan de comunicación basado en una campaña de imagen y dos de producto, no solo se mantuvieron las ventas, sino que estas se incrementaron en 10%.

Seis meses después de su lanzamiento, Primax no solo lidera los atributos de calidad, presencia, servicio, fidelidad, valor y, lo más importante, participación de mercado, frente a las marcas transnacionales, sino que llega prácticamente a igualar y, en el caso de satisfacción del consumidor, incluso a superar el desempeño de Shell antes de su salida del mercado.

Finalmente, el reto de cambiar una marca líder mundial por una marca nueva local fue superado, y se lograron resultados comerciales y de imagen que sobrepasaron ampliamente las expectativas iniciales.

11. Preguntas de discusión

a. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene Primax?

b. ¿A qué se debe el éxito de Primax?

c. ¿Qué factores cree usted que favorecieron a la campaña?

d. ¿Qué considera que debe hacer la competencia para reaccionar ante el lanzamiento de Primax?

e. ¿Cuáles son las fortalezas fundamentales que posee Primax?

---

[57] Extraído del *brief* presentado por Primax sobre el caso.

[58] Ídem.

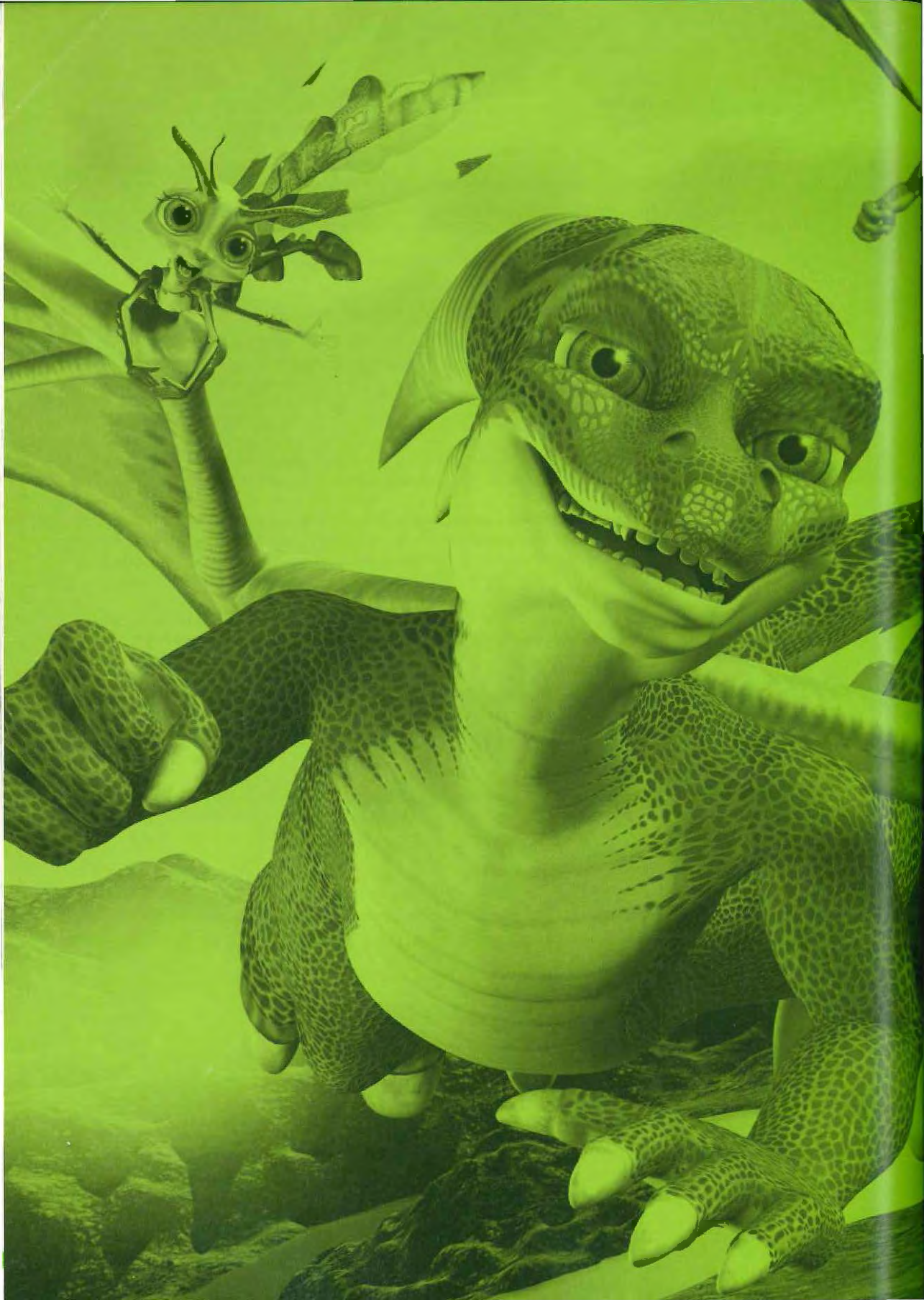
[59] Ídem.

12. Bibliografía

- *Brief* del caso "Lanzamiento Primax", 20 de septiembre de 2006.
- Entrevista a Alberto Goachet, Director General de Marcas de Pragma DDB.
- Entrevista a Armando Andrade, Presidente Ejecutivo de Pragma DDB. 12 de septiembre de 2006.
- Entrevista a Ricardo Chadwick, Director Creativo General de Pragma DDB. 20 de septiembre de 2006.
- Información brindada por Carla Casos, Departamento de Márketing de Primax.

Página web

- Osinerg
  http://www.osinerg.gob.pe



ALPAMAYO
ENTERTAINMENT

Lanzamiento
de nuevos productos

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Alpamayo Entertainment
Campaña: "*Dragones: destino de fuego*"

Anunciante: **Alpamayo Entertainment S.A.C.**
Mariel Díaz
Lucrecia Sánchez
Luis Díaz
Luis Mory

Lanzamiento de
nuevos productos

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
ALPAMAYO ENTERTAINMENT

Categoría: Lanzamiento de nuevos productos
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: María José Zamora

1. Análisis del sector y la industria

En contraposición a la gran y consolidada industria cinematográfica de países tales como los Estados Unidos, varios países europeos e, incluso, algunos latinoamericanos (Brasil, México y Argentina), hasta el día de hoy no podemos hablar de una industria cinematográfica en el Perú. Tal como dice Christian Wiener, "más preciso sería hablar, para el Perú y otros países de la región, de una artesanía formada por directores-productores lanzados a concretar proyectos personales, buscando diversas fuentes de financiamiento, como la inversión personal, el trabajo cooperativo, las ayudas y créditos exteriores; y, muy eventualmente, los incentivos provenientes de concursos y apoyos con fondos estatales"[1].

En la actualidad, son muchos los países (incluidos los Estados Unidos) que otorgan subvenciones a sus industrias cinematográficas. Frente a esto, en el Perú, según la Ley 26370, el Consejo Nacional de Cinematografía (Conacine) debiera otorgar "dos veces al año los premios nacionales a los mejores proyectos cinematográficos peruanos de largometraje"[2], pero al 2006 el monto que se concede no llega ni a 15% de lo que se debería adjudicar por ley[3].

Por otro lado, y a pesar de esto, si bien la industria del cine en el Perú, en general, ha crecido en 65%[4] del 2001 al 2006, también lo ha hecho la piratería. Sin embargo, gracias a las acciones realizadas en los últimos años por la "Cruzada Antipiratería", podemos decir que "la industria del cine a nivel nacional ha experimentado un franco crecimiento. Se han estrenado 260 películas entre 2004 y 2005, incrementándose también el número de pantallas de 222 a 260 desde el 2003 al 2006, respectivamente"[5] [6].

La industria cinematográfica mundial superó en el 2006 los US$ 23.000 millones en ingresos, de los cuales 3,8% fueron generados en América Latina. Por otro lado, en el 2003, el Perú representó aproximadamente 3,1% del total de asistencia a los cines en la región[7], la cual tuvo un importante crecimiento desde 1998.

En lo referente al segmento animado en particular, en el 2003 constituyó 8,61% de la taquilla y en el 2004, 12,63%. En el 2005, representó 10,7% y en el 2006, ascendió a 16,1%. Por lo tanto, el segmento ha tenido un crecimiento bastante sostenido a lo largo de los años[8].

---

1 Wiener, C. (2007). "La industria de cine en el Perú". Fecha de consulta: 01/10/2007. <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=305>.
2 Extraído de la página web de Conacine. <http://www.conacineperu.com.pe/ley_cine.pdf>.
3 Wiener, C. (2007). "La industria de cine en el Perú". Fecha de consulta: 01/10/2007. <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=305>.
4 Extraído de la página web de RPP. <http://www.rpp.com.pe/portada/entretenimiento/48828_1.php>.
5 Véase los anexos 1 y 2.
6 Extraído de la página web de RPP. <http://www.rpp.com.pe/portada/entretenimiento/48828_1.php>.
7 Información facilitada por la empresa (con fines de investigación)
8 Ídem.

Mientras que en el 2005 el segmento animado captó 10,7% de la asistencia total, *Piratas del Callao*, primera película animada peruana y estrenada por Alpamayo Entertainment aquel año, representó 19,2% de los asistentes al segmento, con aproximadamente US$ 700.000 de recaudación.

En el año 2006 la competencia en el segmento aumentó considerablemente, puesto que se estrenaron diecisiete películas frente a las diez del año 2005. La mayoría de estos estrenos se dieron durante Fiestas Patrias y Navidad, fechas de temporada alta ya que cuentan con la mayor recaudación del año. Alpamayo eligió una de estas fechas para el estreno de *Dragones: destino de fuego* (Fiestas Patrias)[9] –distribuida por Andes Films–, inmediatamente después de *Cars* (Disney) y *Vecinos invasores* (Dreamworks) y antes de *Monster house* (Sony). A pesar de esto, al finalizar el año, *Dragones* terminó como la tercera película animada infantil más vista, después de *La era del hielo* 2 (Fox) y *Vecinos invasores*, primer y segundo lugar respectivamente.

Son estos grandes estudios los que constituyen la competencia directa de Alpamayo Entertainment. Con respecto a la competencia esperada, podríamos hablar de lanzamientos de películas animadas regionales y de otros estudios independientes; sin embargo, estos no llegan con facilidad a nuestro mercado. En todo caso, frente a Alpamayo, estos –en especial los grandes estudios– tienen grandes ventajas, como un fuerte presupuesto de márketing, una marca reconocida en el mundo entero y, por lo tanto, mayor poder de negociación frente a los canales de distribución; es decir, tienen mejor acceso a una mayor cantidad de salas, más tiempo en cartelera y las mejores fechas de estreno[10]. A esto es a lo que Alpamayo Entertainment debía enfrentarse con sus películas.

2. La empresa Alpamayo Entertainment[11]

2.1 Misión

"Crear propuestas innovadoras, de costos competitivos y alta calidad en el campo de la animación en 3D, mediante la generación de sinergias entre la tecnología global y los recursos creativos de artistas y técnicos latinoamericanos, para satisfacer a nuestros espectadores, socios estratégicos y accionistas"[12].

2.2 Visión

"Convertirse en la empresa líder para la producción de cortometrajes animados, series de televisión y películas en 3D en América Latina, y de esta manera contribuir al desarrollo de la industria del entretenimiento con calidad global en la Región"[13].

2.3 Historia

Alpamayo Entertainment se fundó en la ciudad de Lima, en septiembre del año 2003, como la primera empresa dedicada a la animación digital en 3D en América Latina. Desde su fundación, Alpamayo Entertainment tenía en claro lo que quería lograr en el mercado: "convertirse en la empresa líder para la producción de cortometrajes animados, publicidad, series de televisión y películas 3D en América Latina"[14].

A partir de ese momento, produjeron el primer largometraje animado en 3D de América Latina, *Piratas del Callao*, estrenado con gran éxito en veintiún países del mundo. Luego le siguió *Dragones: destino de fuego*, largometraje en el que se basa este caso ganador de los Premios Effie.

---

9 Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
10 Ídem.
11 Ídem.
12 Ídem.
13 Ídem.
14 Ídem.

El equipo de Alpamayo Entertainment está compuesto por personas de diversas profesiones, que se integran unas con otras gracias a la creatividad que poseen y a que comparten la visión de la empresa. Asimismo, la empresa cuenta con equipos de alta tecnología con el propósito de desarrollarse en su rubro y cumplir las metas trazadas.

Por otro lado, Alpamayo Entertainment cuenta con el apoyo de la empresa independiente Alpamayo Sound, hermana menor de la primera, que se encarga de satisfacer sus necesidades de producción de sonido con la excelente calidad que los mercados internacionales exigen.

La familia Alpamayo incluye en su cartera los siguientes servicios:

- Arte conceptual de personajes principales, extras, escenarios y utilería.
- Dirección de actores y *casting* de voces.
- *Storyboard*.
- Modelado de personajes, escenarios y utilería.
- Texturizado y *rigging*.
- Grabación de voces.
- Animación.
- Iluminación, efectos visuales y postproducción y edición.
- Edición.
- Musicalización (música producida; no incluye música comercial).
- Post producción de Audio (mezcla, masterización, etcétera).
- *Transfer*.
- Publicidad.

2.4 FODA

Fortalezas

- Primera empresa en América Latina dedicada a la producción de cortometrajes, mediometrajes, series y largometrajes animados en 3D.
- Capacidad para desarrollar producciones de alta calidad a bajo costo y en un corto tiempo (dieciocho meses).
- Recursos humanos probadamente creativos.

Oportunidades

- En función a la inexistencia de oferta de largometrajes animados creados en la región dentro del circuito de exhibición cinematográfica, es posible ocupar ese nicho de mercado.
- En función a los costos de producción competitivos con respecto a las productoras globales, es posible expandir el mercado latinoamericano.
- En función al creciente dinamismo del rubro de películas animadas promovido por el éxito de producciones generadas por empresas globales, es posible generar negocios conexos a la producción de películas con animación 3D.

Riesgos

- Mercado creciente de productos audiovisuales "pirata" en América Latina y en todo el mundo.
- La posibilidad de que las grandes corporaciones decidan establecerse en nuestra región.
- Crecientes presupuestos de empresas de animación globales para la producción, el márketing y la comercialización de sus cintas en el mundo.
- Producciones nacionales en general percibidas como de "baja calidad" por una parte de los espectadores locales.
- Precios de taquilla cinematográfica que son percibidos como "altos" por un segmento de los espectadores del mercado local, lo que desincentiva la concurrencia a las salas de exhibición.

Debilidades

- No formar parte de las grandes corporaciones globales dedicadas a la producción de largometrajes animados.
- Carencia de recursos para innovar y generar una tecnología propia de animación.
- Presupuestos propios limitados para la producción, el márketing y la comercialización de cintas respecto a los grandes productores globales.
- Falta de apoyo gubernamental a las producciones cinematográficas generadas en el país.

3. El producto[15]

Dado que uno de los objetivos de Alpamayo Entertainment era realizar tres películas en cinco años, y dado el gran éxito de *Piratas del Callao*, se comenzó la producción de *Dragones: destino de fuego* en febrero del año 2005 y esta concluyó diecisiete meses después, para su estreno en julio del 2006[16].

El proceso consta de ciertas partes bastante estructuradas: la producción, la postproducción y, por otro lado, el financiamiento. De la primera podemos decir que el concepto, la historia, el guión y todas y cada una de las etapas de preproducción y producción fueron completamente realizadas en el Perú. Con respecto a la postproducción, exclusivamente la parte relacionada con el traspaso de la película ya terminada al formato de copia de cine, se efectuó en el exterior[17] [18].

La idea era acercar la historia a la gente, y para esto se decidió incluir en el elenco a estrellas conocidas en el medio, tales como Gianmarco Zignago y Gianella Neyra; y, por otro lado, ya que la intención era poder vender esta entrega a diversos países, principalmente de América Latina, también se incluyó a diversos actores mexicanos para que dieran vida a los personajes secundarios.

En lo que respecta a la tecnología, esta evoluciona cada día, y en Alpamayo esto se siente y se ve en los avances que hay de una película a otra. Las innovaciones tecnológicas son permanentes, la maquinaria se va renovando continuamente con el objetivo de contar con lo último en el medio para lograr una película con estándares de calidad internacionales. Asimismo, cuentan con *software* comercial, plataformas propias y un programa de captura de movimiento, que son la base de la creación de las

[15] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
[16] Véase el anexo 3.
[17] Véase el anexo 4.
[18] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).

películas animadas de Alpamayo. Alpamayo se esfuerza, por tanto, en ofrecer al público lo que este prefiere, con una buena producción, ya que los niños no toman en cuenta si la película que irán a ver es extranjera o nacional, simplemente ven lo que les gusta, y los resultados de *Dragones* reflejan el gusto de los niños y, por lo tanto, su éxito.

Mercado objetivo

Debido al diseño, la producción y la realización de la película, el grupo objetivo primario está compuesto por niños de 5 a 12 años de edad.

Dragones: destino de fuego es una película orientada básicamente a familias en general de los estratos económicos ABC+ que desean consumir un producto de entretenimiento apto para todo público; y, de manera secundaria, busca satisfacer a demandantes de productos cinematográficos de contenido animado.

4. Objetivos y estrategias de márketing[19]

- Diferenciar a *Dragones* como la película nacional animada en 3D que consolida el liderazgo de las animaciones peruanas en América Latina.
- Posicionar a *Dragones* como una película de entretenimiento educativo familiar sobre la base de sus siguientes atributos: producto nacional, pionero y tecnológico.
- Maximizar el tiempo de exhibición en salas, superando el promedio de permanencia en temporada alta (cinco semanas).
- Ubicar a *Dragones*: destino de fuego entre las tres películas animadas más taquilleras del 2006 en el Perú.
- Incrementar la recaudación en al menos 20% con respecto a la primera producción de Alpamayo (*Piratas del Callao*).
- Captar licenciatarios[20] en por lo menos diez de las categorías principales licenciables (50% más que *Piratas del Callao*).
- Captar inversión externa que permita potenciar la distribución de la película en los países de la región[21].
- Priorizar mecanismos no convencionales de publicidad para el mercado nacional, con el propósito de no superar el límite presupuestal.
- Superar el número promedio de salas de exhibición y alcanzar por lo menos las cincuenta pantallas.

Alpamayo Entertainment S.A.C. decidió estrenar *Dragones* en fecha pico de la temporada alta, con el propósito de maximizar la asistencia en fechas de precio regular. Para lograr esto y, también, sus objetivos de márketing, una de las estrategias que aplicó fue vender directamente licencias a empresas que orienten sus productos al segmento infantil, utilizando el posicionamiento de producción nacional innovadora. Asimismo, los precios de estas licencias eran competitivos frente a las producciones extranjeras del mismo rubro. Los grupos de empresas elegidos debían caracterizarse por ser grupos peruanos líderes interesados en asociarse a otro producto peruano líder, así como grupos interesados en construir una imagen de apoyo a lo nacional.

---

19 Ídem.

20 Con licenciatarios se refiere a empresas que compran los derechos de utilizar los personajes de la película. Esto no solo provee a Alpamayo de un ingreso por la venta del derecho, sino también publicidad no pagada.

21 Esto se logró, ya que ahora TV Azteca es dueña de 40% de la compañía.

Para convencer a las distribuidoras de lanzar *Dragones* en una fecha en la que hay tanta asistencia a los cines (Fiestas Patrias), se utilizó como argumento el éxito previo de *Piratas*, y se decidió enfrentar el riesgo de competir directamente con las principales producciones internacionales.

Por último, para repetir el éxito de *Dragones* en el extranjero, se optó por repetir el esquema de lanzamiento con publicidad con aliados estratégicos (detallados en la estrategia de medios y comunicacional).

5. Objetivos comunicacionales[22]

- Despertar la curiosidad del público objetivo principal (infantil ABC+).
- Generar un alto nivel de reconocimiento de los personajes de la película entre el público objetivo primario.
- Generar una actitud favorable hacia la película en la prensa de espectáculos y, en particular, sensibilizar a los responsables de la crítica.
- Cubrir al menos 85% de las multisalas de exhibición con material POP.
- Establecer contacto directo con el público objetivo mediante actividades de promoción y llegar a no menos de 20 mil personas.
- Cubrir el 100% de los programas audiovisuales de cine y espectáculos *top* del país con notas especiales de la película.

6. Estrategia de medios y comunicacional[23]

Dragones: destino de fuego buscaba que el público la apreciara como una producción nacional innovadora en lo tecnológico, y, además, desarrollar valores importantes tales como una actitud tolerante ante las diferencias que puedan existir entre las personas y el respeto a la naturaleza para la convivencia armónica de los seres humanos.

Dados los límites presupuestarios con los que contaba Alpamayo Entertainment, se priorizaron mecanismos de promoción y comunicación no tradicionales. La empresa deseaba difundir y mantener la recordación de *Dragones* por medio de televisión y diarios. Para esto, en lo referente a la prensa escrita, se concentraron en diarios como *El Comercio* y *Trome*, donde se publicaron anuncios con el propósito de sostener la recordación del producto durante la exhibición del mismo. En lo que respecta a la televisión, se llegó al público objetivo principal mediante el cable, por medio de los canales Nickelodeon, Jetix y Cartoon Network. En la televisión abierta, la pauta se concentró en los programas infantiles y familiares de América Televisión[24].

Por otro lado, la empresa buscaba generar interés dentro del público objetivo, motivar su asistencia a las salas de cine y posicionar a los personajes de la película mediante publicidad y contacto directo. Para lograrlo, se trabajó con Bembos (con banderolas en sus establecimientos y muñequitos en la Loncherita Bembos), con Ripley (*outdoor* con personajes), con Claro (publicidad en televisión y *outdoors* de tarjetas prepago con los personajes) y, por último, de manera conjunta con D'onofrio, mediante la aparición de los personajes de la película en zonas de alta concentración infantil y en sus puntos de venta.

Además, se decidió minimizar los egresos de efectivo de la empresa mediante campañas de aliados y acuerdos de canje con los mismos, como con la Corporación Radial, con la cual se pactaron 140 avisos de 20" con la intención de mantener la presencia de la película.

---

22 Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).

23 Ídem.

24 Véase el anexo 5.

Estas diversas ramificaciones de la campaña se dividieron en tres etapas, en las cuales se utilizaron cada uno de los diferentes medios antes mencionados:

a. Intriga: materiales POP en cines, *teaser* y *publicity*.

b. Develamiento: presentación de tráiler, material final POP, shows públicos, presentaciones de muñecos en TV, *publicity* del "*making of*" (se publicaron alrededor de 200 artículos en prensa escrita y más de 15 notas de TV)[25].

c. Lanzamiento: publicidad propia en TV abierta, cable y prensa; publicidad de aliados en radio, TV y paraderos; promociones y *merchandising* de franquiciatarios, *publicity* general y selectivo; *avant première*.

La asistencia total a *Dragones* fue de 273.800 espectadores, a pesar de haber sido estrenada en Fiestas Patrias, el momento de mayor competencia en las salas de cine. Asimismo, el filme obtuvo una taquilla de US$ 818.234, 22,3% más que *Piratas del Callao*[26]. Además de estos, sus logros fueron los siguientes:

- Lideró la asistencia y la taquilla en la semana de su estreno.
- Fue la tercera película infantil más taquillera estrenada en el 2006.
- Su permanencia en cartelera superó el promedio de permanencia de las películas en temporada alta (ocho semanas frente a cinco semanas).
- Según Andes Films, distribuidora encargada de la película, esta se estrenó en 63 pantallas, cantidad superior a la meta fijada de 50 pantallas.
- Cubrió el 100% de las cadenas multicine con material POP.
- Captó licenciatarios en quince de las categorías principales, entre ellas: *fast food* (Bembos), tiendas por departamentos (Ripley), telecomunicaciones (Claro), golosinas (D'onofrio, Cremino), bebidas (Yoleit), café Altomayo, libros (Grupo Editorial Norma), impresiones (Lexmark), Wyeth, Elektra, Seguros La Positiva, Corporación Radial, Crisol y América TV. La recaudación en efectivo por este concepto superó los US$ 125 mil, sin contar el pago en publicidad por derechos de transmisión de América TV.
- Captó como inversionista extranjero a Televisión Azteca, que aportó 50% de los recursos, los cuales facilitaron la comercialización en el exterior.
- Obtuvo comentarios favorables de publicaciones internacionales (CNN, *La Nación*, etcétera).
- Fueron difundidas más de 180 notas informativas en prensa escrita, 18 en televisión y se realizaron visitas a más de 50 colegios.

7. Estrategia de plaza y canal de distribución[27]

La distribuidora oficial elegida por Alpamayo Entertainment para *Dragones: destino de fuego* fue Andes Films. Son ellos los encargados de colocar las copias en los diversos cines, tanto de Lima como de provincias. Asimismo, negocian los estrenos, las pautas, el material POP y la taquilla.

Con respecto a esta última, hay un acuerdo con los cines según el cual, si en la primera semana la película sobrepasa los 90.000 espectadores, los productores se llevan 60% de la taquilla, y si no supera

25 Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
26 Ídem.
27 Ídem.

ese número, se llevarán solo 50% de la misma. De todas formas, cualquiera de estos dos porcentajes disminuye hasta llegar a 30% alrededor de la cuarta semana de exhibición.

Se negoció con Video Andes (la rama de Andes Films dedicada a videos y DVD) para que a los 90 días de estrenada la película se lanzara el DVD de la misma al precio módico de S/. 15, para poder competir y luchar contra la piratería. En general, las pautas del mercado con respecto a la distribución de la película son las siguientes:

DVD	> 90 días después del estreno
TV por cable	Entre 6 y 12 meses después del estreno
TV abierta	> 12 meses después del estreno

Fuente: Alpamayo Entertainment.
Elaboración: María José Zamora Chung.

En lo referente a TV por cable, *Dragonés* ya está vendida a un distribuidor del exterior, y en lo concerniente a la TV abierta, América Televisión podrá emitir la película pasados dieciocho meses después de su estreno, es decir, a partir de diciembre del 2007.

Por último, la película ya está vendida a Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Rusia, Turquía, Uruguay y a diversos países de Europa del Este. Esto lo consiguió Alpamayo Entertainment sin ayuda de ningún intermediario, mediante su representante en Los Ángeles, quien acordó las formas de pago, entre otros puntos importantes.

8. Resumen del caso

Alpamayo Entertainment ha conseguido superar su anterior éxito, *Piratas en el Callao*, con su segunda película animada, *Dragones: destino de fuego*, la cual busca dejar una importante moraleja en la niñez, no solo peruana sino mundial (gracias a que la película ya se ha vendido a muchos países): la de la importancia de la igualdad, entre otros valores.

Esto no solo es reflejo de un buen producto, sino también de un trabajo fuerte de parte de todo el equipo de Alpamayo Entertainment, que se ha sabido valer de muchas estrategias de márketing para poder posicionar la película y, sobre todo, para poder contar con el apoyo de numerosas empresas que estimulan a los niños a verla.

Como resultado de esto, está la cantidad de espectadores que *Dragones: destino de fuego* ha congregado en las salas y el hecho de que esta película peruana haya logrado desplazar a las grandes productoras estadounidenses para ubicarse, al final del año 2006, como una de las películas animadas más vistas en el país.

9. Preguntas de discusión

a. Identifique las oportunidades y amenazas que se le presentaron a Alpamayo Entertainment en el momento del lanzamiento de *Dragones: destino de fuego*.

b. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de Alpamayo Entertainment?

c. ¿Cuál fue el escenario en el que se desarrolló el producto?

d. Si existe la innovación, ¿en qué se basó?

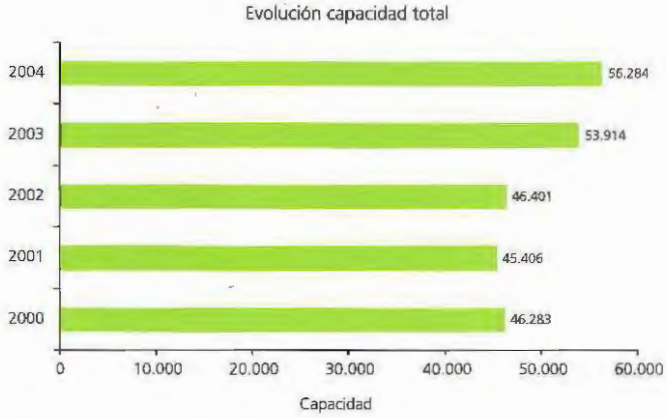
e. ¿Cuál es el mercado objetivo del producto?

f. ¿Cuál es el posicionamiento del producto?

g. Según la estrategia de márketing de Alpamayo Entertainment, ¿cómo se deseaba diferenciar a *Dragones: destino de fuego*?

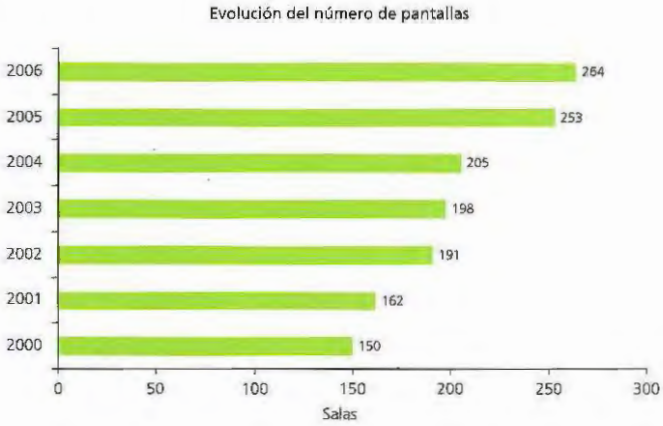
10. Anexos

Anexo 1: Evolución del número de asientos (Perú, 2000-2004)



Fuente: Alpamayo Entertainment.
Elaboración: Alpamayo Entertainment.

Anexo 2: Evolución del número de salas (Perú, 2000-2006)



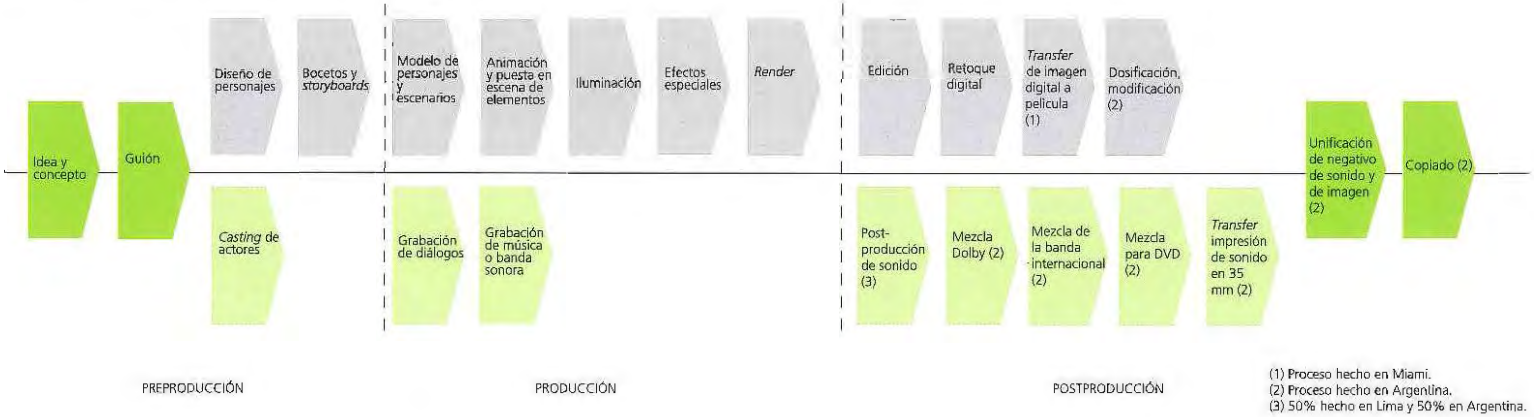
Fuente: Alpamayo Entertainment.
Elaboración: Alpamayo Entertainment.

Anexo 3: Distribución del tiempo de elaboración de la película

Etapa	Tarea / mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Research	*Research*																		
Preproducción	Guión																		
	Arte conceptual																		
	Capacitación en el *software* utilizado																		
	Diseño de personajes																		
	Diseño de escenarios																		
Producción y postproducción	Modelado 3D de personajes																		
	Animación																		
	Ubicación de personajes en escenarios																		
	Iluminación y ubicación de cámaras																		
	Animación de personajes, efectos y simulaciones dinámicas																		
	Edición																		
	Doblaje																		
	Casting de voces																		
	Grabación de voces																		
	Grabación de detalles																		
	Transfer. de imágenes digitales																		
	Unión imagen-audio																		
Prensa y márketing	Campaña de prensa																		
	Publicidad y márketing																		
	Licencias																		
Estreno																			

Fuente: Alpamayo Entertainment.
Elaboración: Alpamayo Entertainment.

Anexo 4: Proceso de producción



(1) Proceso hecho en Miami.
(2) Proceso hecho en Argentina.
(3) 50% hecho en Lima y 50% en Argentina.

Fuente: Alpamayo Entertainment.
Elaboración: Alpamayo Entertainment.

Anexo 5: Resumen de inversión publicitaria

	Medio	Monto total (inc. IGV)	%
TV abierta	América TV	18 000,00	28,39
TV cable	Cartoon Network, Jetix, Nickelodeon	9 723,82	15,33
Radio	Corporación Radial del Perú	0,00	0,00
Diarios	*El Comercio* y *Trome*	9 307,48	14,68
Revistas	Magaly TV	623,32	0,98
Impresos	Afiches y otros	2 647,75	4,18
Vía pública		0,00	0,00
Otros	Acciones BTL	63 410,78	36,44

Fuente: Alpamayo Entertainment.
Elaboración: Alpamayo Entertainment.

11. Bibliografía

- Entrevistas a Jaime Carbajal, realizadas el 31 de julio y el 10 de octubre de 2007.
- Informe de los casos ganadores de los Premios Effie 2007.

Páginas web

- Palestra (portal de asuntos públicos de la PUCP)
  http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=305
- Conacine Perú
  http://www.conacineperu.com.pe/ley_cine.pdf
- RPP Noticias
  http://www.rpp.com.pe/portada/entretenimiento/48828_1.php

IV. Categoría
Lanzamiento de nuevos servicios

effie perú

LAN

Lanzamiento de nuevos servicios

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: LAN Perú
Campaña: "Vuelos nocturnos"

Anunciante: **LAN Perú**
Ricardo Fiorani
Lucero Cabral
Claudia Chang

Agencia: **Lowe Perú / Park Advertising & Direct Marketing S.A.**
José Canónico
Germán Garrido
Dennis Suárez
Iván Tahara
María Paula Villanueva
Luis Navarro
Gustavo Mifflin

Lanzamiento de
nuevos servicios

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: LAN PERÚ

Categoría: Lanzamiento de nuevos servicios
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: Benno Wilde

1. Análisis del sector y la Industria

El mercado de vuelos domésticos es liderado hoy por LAN Perú. La empresa opera en más de once ciudades y sus mayores competidores son[1]:

- Aero Cóndor
- Star Perú
- Taca

Durante los últimos tres años, el mercado del transporte aéreo en las rutas domésticas del Perú ha experimentado un decrecimiento paulatino, mientras que el de los viajes por vía terrestre ha tenido un crecimiento porcentual de dos dígitos cada año, tal como se puede apreciar en el anexo 1. Esto debido, principalmente, a que los precios de los pasajes eran poco accesibles para trasladarse por avión. Además, la industria ha sufrido una contracción de la demanda por la caída de un avión de TANS en Tarapoto[2].

Encuestas realizadas por LAN durante los "Vuelos Nocturnos" corroboran la marcada preferencia por el transporte terrestre en cuanto a tarifas: en su más reciente viaje, 46%[3] de pasajeros usaron como medio de transporte uno diferente del aéreo[4]. Así, el medio de transporte más utilizado en la ruta Lima – Arequipa era el autobús, mientras que 12%[5] de pasajeros de la ruta Lima – Iquitos ni siquiera volaba[6]. Esto, básicamente porque el cliente promedio percibe el transporte aéreo, si bien rápido y directo, como una alternativa cara y poco accesible.

1.1 Macroambiente externo

El sector aerocomercial está en auge: en el año 2006 este creció de 7% a 9%[7], y se espera que en el 2007 el crecimiento sea igual o mayor, gracias a la reorganización de la Dirección General de Aeronáutica Civil y a las concesiones de los aeropuertos del norte y del sur del Perú. De esta forma, el año 2007 promete dinamizar el mercado aerocomercial dentro de la región.

---

1 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
2 Idem.
3 Idem.
4 Idem.
5 Idem.
6 Véase el anexo 2. Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
7 MTC. Fecha de consulta: 01/09/2007. <http://www.mtc.gob.pe/portal/home/noticias>.

Aspectos como la constante promoción del turismo y el fomento de los diferentes TLC, llevarán a que el sector de aviación civil crezca aun más. Este año la frecuencia de pasajeros nacionales creció 9%[8] y la de los pasajeros internacionales, 7%[9].

Si bien este crecimiento se origina por la creciente participación de las aerolíneas ya establecidas en el mercado, también se da por empresas nuevas que han ingresado y las que buscan ingresar al Perú. Compañías como Aerosur, de Bolivia, han dejado en claro su interés por realizar operaciones en nuestro país.

Por otro lado, existen aerolíneas que están igualmente interesadas en incursionar en el mercado nacional. Este es el caso de Sky Service, de Chile, y TAM, de Brasil. Con ello, el mercado aerocomercial no solamente experimentará un gran crecimiento, sino también una aguda competencia, lo que demandará la reformulación de varias estrategias de precio en las diversas empresas y el mejoramiento de la infraestructura de los aeropuertos dentro del territorio nacional, sobre todo de aquellos con mayor tráfico de pasajeros[10].

Como consecuencia de la competencia, se ha desatado una guerra de precios en el mercado, que ha llevado a una caída de 20%[11] en el precio de las tarifas. Asimismo, se observa un 40% de sobreoferta de asientos en los vuelos nacionales, mientras que el nivel de ocupabilidad promedio de las aerolíneas es de 60%[12]. Las actuales operadoras en el mercado nacional han aumentado las promociones en sus tarifas para captar a clientes que puedan pagar el precio regular.

Tomando en consideración las condiciones del mercado aerocomercial, se puede concluir que, si bien el sector aerocomercial está en crecimiento, se ha desatado una fuerte competencia entre las empresas ya establecidas en el mercado y las que quieren entrar a él, y se reconoce la preferencia por el uso del autobús u otros medios de transporte, para viajes al interior del país.

1.2 Microambiente

Competencia[13]

- Aerocóndor: inició sus operaciones en 1975[14]. Pioneros y fundadores de los vuelos sobre los enigmáticos jeroglifos o líneas de Nasca[15]. A la fecha cubre catorce destinos nacionales que incluyen a las ciudades más visitadas del territorio peruano[16]. Participación de mercado: 18%[17].
  - Destinos nacionales[18]: Andahuaylas, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Cajamarca, Ica, Iquitos, Juliaca, Nasca, Piura, Puerto Maldonado, Pucallpa, Tacna, Talara, Trujillo y Tumbes.
- Star Perú: aerolínea peruana con operaciones en el mercado doméstico desde 1998[19]. Participación de mercado: 15%[20].

---

8 Ibídem.
9 Ibídem.
10 Chiclayo, por ejemplo.
11 Ositran. Fecha de consulta: 01/09/2007. <http://www.ositran.gob.pe/documentos/3.10.2006.pdf>.
12 Ibídem.
13 Véase el anexo 3.
14 Aerocondor. Fecha de consulta: 14/11/2007. <http://aerocondor.com.pe/new/default.asp?id1=c1&id2=nosotros>.
15 Ibídem.
16 Ibídem.
17 MTC. Fecha de consulta: 01/09/2007. <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/2007/traf_pas_niv_nac.pdf>.
18 Aerocondor. Fecha de consulta: 14/11/2007. <http://aerocondor.com.pe/new/default.asp?id1=c2&id2=destinos>.
19 Star Perú. Fecha de consulta: 14/11/2007. <http://www.starperu.com/2ihistoria.asp>.
20 MTC. Fecha de consulta: 01/09/2007. <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/2007/traf_pas_niv_nac.pdf>.

- Destinos nacionales[21]: Lima, Pucallpa, Tarapoto, Cusco, Arequipa, Juliaca, Trujillo e Iquitos.

- Taca: aerolínea salvadoreña que ofrece servicio a diez de las ciudades principales de los Estados Unidos, a México D.F., a Montreal en Canadá, a todos los países de América Central, y a los destinos más importantes de negocios y turismo de América del Sur y el Caribe[22]. Participación de mercado: 2%[23].

2. La empresa: LAN

2.1. Reseña[24]

LAN es una aerolínea global que en la actualidad opera un grupo de compañías aéreas con sociedades en Chile, Argentina, Perú y Ecuador. Sus destinos de vuelo son América Latina, América del Norte, México, el Caribe, Oceanía y Europa. Desde el año 2000 es miembro activo de la Alianza One World y tiene varios acuerdos con otras aerolíneas, lo que le permite cubrir una gran cantidad de destinos en el mundo.

2.2 Historia[25]

La compañía fue fundada el 21 de julio de 1932 y luego de un tiempo se transformó en LAN Chile. La apertura a diversos mercados derivaría en la creación de LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Argentina. Inició sus operaciones en el Perú en 1999.

2.3 Organización

2.3.1 Visión[26]

Ser una de las diez mejores líneas aéreas del mundo.

2.3.2 Misión[27]

- Creamos valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad regional.
- Lograremos ser el medio preferido para el transporte aéreo de carga y pasajeros en todas las rutas que operamos y lideraremos el mercado latinoamericano.
- Para ello nos esforzaremos en alcanzar un óptimo nivel de seguridad.
- Crearemos lealtad en nuestros clientes en cada una de las relaciones y contactos, nos distinguiremos por la cordialidad en el servicio.
- Lograremos un importante crecimiento con rentabilidad mediante procesos eficientes y motivando a nuestros empleados para lograr excelencia en el servicio y máximo desarrollo personal.

---

21 Star Perú. Fecha de consulta: 14/11/2007. <http://www.starperu.com/2idestinos.asp>.
22 Taca. Fecha de consulta: 14/11/2007. <http://tacavirtual.blogspot.com/2006/12/historia-de-taca.html>.
23 MTC. Fecha de consulta: 01/09/2007. <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/2007/traf_pas_niv_nac.pdf>.
24 Información provista por LAN de manera directa por medio del Sr. Carlos Claudet.
25 Ídem.
26 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
27 Ídem.

2.3.3 Líneas de productos

Si bien no podemos hablar concretamente de un producto, sí podemos hablar de un servicio recibido, que, en este caso, está conformado por: (i) el destino que el pasajero desea alcanzar, (ii) la clase en la que desea viajar y (iii) los elementos adicionales a su servicio que ofrece LAN.

a. Destinos

La mayoría de los vuelos internacionales de LAN Airlines parten desde Chile hacia el Caribe, América Latina, América del Norte, Oceanía y Europa. En cambio, LAN Perú opera desde Lima y cubre trece destinos locales diferentes por medio de sesenta vuelos diarios y seis destinos regionales[28]. La compañía cubre seis destinos internacionales por medio de LAN Airlines.

- América del Norte y el Caribe[29]: Cuba, México, República Dominicana y Estados Unidos.
- América del Sur[30]: Perú, Argentina, Colombia, Ecuador, Bolivia, Brasil, Chile, Islas Malvinas, Uruguay y Venezuela.
- Europa[31]: Alemania y España.
- Oceanía[32]: Australia, Nueva Zelanda y la Polinesia Francesa.

b. Rutas

LAN cuenta con dos tipos de ruta: la doméstica y la internacional. En cuanto a la primera, el cliente tiene la posibilidad de viajar en Tourist Class[33]. En cuanto a la internacional, el viajero puede elegir entre las clases Premium Business[34], Business Express y Tourist Class[35].

Business Express[36]

Viajar en clase Business Express en LAN le garantizará al cliente descansar cómodamente en ropa formal gracias a su atención personalizada y hospitalidad que harán de su viaje una gran oportunidad para descansar.

- Atención personalizada brindada por la experimentada tripulación.
- Ambiente de descanso único.
- Menú creado por prestigiosos *chefs* acompañado por una selecta lista de vinos.
- Menú expreso para optimizar su trabajo y tiempo de descanso.
- Nuevos asientos con mayor reclinación y espacio.
- Pantallas con películas.
- Compartimientos exclusivos para el equipaje de mano, prendas y abrigos.

---

28 Información extraída de entrevistas personales a la Srta. Claudia Chan, miembro del equipo anunciante involucrado en la elaboración de la campaña.

29 Ídem.

30 Ídem.

31 Ídem.

32 Ídem.

33 "Clase turista". Información extraída de entrevistas personales a la Srta. Claudia Chan, miembro del equipo anunciante involucrado en la elaboración de la campaña.

34 "Clase ejecutiva premium". Información extraída de entrevistas personales a la Srta. Claudia Chan, miembro del equipo anunciante involucrado en la elaboración de la campaña.

35 "Clase turista". Información extraída de entrevistas personales a la Srta. Claudia Chan, miembro del equipo anunciante involucrado en la elaboración de la campaña.

36 Información extraída de "LAN: A World to Discover". Cuadernillo publicitario puesto a disposición por LAN.

- Tomacorrientes en cada asiento.

Premium Business[37]

Este servicio solo se brinda en vuelos internacionales y da al cliente la posibilidad de dormir profundamente; es volar con comodidad para tener un buen descanso y levantarse con vitalidad.

- Asiento Cama 180: las camas son de 23 pulgadas de ancho por 73 de largo. La distancia entre asientos, que era de 74 pulgadas, se aumentó en 32% por pasajero, muy por encima de lo ofrecido por otras líneas aéreas del mundo.
- Back Shell: caparazón que, al reclinarse el asiento, permite plena privacidad del pasajero y un mejor aislamiento de los sonidos de cabina.
- Separador de asientos: componente abatible de cuero y material translúcido que permite una mayor privacidad con relación al pasajero de al lado.
- Luz individual: para disfrutar de un agradable momento de lectura, cada asiento posee una luz individual que tiene tres niveles de graduación de luminosidad.
- Colgador: para guardar otros elementos de uso personal, se han incorporado colgadores retractiles ubicados en la parte superior del Back Shell.
- Pantallas: cada asiento cuenta con una pantalla de alta resolución de 15,4 pulgadas, cuya superficie fue aumentada en 85%, y un moderno sistema de audio y video que cuenta con 8 películas de estreno, 20 series, 14 juegos y 100 CD de música.
- Espacio para guardar: gracias a la mayor distancia entre asientos, se ha incorporado un nuevo espacio en la parte inferior del Back Shell para guardar objetos personales.
- Elemento de servicio: Premium Business cuenta con una suave frazada para el día, un abrigador plumón de noche, una mullida almohada y un *amenity kit* completo de productos exclusivos y refrescantes.

Tourist Class[38]

La Tourist Class fue diseñada para hacer del viaje de los clientes, una experiencia inolvidable desde el inicio.

- Reclinación de los asientos: se aumentó la reclinación de los asientos para la comodidad del cliente.
- Cojín deslizable: el cojín se desplaza levemente hacia delante a medida que el cliente inclina el asiento, creando un efecto de mayor amplitud y comodidad.
- Apoya-cabezas ajustable: el nuevo apoya-cabezas se regula manualmente, con movimientos verticales y horizontales, adaptándose totalmente al cuello y la cabeza del cliente, para brindarle un mayor confort y descanso en su viaje.
- Pantallas: en los vuelos de corto alcance las pantallas son centrales, mientras que en los vuelos de largo alcance las nuevas pantallas son individuales y tienen 8,9 pulgadas, un 39% más grandes que las anteriores. Mediante un control remoto o tocando la pantalla, el cliente puede acceder a 8 películas recientemente estrenadas, 20 cortometrajes, 14 juegos y 100 CD de música.
- Espacio guardaobjetos: el asiento cuenta con un nuevo espacio donde el cliente puede guardar sus objetos personales como teléfonos celulares y anteojos.

[37] Información extraída de "Premium Business". Cuadernillo publicitario puesto a disposición por LAN.
[38] Información extraída de "Clase Turista Economy". Cuadernillo publicitario puesto a disposición por LAN.

- Portavasos: el nuevo portavasos adherido al asiento permite colocar las bebidas sin tener que usar bandejas.

2.3.4 Flota

La flota de LAN está conformada por[39]:

- Airbus A319
- Airbus A320
- Airbus A340-300
- Boeing 737-200ADV
- Boeing 767-300ER

3. El producto

3.1 Orígenes

El lugar donde se originó el servicio de Vuelos Nocturnos fue en Lima, Perú, y fue introducido al mercado el 1 de julio de 2006[40].

El servicio de Vuelos Nocturnos es nuevo en el mercado aerocomercial y consiste en vuelos en horario nocturno disponibles a un precio muy accesible, entre 25% y 40%[41] menos que la tarifa media de vuelos diurnos[42].

Esta modalidad de servicio fue lanzada en el Perú con el objetivo de aumentar la demanda e incentivar el turismo interno, inicialmente en los meses de julio y agosto[43]. Como las tarifas eran promocionales, en un inicio LAN pensó en ofrecerlas por un período limitado de tiempo; sin embargo, debido al éxito de la promoción, se decidió ampliar su duración por otro período adicional y aplicar dichas tarifas para las rutas de Trujillo y Tarapoto, a pesar de que habían sido creadas exclusivamente para las rutas de Arequipa y Tarapoto[44]. En el caso de Arequipa, de los ocho vuelos diarios, solo uno se creó como vuelo nocturno; en el caso de Iquitos, de los cuatro vuelos diarios, uno es un vuelo nocturno[45].

Actualmente, el servicio está aplicándose para todas las rutas nacionales en las cuales ha aumentado la demanda de este servicio y ha supuesto la posibilidad de alinearse con sus proveedores para operar en horario nocturno. Entre ellos: aeropuertos en el ámbito nacional, operadores de vuelo, empresas encargadas de preparar la comida que se lleva a bordo, transporte de la tripulación de cabina y *tour operators* u operadores de turismo, con la finalidad de promover el turismo interno[46].

Inicialmente se escogieron para esta promoción a Arequipa y a Iquitos, sobre la base de un estudio presentado por Canatur[47] que indicaba que los destinos más deseados en el ámbito nacional eran Cusco, Iquitos y Arequipa, en ese orden de importancia[48]. Lamentablemente, en el Cusco por el

---

39 Información extraída de "LAN: A *World to Discover*". *Cuaderni*llo publicitario puesto a disposición por LAN.
40 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
41 Ídem.
42 Ídem.
43 Ídem.
44 Ídem.
45 Ídem.
46 Ídem.
47 Cámara Nacional de Turismo del Perú.
48 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.

momento no se realizan operaciones durante las noches[49], pero es un destino al que LAN Perú realiza doce vuelos diarios[50].

3.2 Características

Como se ha visto, Vuelos Nocturnos es un nuevo servicio que ofrece LAN dentro del Perú, que fue creado con el objetivo de fomentar la demanda e incentivar el turismo interno durante un período de tiempo limitado[51]. Esto se logró por medio de una óptima utilización de la flota, lo que supone una reducción de los costos y un aumento de los vuelos diarios[52]. Debido a la gran acogida que tuvo dicha promoción, se decidió extender la oferta por dos meses más y agregar las rutas de Trujillo y Tarapoto[53].

Cabe destacar que antes de que se pusiera en marcha dicha promoción, LAN identificó que la demanda podía ser dividida en dos grandes grupos[54]:

- Los pasajeros que viajan por visitas familiares, para conocer destinos turísticos, o por otros motivos.
- Los pasajeros que viajan usando otros medios de transporte diferentes de la industria aerocomercial.

Si bien este servicio se ofrece en horario nocturno y en vuelos específicos, está orientado a satisfacer a los dos grandes grupos de la demanda. Así, el nuevo servicio de Vuelos Nocturnos ha beneficiado en general a las personas al[55]:

- Mejorar la calidad de viaje en segmentos que no tenían acceso a los viajes por avión.
- Reducir el tiempo de viaje por tierra de doce horas a una hora por casi el mismo precio.
- Brindar la oportunidad de conocer los destinos turísticos más deseados.
- Permitirles regresar a sus ciudades de origen y visitar a familiares y amigos.

A los pasajeros de los Vuelos Nocturnos se les brinda el mismo servicio y los mismos beneficios que a los pasajeros de los vuelos diurnos, no hay distinción alguna en toda la experiencia de viaje desde que este se inicia con la compra del pasaje hasta que el pasajero recoge sus maletas en la ciudad de destino[56]. Además, los pasajeros también acumulan kilómetros LANpass en algunas tarifas promocionales[57].

Incluso, si el pasajero desea realizar su chequeo por Internet, la primera vez que utiliza LAN.com recibe automáticamente un bono de 1.000 kilómetros LANpass, el mismo beneficio que se ofrece por la compra de cualquier boleto aéreo para vuelos diurnos[58]. El chequeo por Internet fue creado porque LAN Perú valora el tiempo de sus pasajeros, y permite a los mismos evitar las colas en el aeropuerto[59]. Solo deben acceder LAN.com[60], ingresar sus datos, escoger un asiento e imprimir la tarjeta de embarque.

---

49 Ídem.
50 Ídem.
51 Ídem.
52 Cinco horas más al día. Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
53 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
54 Ídem.
55 Ídem.
56 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
57 Ídem.
58 Ídem.
59 Ídem.
60 <http://www.lan.com>.

Ello les permite ir directamente a la sala de embarque[61]. En el caso de que el cliente lleve equipaje, debe dejarlo en el *counter* especial "*drop off*"[62] del aeropuerto de Lima[63].

El pasajero de Vuelos Nocturnos también puede acceder al nuevo servicio de LAN en el aeropuerto de Lima. Los nuevos módulos de "Check In Express", también conocidos como los "ATM"[64] del aeropuerto, fueron instalados en el 2007 y han sido creados para agilizar el proceso de *check in*[65], para que los pasajeros que no tuvieron tiempo de chequearse en línea puedan evitar la cola de chequeo en el aeropuerto[66].

La ventaja de viajar en los Vuelos Nocturnos de LAN no solo es disfrutar de la misma calidad de atención que se recibe en un vuelo diurno, sino también contar con un horario muy conveniente[67]. Esto último es bastante atractivo para los clientes que solo necesitan estar un día en la ciudad de destino: ellos pueden llegar en la noche y cuentan con todo el día para realizar sus trámites y retornar en la noche siguiente a Lima y/o viceversa[68].

3.3 Innovaciones

Dados los costos fijos que tiene LAN Perú en sus operaciones regulares, este proyecto es marginal a la operación y rentable para la compañía[69]. Además, se optimiza la eficiencia en la combinación de carga – pasajeros[70].

Se optimizan resultados por medio de:

- Aumento de la carga[71]:
  a. Hasta 3,5 toneladas diarias adicionales en la ruta Lima – Iquitos – Lima. Antes de los vuelos nocturnos se transportaba entre 7 y 9 toneladas diarias, con un promedio mensual de 223 toneladas. Después del lanzamiento de los vuelos nocturnos llegaron a 243 toneladas promedio mensuales.
  b. Hasta 3 toneladas diarias adicionales de carga en la ruta Lima – Arequipa – Lima. Antes del lanzamiento de los Vuelos Nocturnos se transportaba 3 toneladas promedio al día; después del lanzamiento, se empezó a transportar 3,4 toneladas promedio diarias, con un promedio de 103 toneladas al mes.
- El cliente recibe la misma atención que en los vuelos diurnos.
- Venta de los pasajes otorgando la misma comisión a las agencias de viaje: se mantuvo el mismo porcentaje de comisión por ventas para las agencias de viaje, aunque era menor la tarifa base percibida por LAN en esta promoción[72].
- Ventas de los pasajes en todos los canales de venta[73]:

---

61 Ibídem.
62 Módulo en el cual el pasajero puede dejar su equipaje.
63 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
64 Dispensadores de boletos; módulos de *boarding pass*.
65 Proceso mediante el cual el cliente es registrado a bordo.
66 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
67 Ídem.
68 Ídem.
69 Ídem.
70 Ídem.
71 Ídem.
72 Ídem.
73 Ídem.

a. Oficinas de venta de LAN (seis oficinas en Lima y una en cada provincia).
b. Agencias de viaje.
c. Lan.com (página web de LAN).
d. *Call center* LAN (el cual atiende las 24 horas del día, los 7 días de la semana).

- Apertura de los aeropuertos en provincias en horarios nocturnos: en Lima no había mayor impacto, ya que el aeropuerto opera durante las 24 horas. Sin embargo, el aeropuerto de Arequipa no opera durante las 24 horas del día, y por tanto cobra un recargo por las horas adicionales, las cuales implican un costo por hora adicional de operación del aeropuerto; ello significa un gasto adicional para LAN. Por otro lado, en Iquitos no hay cobro adicional puesto que el aeropuerto opera también durante las 24 horas del día, como en Lima[74].
- Dotación de personal en aeropuertos de Lima y provincias: se operaba con la misma cantidad de personal en provincias, haciendo más eficientes los horarios y roles[75].
- Simplificación de la estructura tarifaria: los vuelos nocturnos comprendieron cinco niveles tarifarios por tramo, disponibles para compra dentro del Perú: US$ 39, US$ 49, US$ 59, US$ 74 y US$ 81, incluidos los impuestos[76].
- Oportunidad: antes de que se creara el servicio de Vuelos Nocturnos en LAN, ninguna aerolínea comercial del mercado peruano se había comprometido a brindar a los viajeros un servicio igualmente bueno al regular y a una tarifa mucho más baja, que permitiese al cliente tener un medio de transporte alternativo mucho más rápido y, sobre todo, accesible.

Se puede concluir que LAN, con este nuevo servicio, revolucionó por completo el mercado aerocomercial al comprometerse con el país mediante el fomento del turismo y la estimulación de la demanda, y al involucrarse con los fines y metas de los clientes: muchos peruanos tienen familias en provincias y viajan constantemente de Lima a provincias a visitarlos. Al brindar acceso a un medio alternativo al autobús que permitiese a las personas acercarse de manera rápida y segura a sus familiares, LAN creó un nuevo servicio nunca antes visto en el mercado nacional.

3.4 Marca

Si bien es cierto que hoy en día el nuevo servicio de LAN es todo un éxito, esto supuso varios retos que la empresa tuvo que afrontar. Uno de ellos fue la percepción que el cliente promedio tenía de la empresa. Antes del lanzamiento de la promoción, LAN era percibida como una aerolínea de muy buen servicio, pero poco accesible en cuestiones de tarifas de vuelo. Por tal motivo, los atributos que se buscó mejorar fueron: la accesibilidad, la cercanía con la gente, el compromiso con el turismo en el Perú y el cumplimiento de lo ofrecido de acuerdo con los *brand trackings*[77]. Por medio de los Vuelos Nocturnos, no solamente se logró fomentar el turismo, acercar a los peruanos y brindarles la oportunidad de conocer su país, sino también cambiar la postura de los viajeros hacia la marca: hoy, muchos peruanos perciben a LAN como una empresa que les permite viajar de manera rápida, segura y, sobre todo, económica, al mismo tiempo que mantiene su calidad en el servicio, lo cual ha logrado solucionar parcialmente el problema de la sustitución del transporte aéreo por el terrestre. Hoy, LAN es una marca relacionada con el compromiso con el cliente, el país y el turismo.

3.5 Audiencia objetivo

Si bien en líneas anteriores hemos separado a la demanda en dos grandes grupos, el mercado total fue segmentado por LAN en tres grupos[78]:

[74] Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
[75] Ídem.
[76] Ídem.
[77] Estudio que permite conocer la percepción de la marca en el mercado a través del tiempo. Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
[78] Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.

- Pasajeros que viajan por visitas familiares, visitas turísticas u otros motivos.
- Pasajeros que viajan usando otros medios de transporte diferentes de la industria aerocomercial.
- No viajeros frecuentes y no viajeros.

Como podemos observar, no se hace distinción entre edades, sexo, NSE[79], etcétera. Este programa estaba dirigido a todos los peruanos que desean viajar al interior del país, sea cual fuera el motivo de su viaje.

3.6 Resultados

El nuevo servicio de Vuelos Nocturnos ha beneficiado a los consumidores que no podían acceder a volar. Tal es el caso de los viajeros en la ruta de Arequipa. Antes de los Vuelos Nocturnos, 40%[80] de los pasajeros viajaban en autobús. En cuanto a Iquitos, antes de los Vuelos Nocturnos, 12%[81] de los pasajeros no viajaban. Además, se les ofreció una alternativa adicional a la actual; es decir, un vuelo diario adicional a los ya establecidos, con un horario nocturno y a un precio más bajo[82].

En la ruta de Arequipa, antes de los Vuelos Nocturnos se contaba con cinco vuelos diarios, y en Iquitos había dos vuelos diarios. En ambas rutas se agregaron los vuelos nocturnos durante los dos meses de la promoción[83].

En los vuelos nocturnos se brinda la misma calidad de servicio en toda la experiencia de viaje del pasajero, desde la compra del pasaje en cualquiera de los puntos de venta (*call center*, LAN.com, oficinas de venta o agencias de viaje), durante el proceso de chequeo en el aeropuerto, durante el servicio a bordo durante el vuelo, e incluso en el transporte de maletas en el aeropuerto del lugar de destino[84].

El haber creado esta promoción y haberla extendido, de manera directa e indirecta generó mayores ingresos a los involucrados en la cadena de viaje. Por ejemplo[85]:

- Genera mayor movimiento y tráfico nocturno para las dos ciudades de provincias con mayor potencial turístico después del Cusco.
- Genera un ingreso extra para la tripulación de cabina: pilotos, comandantes y tripulantes, por horas voladas.
- Genera un mayor ingreso para las empresas de *catering* o comida a bordo, ya que se preparan *snacks* adicionales al monto diario.
- Genera más trabajos alternativos, como, por ejemplo: los restaurantes y tiendas de los aeropuertos y de la ciudad; los taxistas que transportaron a los viajeros hasta o desde el aeropuerto; los hoteles que hospedaron a los viajeros; los guías turísticos que les enseñaron la ciudad; los artesanos que les vendieron artesanía; etcétera.

---

[79] Recuérdese que la segmentación por NSE solo se realizó para el caso de los medios, mas no así para lo referido a la prestación del servicio de Vuelos Nocturnos.

[80] Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.

[81] Ídem.

[82] Ídem.

[83] Ídem.

[84] Ídem.

[85] Ídem.

4. Escenario de márketing comercial

Dada la situación del mercado aerocomercial actual, la competencia entre las diversas aerolíneas era bastante ardua. LAN había desarrollado una estrategia de expansión de rutas tanto internacionales como domésticas (recientemente, podemos observar que la empresa ya cubre rutas de alto tránsito como, por ejemplo, Lima – Madrid). Esta estrategia de expansión de rutas se vio también en el ámbito doméstico, lo que llevó a LAN a convertirse en una de las empresas operadoras del ámbito local que cubre el mayor número de rutas dentro del Perú. Esta estrategia frente a la competencia hizo que LAN tuviera una participación de mercado de 61%[86], lo que la convirtió en líder.

Ahora bien, pese al crecimiento exponencial en cuanto a rutas y competencia, el sector aerocomercial nacional no estaba desarrollándose como debería, ya que muchos peruanos preferían medios alternativos de movilización tales como el autobús, ya que las tarifas ofrecidas por todas las aerolíneas en el ámbito nacional sobrepasaban las posibilidades de la mayoría de viajeros nacionales. Por ello, no solamente LAN, sino todas las aerolíneas que operan en el mercado aerocomercial peruano, se veían frente a un problema que las obligaba a replantear sus estrategias tanto frente a sus competidores como frente al cliente.

Otra estrategia que venía siendo aplicada antes del lanzamiento de la promoción era aquella relacionada con la ampliación de la cartera de clientes. Habiéndose favorecido del auge del sector aerocomercial, LAN puso en marcha una estrategia de ampliación de la cartera de clientes, la cual consistía básicamente en aumentar la frecuencia de viaje de los clientes regulares que tenía la empresa. Si bien esta estrategia dio resultado frente a la competencia, las condiciones de mercado hicieron obvio el replanteamiento de dichas estrategias, ya que había segmentos de la demanda total que se encontraban desatendidos, como, por ejemplo: el viajero no frecuente, el viajero alternativo[87] y el viajero turista.

Por último, podemos observar que el crecimiento de la industria aerocomercial no solamente trajo consigo un aumento de la competitividad por parte de las diversas empresas, sino también un aumento del turismo interno en el Perú. Así, LAN puso en marcha una estrategia de aumento de rutas tanto en la costa como en la sierra y la selva, con diferentes horarios y tarifas. Ello significó, por un lado, una fuerte ventaja comparativa frente a su competencia y, por otro lado, el posicionamiento de la marca como una aerolínea líder capaz de cubrir cualquier destino en el ámbito local. No obstante, las nuevas rutas diseñadas para abastecer la demanda por turismo y fomentarla al mismo tiempo, tenían un factor de ocupación mínimo debido a las altas tarifas.

En este escenario, y tomando en cuenta tanto las estrategias precedentes a la campaña de Vuelos Nocturnos como a la competencia, a los clientes, las situaciones de mercado y diversas circunstancias, LAN decidió replantear los objetivos de márketing y diseñar estrategias para el cumplimiento de los mismos.

5. Objetivos de márketing

Una vez analizado el escenario de márketing, LAN planteó tres diferentes objetivos.

a. Crecimiento en rutas domésticas sobre la base de una reducción de tarifas[88]: Si bien el crecimiento de las rutas en los ámbitos nacional e internacional se venía dando de manera acelerada y sostenible, esto no se reflejaba en el crecimiento del número de pasajeros, debido a que ellos aún preferían medios de transporte mucho más accesibles, como, por ejemplo, el autobús. Por ello, se decidió aumentar las rutas domésticas, pero a la vez reducir las tarifas.

[86] MTC. Fecha de consulta: 01/09/2007. <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/2007/traf_pas_niv_nac.pdf>.

[87] Entiéndase como aquellos viajeros que no consideran el transporte aéreo como una opción.

[88] Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.

b. Ampliar la cartera de clientes segmentando por motivo de viaje[89]: hasta antes de la promoción, LAN tenía como objetivo específico aumentar la cartera de clientes, y había considerado la demanda de manera segmentada; es decir, había identificado los diversos motivos de viaje de los clientes. Así, LAN decidió ampliar la cartera de clientes, tomando en consideración que muchas personas viajan por motivos de turismo, visitas familiares, entre otros.

c. Aumento del factor de ocupación en los principales destinos turísticos del país[90]: como una empresa comprometida con el fomento del turismo, LAN no solamente optó por aumentar su cartera de clientes, sino también, a la vez, fomentar el turismo. Esto lo logró al identificar que la demanda contemplaba diversos perfiles de viajeros, los cuales tenían las mismas necesidades de transporte, pero con diferentes fines. Así, mediante el fomento del turismo, se vieron beneficiados tanto la empresa como el mercado nacional.

6. Estrategias de márketing

Para poder cumplir con el primer objetivo específico, LAN decidió lanzar al mercado un nuevo servicio llamado Vuelos Nocturnos, que brindase al cliente la oportunidad de contar con un medio de transporte rápido y seguro, a tarifas muy reducidas: los viajantes podían gozar de un 25% y 40%[91] de descuento en dos destinos: Arequipa e Iquitos. El único requisito que contemplaba esta promoción era que el cliente necesariamente tenía que viajar de noche.

Para ello, la empresa tomó dos importantes decisiones: primero, cambió la flota Airbus 320 por aviones Airbus 319 de última generación, para poder reducir los costos operacionales[92], ser mas competitivos y así poder brindar al cliente un servicio tan bueno como el regular, pero a un precio mucho menor. Segundo, LAN decidió reducir costos administrativos al migrar al uso de canales electrónicos tales como la plataforma de chequeo de pasajes por Internet[93]. Así, se pudo abastecer al 100% la demanda de pasajeros que necesitaban llevar a cabo trámites relacionados con el vuelo, de forma rápida, a bajo costo y a tiempo completo. Nuevamente, esta medida llevó a que la empresa fuese mucho más rápida en sus procesos administrativos, redujese sus costos y estuviese en la capacidad de ofrecer al cliente una tarifa mucho menor que la de la competencia. Tercero, LAN aumentó las horas de operación de las aeronaves[94], ya que la capacidad a la que se operaba no era suficiente para abastecer a toda la demanda. Así, se amplió el tiempo de operación para poder aumentar el flujo de pasajeros, el cual, gracias a la promoción, tuvo un considerable aumento durante las noches. Por último, y tomando en cuenta las acciones anteriores, LAN estuvo en la capacidad de reducir considerablemente sus tarifas y, gracias a ello pudo alcanzar la estimulación de la demanda, la cual se veía menguada por el uso de medios de transportes alternativos como el autobús.

Con relación al segundo objetivo, LAN decidió llevar a cabo una estrategia de comunicación que tenía como principal meta no solamente aumentar la frecuencia de aquellos viajeros regulares, sino también ampliar la base de usuarios que usualmente viajaban por otros medios[95]. Como se ha podido identificar, la demanda está compuesta por diversos perfiles de viajero e incluso por perfiles de no viajero. En ese sentido, el querer aumentar la demanda implica captar también a los no viajeros. Esto se logró al lanzar una campaña de comunicación en la que se manifestaba lo importante que es conocer al Perú, y que terminaba con la promesa de que "volar de noche es más barato"[96]. LAN distribuyó su presupuesto para la campaña priorizando el uso de la TV abierta como medio de comunicación preferido, seguido por la radio[97], para de este modo captar a todos los diferentes perfiles de viajeros.

---

89 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
90 Idem.
91 Idem.
92 Idem.
93 Idem.
94 Idem.
95 Idem.
96 Idem.
97 Para mayor referencia sobre la asignación del presupuesto, véase el anexo 4.

Por último, con relación al tercer objetivo específico, LAN detectó, mediante un estudio proporcionado por Canatur, que las rutas más deseadas para el turismo interno son, en orden decreciente: Cusco, Iquitos y Arequipa[98]. Como la meta era aumentar considerablemente el factor de ocupación en estos destinos, se decidió lanzar la promoción Vuelos Nocturnos con las siguientes tarifas: Arequipa e Iquitos a US$ 39 ida o vuelta[99]. La promoción no se pudo aplicar en el caso del Cusco, ya que el aeropuerto no opera de noche. De esta forma, LAN no solamente logró aumentar la capacidad de carga y flujo de clientes a las rutas preferidas, sino también aumentar la demanda y, al mismo tiempo, cambiar la percepción del cliente respecto de que viajar por avión, y sobre todo por LAN, era una realidad distante. Hoy, LAN es vista como una empresa que no solo está comprometida con el desarrollo del país, sino que también se involucra y comparte los objetivos de sus clientes actuales y potenciales.

7. Objetivos comunicacionales

Podemos reconocer tres diferentes objetivos comunicacionales:

a. Aumento del *top of mind*[100] en más de cinco puntos.

b. Aumento de *awareness* en más de cinco puntos.

c. Aumento de puntuación sobre la percepción de los atributos:

   i. Compromiso con el país

   ii. Cercanía a la gente

   iii. Cumplimiento de lo ofrecido

   iv. Compromiso con el turismo en el Perú

8. Estrategia comunicacional o publicitaria

La estrategia de comunicación se basó en el reto al consumidor sobre el concepto "Vuela de noche, vuela barato" y, como mensaje secundario, "Conoce el Perú antes que el mundo"[101]. Para ello se tomó como base de la ejecución la utilización de un ícono reconocido como reto al conocimiento: "El crucigrama"[102]. Como soporte, era importante dejar en claro que ahora era más fácil conocer el Perú con el nuevo servicio de vuelos nocturnos[103]. En un comercial de radio, por ejemplo, un confundido amigo llama a otro para corroborar sus respuestas en el crucigrama. Al parecer, el joven sabía contestar a todas las preguntas, pero cuando llegaba el momento de contestar una duda sobre geografía nacional, este no lo lograba. De esta manera, quedaba en claro lo importante que es "Conocer el Perú"[104].

Como se puede apreciar, la estrategia central de comunicación se basó en el hecho de comunicar que todos los viajantes están en la capacidad de conocer el Perú de manera rápida y cómoda, sin necesidad de tener un sobrecosto por ello. Para reforzar la idea, se hizo hincapié en lo importante que es conocer lo nuestro primero, antes que el resto del mundo. Así, no solamente se apeló a aquellos clientes que hacían uso de medios alternativos como el autobús, sino que también se captó la atención de aquellos clientes con el perfil de no viajeros, ya que conocer el Perú es algo que ningún peruano debe dejar de

[98] Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
[99] Ídem.
[100] Marca que primero viene a la mente del consumidor cuando se le pregunta por un giro de negocio en especial. En el caso de LAN: aerolíneas.
[101] Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
[102] Ídem.
[103] Ídem.
[104] Ídem.

hacer. Ahora bien, para poder lograr dicho cometido, LAN definió a su público objetivo de la siguiente manera[105]:

- Pasajeros que viajan por visitas familiares, visitas turísticas u otros medios.
- Pasajeros que viajan usando otros medios de transporte diferentes de la industria aerocomercial.
- No viajeros frecuentes y no viajeros.

Es decir, todos los perfiles, tanto de viajeros como de no viajeros, de todos los NSE, sin hacer distinción entre sexo, edad, nivel de ingreso, etcétera, y haciendo hincapié en los NSE CD[106], ya que son estos precisamente los que normalmente: (i) no viajan o (ii) viajan en autobús por un tema básicamente de tarifas, sin que esto suponga un descuido del NSE B[107].

La publicidad de la campaña se definió de la siguiente manera: 92,74%[108] del presupuesto fue asignado a TV abierta, en tanto que el resto se repartió entre la radio, la TV por cable, la prensa escrita y las revistas[109]. Ahora bien, gracias a un estudio realizado, LAN pudo determinar que las personas pertenecientes a los NSE CD prefieren programas de televisión cómicos, telenovelas, noticieros y *magazines*[110], lo que le ayudó a centrar su estrategia de comunicaciones en aquellos horarios que contemplaban los programas previamente mencionados, en los diversos canales nacionales, para de esta manera hacer llegar su mensaje a todos los peruanos.

De esta manera, y tomando en consideración la estrategia comunicacional y de medios, LAN logró los siguientes resultados[111]:

- Incrementar el número de viajeros a Iquitos y Arequipa mes a mes, hasta llegar a un 80% de incremento en diciembre del 2006 (ver anexo 5).
- Reducir la caída de la industria y revertir la tendencia decreciente (ver anexo 5).
- Incrementar los indicadores de *top of mind* y de preferencia hacia la marca en un promedio de diez puntos (ver anexo 6).
- Mejorar el mix de pasajeros que va a los destinos en los que se aplicó la promoción, incentivando el turismo (ver anexo 7).
- Aumentar considerablemente el factor de ocupación en los destinos en los que se aplicó la campaña Vuelos Nocturnos (ver anexo 8).
- Después del éxito demostrado, Vuelos Nocturnos se amplió a Trujillo y Tarapoto.
- Pese a la reducción de tarifas y gracias a la operación más eficiente, las utilidades de la empresa crecieron debido a los ingresos marginales por carga y por pasajeros incrementales.

9. Estrategia de precios

El objetivo de LAN al colocar solo cinco niveles tarifarios en los Vuelos Nocturnos era ordenar y simplificar el sistema, para que fuese más fácil el manejo de los sistemas de reservas, también conocidos como "sistemas de distribución" en la industria aérea[112]. Hace más de un año que LAN trata de reducir y

[105] Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
[106] Ídem.
[107] Ídem.
[108] Ídem.
[109] Véase el anexo 4.
[110] Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
[111] Ídem.
[112] Sistemas de registro y proceso de reservas como Amadeus, Sabre, entre otros. Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.

simplificar la estructura tarifaria, y Vuelos Nocturnos es un ejemplo de este ideal al cual la empresa quiere llegar en todas sus rutas y todos sus vuelos[113].

- La tarifa más alta del vuelo nocturno, de US$ 81 incluidos los impuestos, estaba por debajo de la tarifa más baja de los vuelos diurnos, que era de US$ 88 incluidos los impuestos[114].
- Ambas tarifas disponibles por un solo tramo; es decir, ida o vuelta[115].
- Ofrecer paquetes turísticos económicos para promover el turismo interno, como, por ejemplo, un paquete de Lima a Arequipa desde US$ 128 / S/. 422,40 por 3 días / 2 noches, el cual incluye boletos aéreos y alojamiento con desayunos[116]. En el caso de Iquitos, paquetes desde US$ 133 / S/. 438,90 por 3 días / 2 noches con boleto aéreo, traslados y alojamiento con desayuno incluido[117].

10. Estrategia de plaza y distribución

El cliente tiene diversas maneras de llegar al servicio: bien sea directamente, por medio de LAN.com, de las oficinas administrativas, de los *call centers* que operan las 24 horas del día, o indirectamente, mediante las agencias de viaje[118]. Todas las agencias de viaje del país trabajan con LAN Perú[119].

Directo (30%)[120]

- LAN.com
- Oficinas
- *Call center*

Indirecto (70%)[121]

- Agencias de viaje

11. Resumen del caso[122]

La situación del mercado aerocomercial era complicada y la demanda decrecía a favor del transporte terrestre. Entonces surgió la necesidad de LAN de replantear el negocio.

- Se renovó la flota (ocho aviones Airbus 319).
- Se amplió el número de horas de operación de las aeronaves (con mayor eficiencia).
- Se lanzó "Vuelos Nocturnos" para incentivar la demanda y acercar la marca a los usuarios por medio de la accesibilidad.

Los resultados logrados por la campaña fueron:

113 Información extraída del documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN: "Max Effie LAN". Lima: mayo del 2006.
114 Ídem.
115 Ídem.
116 Ídem.
117 Ídem.
118 Información extraída de entrevistas personales a la Srta. Claudia Chan, miembro del equipo anunciante involucrado en la elaboración de la campaña.
119 Ídem.
120 Ídem.
121 Ídem.
122 Información provista por LAN de manera directa por medio del Sr. Carlos Claudet.

- El incremento de los viajeros hasta en 80% en diciembre en las rutas promocionales.
- Crecimiento de la industria aerocomercial.
- Se incrementó la participación de LAN en el mercado en veintidós puntos.
- Los indicadores de TOM y preferencia se desarrollaron en un promedio de diez puntos.
- Gracias a una operación más eficiente, las utilidades de la empresa crecieron por los ingresos marginales, así como un FO más alto (carga y pasajeros).
- Después del éxito demostrado, "Vuelos Nocturnos" de LAN se amplió a Trujillo y Tarapoto, y desde enero del 2007 la estrategia se aplica a todas la rutas nacionales y en todos los horarios.

12. Preguntas de discusión

a. ¿Cuáles eran las circunstancias del mercado que llevaron a que LAN iniciase la campaña de Vuelos Nocturnos?

b. ¿Cuál fue la idea clave de la campaña?

c. ¿Por qué elemento se decidió apostar en la campaña? ¿Cuál era el elemento diferenciador?

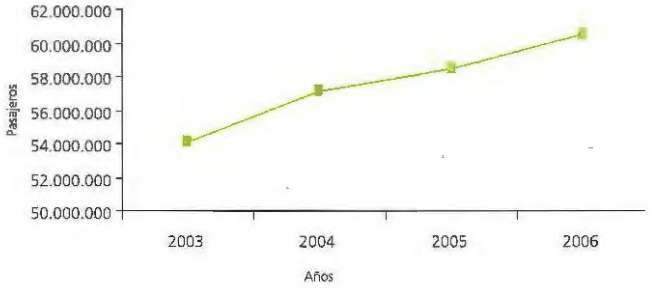
d. ¿En qué medida genera valor esta campaña?

e. ¿Por qué se decidió prolongar la promoción y hacer de ello un elemento permanente y no temporal?

13. Anexos

Anexo 1: Proyección del tráfico de Pasajeros según concepto

Proyección de pasajeros del transporte terrestre interprovincial, según año: 2003 - 2006



Fuente: "Max Effie LAN". Documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN. Lima: mayo del 2006.

Anexo 2: Medios de transporte utilizados antes de la campaña

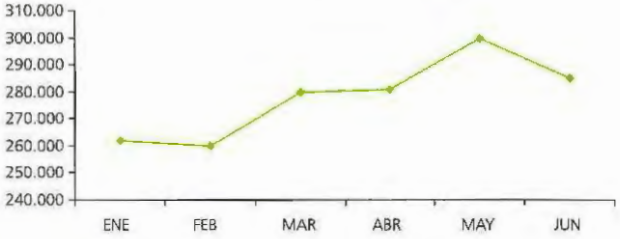
Fuentes: "Max Effie LAN". Documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN. Lima: mayo del 2006. Encuestas a bordo solo en Vuelos Nocturnos (agosto del 2006).

Anexo 3: Análisis del mercado aerocomercial

Aviación comercial nacional – Tráfico de pasajeros en el ámbito nacional (enero – junio del 2007)														
Líneas aéreas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Estruc.
LAN Perú	161.603	160.171	170.703	170.194	181.738	167.925	0	0	0	0	0	0	1.012.334	61%
Aero Cóndor	48.560	47.053	46.372	49.338	52.389	53.841	0	0	0	0	0	0	297.553	18%
Star Up	37.681	38.624	45.147	45.206	45.062	44.973	0	0	0	0	0	0	256.693	15%
LC Busre	4.478	4.289	6.274	5.930	6.512	6.361	0	0	0	0	0	0	33.844	2%
Taca Perú	5.079	4.805	6.090	5.595	5.986	5.538	0	0	0	0	0	0	33.093	2%
Aero Transportes S.A. ATSA	2.012	1.739	2.916	2.591	2.560	2.357	0	0	0	0	0	0	14.175	1%
North American Float Plan	1.041	1.094	937	1.134	1.274	1.349	0	0	0	0	0	0	6.829	0%
AMSA	945	769	1.183	995	930	843	0	0	0	0	0	0	5.665	0%
Aviación Líder	892	320	0	0	478	914	0	0	0	0	0	0	2.604	0%
Aero Negocios JLE S.A.	353	437	449	398	386	87	0	0	0	0	0	0	2.110	0%
Aero Andino	366	65	388	460	288	0	0	0	0	0	0	0	1.567	0%
Pisco Airlines S.A.C.	6	0	6	326	507	611	0	0	0	0	0	0	1.456	0%
Alas del Oriente	84	119	73	62	160	208	0	0	0	0	0	0	706	0%
Serv. Aéreos AQP	29	97	0	104	73	105	0	0	0	0	0	0	408	0%
Serv. Aéreos Tarapoto	50	15	0	0	0	114	0	0	0	0	0	0	179	0%
Carlos Palacín Travel Air	0	2	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0%
Total general	263.179	259.599	280.538	282.341	298.343	285.226	0	0	0	0	0	0	1.669.226	100%

Fuente: MTC. Fecha de consulta: 01/09/2007. <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/2007/traf_pas_niv_nac.pdf>.

Comportamiento del tráfico de pasajeros durante el primer semestre del 2007



Fuente: MTC. Fecha de consulta: 01/09/2007. <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/2007/traf_pas_niv_nac.pdf>.

Anexo 4: Presupuesto de medios publicitarios

Recursos invertidos durante el período de exhibición, en dólares:

- US$ 96 000 netos
- Período de exhibición: junio a octubre
- Inicio: 16 de junio
- Fin: 16 de noviembre

Fuente: "Max Effie LAN". Documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN.

Anexo 5: Análisis de la cantidad de pasajeros transportados

Fuente: "Max Effie LAN". Documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN. Lima: mayo del 2006.

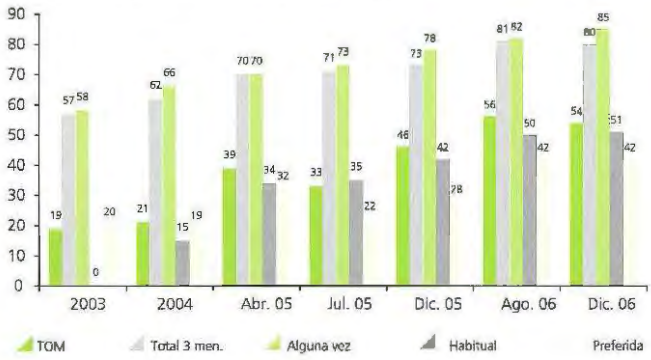
Anexo 6: Evaluación de atributos, *top of mind, awareness* y preferencia de compra

Evaluación de atributos: LAN - evolutivo
(% nota 4 y 5)

	2003	2004	2005 Abril	2005 Julio	2005 Diciembre	Ago. 2006	Dic. 2006	Dic. 2006 – Dic. 2005
Seguridad	87	68	76	63	72	81	78	6
Tecnología en compra y chequeo	75	70	71	65	72	78	78	6
Modernidad de aviones	79	76	73	64	77	80	78	1
Liderazgo aerolíneas	58	53	70	64	73	81	78	4
Atención y servicio a bordo	.		75	64	70	75	77	8
Destinos en América Latina					76	81	77	1
Comodidad			74	65	75	78	77	2
Calidad del servicio	77	68	76	58	69	75	76	7
Confianza	74	64	73	57	66	82	74	8
Destinos en el Perú		24	69	65	71	77	74	3
Liderazgo en América Latina					64	70	74	10
Destinos en el mundo	67	47	45	59	59	69	72	13
Puntualidad	84	66	71	58	67	75	71	5
Destinos que le interesan		43	62	54	60	68	71	10
Cumple con lo ofrecido	80	60	70	57	59	72	70	10
Preocupación por mejorar	71	65	69	57	60	67	69	10
Para gente como usted	85	53	69	52	58	69	69	11
Atención personal de oficina			67	61	64	70	68	4
Cercano a la gente	75	58	69	47	48	52	63	15
Compromiso con el turismo en el Perú		28	61	34	44	54	54	11
Precios	51	39	48	40	42	43	46	4
Compromiso con el país	45	22	39	28	27	36	43	16
Promedio	74	54	67	56	62	70	70	8

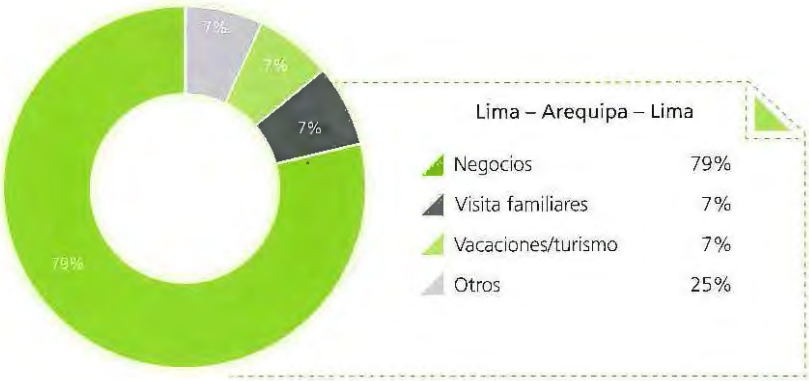
Fuente: "Max Effie LAN". Documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN. Lima: mayo del 2006.

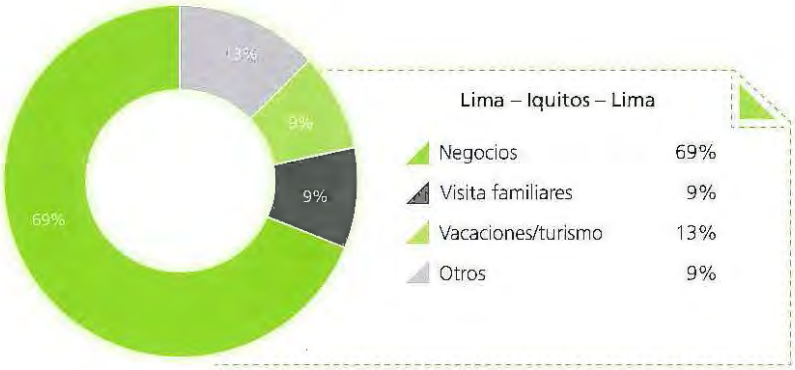
LAN - Evolución del *top of mind, awareness* y preferencia de compra (total muestra por año)



Anexo 7: Análisis de las rutas Arequipa e Iquitos

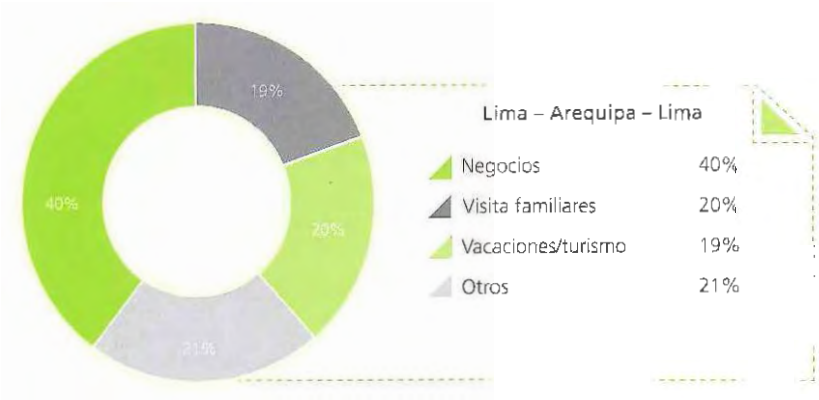
El tráfico aéreo en las rutas de Arequipa e Iquitos se compone en su mayoría de viajeros por negocios. A continuación, se presenta el detalle de los motivos principales de viaje para cada ruta, antes y después de los Vuelos Nocturnos.

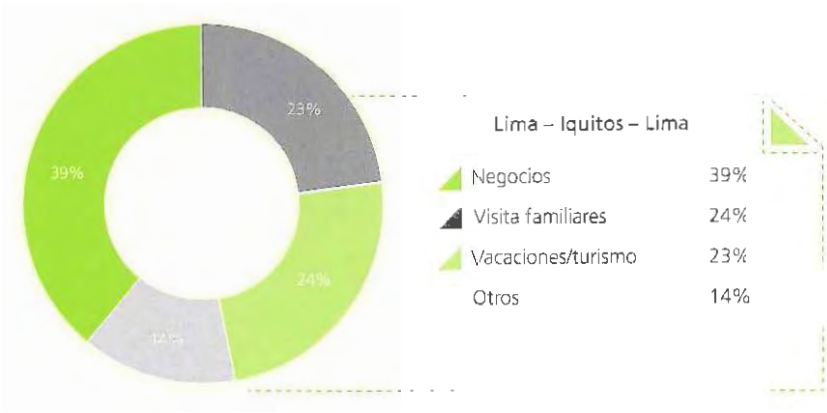




(*) "Otros" se refiere a razones como retorno al hogar, conferencia universitatia, luna de miel, etcétera.
Información tomada de encuestas de vuelo Jul. 2005 - Jun. 2006.
Fuente: "Max Effie LAN". Documento Informativo sobre la campaña elaborado por LAN. Lima: mayo del 2006.

A continuación se presenta el detalle de los motivos principales de viaje para cada ruta, después del lanzamiento de los Vuelos Nocturnos.





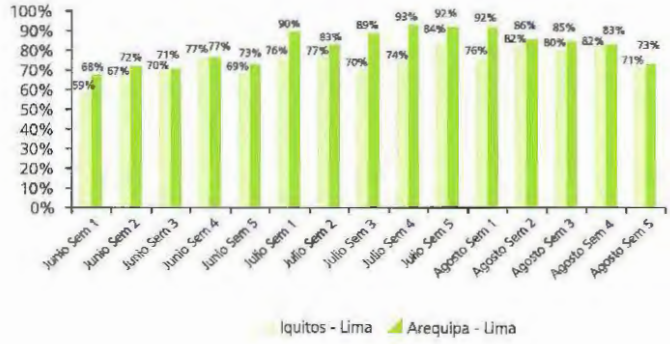
(*) "Otros" se refiere a razones como retorno al hogar, conferencia universitatia, luna de miel, etcétera.
Información tomada de encuestas de vuelo Jul. 2005 - Jun. 2006.
Fuente: "Max Effie LAN". Documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN. Lima: mayo del 2006.

Anexo 8: Análisis del factor de ocupación y pasajeros por tramo vendido

Factor de ocupación por lanzamiento de la campaña "Vuelos Nocturnos"

Pasajeros por tramo vendidos para mes de julio del 2006
desde el inicio de la campaña de publicidad

Factor de ocupación (julio y agosto del 2006)



Fuente: "Max Effie LAN". Documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN. Lima: mayo del 2006.

14. Bibliografía

- Entrevistas a la Srta. Claudia Chan, miembro del equipo anunciante involucrado en la elaboración de la campaña.
- Folletos y cuadernillos publicitarios informativos de LAN.
- Información otorgada por LAN de forma directa por el Sr. Carlos Claudet.
- "Max Effie LAN". Documento informativo sobre la campaña elaborado por LAN. Lima: mayo del 2006.

Páginas web

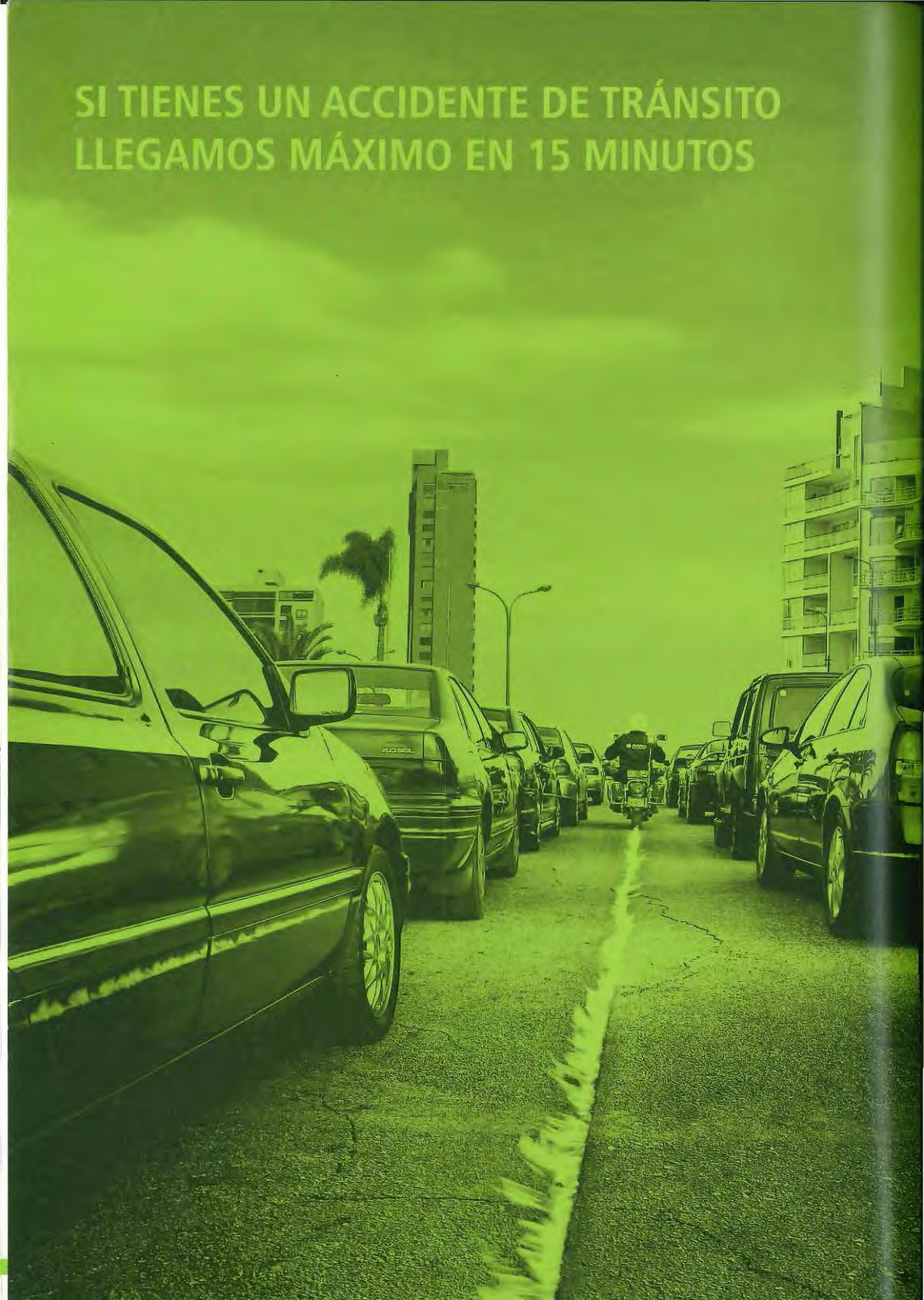
- MTC
  http://www.mtc.gob.pe
- LAN
  http://www.lan.com.pe
- Ositran
  http://www.ositran.gob.pe

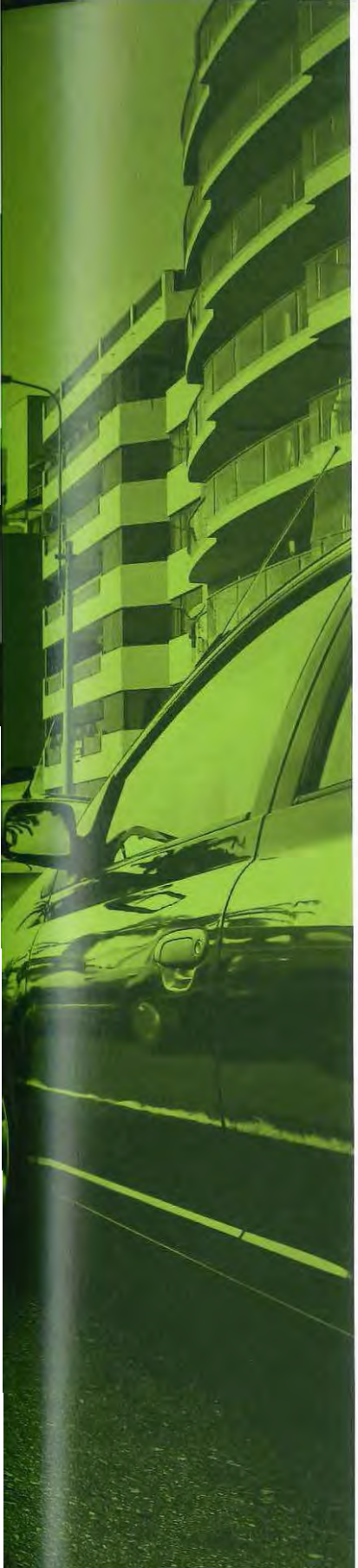
V. Categoría
Promociones

120%

100% para tu casa
20% para equiparla

effie
perú


SI TIENES UN ACCIDENTE DE TRÁNSITO
LLEGAMOS MÁXIMO EN 15 MINUTOS



PACIFICO

Promociones

PREMIO EFFIE ORO

Caso: El Pacífico Peruano Suiza
Campaña: "Cowboys"

Anunciante: El Pacífico Peruano Suiza

David Saettone	Gerente General
Ricardo Mulanovich	Gerente de Márketing
Rocío Merino	Apoderada de Publicidad e Imagen
Rocío Bouroncle	Jefa de Publicidad

Agencia: Leo Burnett del Perú S.A.

Juan Carlos Gómez de la Torre	Presidente / Director Creativo General
Gisela Ocampo	Gerenta General
Vanessa Ratto	Directora de Cuentas
Manuel Ahumada	Ejecutivo de Cuentas

Promociones

PREMIO EFFIE ORO

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
EL PACÍFICO PERUANO SUIZA

Categoría: Promociones
Premio: Premio Effie Oro
Elaborado por: Alessandra Sánchez

1. Análisis del sector y la industria[1]

En el año 2006, las primas[2] totales del mercado asegurador ascendieron a US$ 1.077 millones, lo que significó un incremento de 9% con respecto al año 2005; de ellos, US$ 406 millones se deben a los seguros generales; US$ 483 millones, a los de vida; y US$ 188 millones, a los de salud y accidentes. Se obtuvo un incremento de 12% en el total de primas de seguros generales; un incremento de 8% en las primas de salud y accidentes; y los seguros de vida, por su parte, crecieron en 8% con respecto al año 2005.

Sumado a esto están los ingresos financieros del sistema asegurador peruano, que mostró un incremento de 39% en comparación con el año 2005, sin incluir el rubro de operaciones extraordinarias. Ese mismo año, la Bolsa de Valores de Lima fue una de las más rentables y se dio un buen crecimiento de los fondos administrativos. Sin embargo, hubo un desmejoramiento en la eficiencia del mercado, de 0,4%, debido al incremento de 21% en los gastos administrativos.

El mercado de seguros está dividido en: seguros generales, seguros vehiculares, seguros de salud y accidentes, seguros de vida y seguros de desgravamen.

Seguros generales

El incremento de 12% en las primas de estos seguros se debió al crecimiento de la economía y las nuevas inversiones; sin embargo, en el mercado se observó una caída de 14% a 12%, principalmente por el incremento del número de siniestros y su magnitud en los ramos de incendios y cascos. Asimismo, las primas de transportes crecieron en 23,8% debido a los numerosos robos.

Seguros vehiculares

Durante el 2005, el mercado automotor se vio principalmente impulsado por la venta de automóviles, financiados en su mayoría por el sector bancario. Esto resultó beneficioso para el mercado de seguros y las primas vehiculares aumentaron en 25%[3].

Seguros de salud y accidentes

Este mercado creció en 8%. El ramo más influyente en el crecimiento fue el de asistencia médica. Las primas ascendieron a US$ 87 millones, un incremento de 7% con respecto al año anterior. Los márgenes técnicos fueron variables según el tipo de seguro: el ramo de salud se redujo a 6% de un 8%

---

1 Datos obtenidos de la *Memoria Anual 2006* de Rímac Seguros S.A.

2 "Prima": aporte económico que ha de hacer el tomador a la entidad aseguradora, en concepto de contraprestación por la cobertura de un riesgo. Técnicamente es el coste de la probabilidad media teórica de que haya un siniestro. Definición extraída y adaptada de la pagina web: <http://www.patentstorm.us/patents/6034999-claims.html>.

3 Véase el anexo 1. Crecimiento de las primas de seguros para autos.

inicial, pero esto fue amortiguado por el crecimiento de 16% del ramo de accidentes, porcentaje que se mantiene desde el año anterior.

Seguros de vida

El crecimiento de 8% de los seguros de vida ha sido generado principalmente por el incremento de 17% en los seguros de vida individuales, que significó un volumen de primas de US$ 67 millones. El motor fue la existencia de una mayor oferta de productos de ahorro y protección para las personas. El 48% del mercado de seguros de vida está compuesto por las rentas vitalicias, que durante el 2006 descendieron en 0,3%. Entonces este mercado, sin incluir las rentas vitalicias ni previsionales, mantuvo el resultado técnico[4] en 23%; el único ramo con una variación importante es Vida Grupo, que cayó de 29% a 18% por el incremento en los gastos técnicos; pero, este resultado se vio compensado por la mejora del resultado de Vida Individual (de 21% a 22%).

Seguros de desgravamen

Este rubro se vio favorecido por la mayor cantidad de créditos hipotecarios aprobados y el creciente número de colocaciones de tarjetas de crédito; por eso creció en 25% con respecto al 2005.

2. Competencia

"Durante el presente año, la economía peruana continuó mostrando un crecimiento importante y sostenido, liderado por los sectores no primarios tales como construcción, comercio, servicios e industria; gracias al impulso de la demanda interna, reflejado en el crecimiento del consumo y la inversión privada. El producto bruto interno creció 7,5% durante el presente ejercicio, permitiendo la creación de más puestos de trabajo, oportunidades de inversión y mejora en el bienestar de la población, todo ello a pesar de haber pasado por un año electoral que durante el primer semestre generó cierta volatilidad en el mercado cambiario y en la confianza de los inversionistas locales y extranjeros.

Como era de esperarse, este fenómeno también alcanzó a la industria de seguros, lo que ha determinado el ingreso de nuevos competidores de calidad internacional en nuestro sector, hecho que aplaudimos. Ello finalmente redundará en una mayor penetración del seguro en la economía nacional y en una mejora de la calidad y el servicio en los contratos de seguros locales"[5].

El 2006 se caracterizó por la creciente competitividad impulsada por la entrada de nuevas compañías de seguros respaldadas por entidades internacionales, tales como el grupo asegurador francés Cardif S.A. y el Grupo ACE Internacional de los Estados Unidos, que adquirió la compañía Altas Cumbres. En el mercado hay un total de trece empresas, de las que seis se dedican exclusivamente a seguros de vida, cuatro se dedican a seguros generales y las otras tres actúan en ambos ramos[6].

Es importante mencionar que como líder del mercado se encuentra Rímac Seguros, compañía que, sin embargo, durante el 2006 decreció en 12,5% en lo que respecta a seguros generales[7]; otras empresas que destacan son Seguros Mapfre y La Positiva Seguros, por su notoriedad en los medios durante el año.

---

4 "Resultado técnico": es la diferencia entre las primas recaudadas y el importe de los gastos habidos por siniestros (pagados o pendientes de pago). Definición extraída y adaptada de la pagina web: <http://www.patentstorm.us/patents/6034999-claims.html>.

5 Extracto de la "Carta a los accionistas" de la *Memoria Anual 2006* de Pacífico Seguros.

6 Datos obtenidos de la *Memoria Anual 2006* de Rímac Seguros S.A.

7 Véase el anexo 2. Crecimiento de los seguros generales.

3. Pacífico Seguros: la empresa

3.1 Pacífico Grupo Asegurador[8]

Durante el año 2006, obtuvo ingresos 3,8% mayores que los del año anterior; es decir, US$ 372,6 millones, que se traducen en US$ 53,3 millones en utilidad; muy superior a la registrada el año anterior (US$ 7 millones). Cabe destacar que 75% de la ganancia del 2006 se debe a ganancias financieras, y es por eso que todos los resultados se encuentran bajo las NIIF (normas internacionales de información financiera).

Pacífico Grupo Asegurador ha sabido reconocer que la especialización brinda mejores resultados; es por ello que está dividida en tres empresas especializadas: Pacífico Seguros, Pacífico Vida y Pacífico Salud EPS.

Pacífico Vida
Es una empresa dedicada exclusivamente a los seguros de vida y desde que inició sus operaciones ha mostrado un buen crecimiento comparado con el que tenía cuando las tres empresas actuales eran una sola. En el 2006 tuvo una producción de US$ 117,2 millones; es decir, un crecimiento de 6,1% con relación al año anterior.

Pacífico Salud EPS
Está orientada al segmento de prestaciones de salud y ha tenido un crecimiento por encima de los tres puntos porcentuales en comparación con el período 2005; los aportes del año son iguales a US$ 77,8 millones.

Pacífico Seguros
Trata exclusivamente aquellos seguros que salvaguardan los intereses personales, empresariales o corporativos; es decir, seguros generales.

A finales del 2006, totalizó un primaje de US$ 178,4 millones; es decir, 3,2% por encima del año anterior. Sin considerar las comisiones por primas cedidas, esta cifra ascendió a US$ 117,8 millones, es decir, 14,4% de crecimiento (estas cifras reflejan mejor la actividad de la aseguradora). Ello a pesar de haber estado en un entorno muy competitivo, como fue el de ese año, en el que las primas se redujeron en promedio entre 8% y 12%. Además, en la búsqueda de mayor productividad y rentabilidad, se cambió el perfil de la cartera de riesgos y se redujo la participación en ramos volátiles (cascos pesqueros) para centrarse más en los predecibles (automóviles).

Los ramos que mostraron un mayor crecimiento en primas fueron: automóviles (37%)[9], ramos técnicos (25%), transporte (21%), SOAT (20%), responsabilidad civil (15%) y deshonestidad y robo (11%), mientras que cascos e incendio tuvieron una reducción en la producción de primas de 24% y 12%, respectivamente.

Al 30 de noviembre de 2006, la participación de mercado en seguros generales fue de 28,92%.

3.2 Historia[10]

Pacífico Seguros, empresa sólida y de gran trayectoria en el mercado, pertenece al grupo Credicorp, conglomerado financiero de reconocida trayectoria en el Perú, y al American International Group (AIG), consorcio asegurador estadounidense con presencia en más de 130 países.

---

[8] "Pacífico Seguros - ¿Quiénes somos?". En: *Memoria 2006*. El Pacífico Peruano Suiza. Fecha de consulta: 03/09/2007 <http://www.pacificoseguros.com>.

[9] Véase el anexo 3. Crecimiento de Pacífico con respecto a sus competidores, en seguros para vehículos.

[10] "Pacífico Seguros - ¿Quiénes somos?". En: *Memoria 2006*. El Pacífico Peruano Suiza. Fecha de consulta: 03/09/2007. <http://www.pacificoseguros.com >.

Se constituyó oficialmente el 4 de septiembre de 1992, luego de la fusión de El Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros con la Compañía de Seguros y Reaseguros Peruano Suiza S.A., e inició sus actividades el 1 de octubre de 1992.

Durante el 2006 ocurrieron varios cambios, tales como nombramientos de un nuevo gerente general y de gerentes de las áreas, quienes identificaron que era necesario un cambio radical dentro de Pacífico Seguros[11]. Guiados por su socio estratégico AIG, organizaron la empresa en función de dos ejes de gestión: los canales de distribución y la administración de riesgos por ramos o especialización por ramos.

3.3 Empresa[12]

El objeto de la compañía es contratar y administrar operaciones de seguros y reaseguros de riesgos generales, y realizar inversiones financieras e inmobiliarias.

El capital social autorizado suscrito y pagado al 31 de diciembre de 2006 asciende a S/. 253.694.330, representado por 25.369.433 acciones comunes de un valor nominal de S/. 10,00 cada una, de las cuales 3,5% están en poder de inversionistas nacionales y 96,5% se encuentran en poder de inversionistas extranjeros, domiciliados y no domiciliados.

Además, es propietaria de 62% de El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros, y de 99% de Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud.

La disponibilidad de recursos (patrimonio y composición del portafolio de inversiones) hace solvente a la compañía, ya que le permite hacerse responsable de sus obligaciones en el corto y mediano plazo, y satisfacer oportunamente los requerimientos del cliente.

Gracias a estos atributos que caracterizan a la imagen de Pacífico en el mercado, la clasificadora de riesgo Apoyo los ha clasificado, bajo estándares de medición internacional, como AAApp. Esta es la mejor clasificación privada del mercado peruano y les permite hacer operaciones de reaseguros fuera del Perú, ya que separa el alto riesgo país de su riesgo como empresa.

3.3.1 Misión

"Servir al cliente"[13].

3.3.2 Visión

"Ser la mejor Aseguradora de Latinoamérica: simple, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados"[14].

3.4 2006: etapa de cambios[15]

Sus principales funciones son: analizar el portafolio de riesgos por ramo por medio de mejores prácticas de selección, operatividad y mercadotecnia; y generar productos innovadores que vayan de la mano con la realidad económica y social del mercado objetivo.

El paso siguiente del proceso de cambios fue definir la estrategia competitiva: liderar el mercado en función del atributo "excelencia en el servicio". Por esta razón, se ha rediseñado el proceso productivo de la compañía, para lograr que los clientes, corredores y aseguradores tengan una experiencia simple,

[11] Información proporcionada por Rocío Bouroncle, Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros.

[12] "Pacífico Seguros - ¿Quiénes somos?". En: *Memoria 2006*. El Pacífico Peruano Suiza. Fecha de consulta: 03/09/2007. <http://www.pacificoseguros.com>.

[13] Ibídem.

[14] Ibídem.

[15] Ibídem.

sencilla y tangible en la contratación de sus pólizas. El punto principal de mejora fueron las redes de atención y calidad de servicio.

Los siguientes son hechos que tangibilizan el cambio de Pacífico durante el 2006[16]:

a. Se brindó asistencia social y nueva infraestructura en los campos de la salud, la educación y la recreación. Este hecho demuestra el compromiso con la comunidad.

b. Se inauguró la nueva sede institucional, la "Torre Pacífico", que es el centro de atención y servicio al cliente más amplio del sector.

c. Se inauguró la nueva central de asistencias: Pacífico Asiste. Esta cuenta con un número telefónico más fácil de recordar y, a diferencia de los *call centers* tradicionales, cuenta con atributos de servicios especializados (emergencias médicas, emergencias mecánicas, auxilio vehicular, asistencia domiciliaria y otros nuevos servicios).

d. Se realizó una campaña basada en la confianza y eficiencia, que mereció el esfuerzo de toda la compañía, que ha servido como la llave para poder tangibilizar todos los propósitos de Pacífico.

e. Ingreso a un nuevo segmento del mercado con el primer seguro de asistencia de bajo costo.

Parte importante de lograr el cambio que Pacífico Seguros buscó durante el 2006, fue impregnar en todas las actividades de la empresa los siguientes lineamientos de gestión[17]:

- Relaciones de largo plazo
- Suscripción especializada y experta
- Atención de siniestros insuperable
- Servicio extraordinario
- Solidez financiera

3.5 Línea de productos[18]

Pacífico Seguros ha segmentado sus clientes en tres grandes grupos, para los cuales ofrece los siguientes seguros:

- Corporativos: aseguradora de los rubros Minería, Petróleo y Energía.
- Empresariales: Multiriesgo Negocios, Seguros Patrimoniales, Seguros Ingeniería, Seguros Humanos, Seguros Marítimos, Seguros Transporte y Seguro Automóviles.
- Personales: Medicvida, Multisalud, Oncomedic, Enfermedades y Accidentes Graves, Multiauto, Multihogar, Multiviaje y SOAT.

3.6 Distribución

Para distribuir su producto la empresa no solo cuenta con locales propios en los que se encuentra su fuerza de ventas: también con canales alternativos tales como el Banco de Crédito del Perú (BCP) y la tienda por departamentos Ripley, y por medio de *brokers* de seguros[19].

---

16 Información proporcionada por Ricardo Mulanovich, Gerente de Márketing de Pacífico Seguros.

17 "Pacífico Seguros - ¿Quiénes somos?". En: *Memoria 2006*. El Pacífico Peruano Suiza. Fecha de consulta: 03/09/2007. <http:// www.pacificoseguros.com>.

18 "Pacífico Seguros". En: El Pacífico Peruano Suiza. Fecha de consulta: 03/09/2007. <http:// www.pacificoseguros.com>.

19 Información proporcionada por Rocío Bouroncle, Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros.

A continuación, una lista de las oficinas y agencias en el ámbito nacional[20]:

- Tiene dos oficinas principales: San Isidro y Lima.
- Tiene tres agencias en Lima: dos en Miraflores y una en San Isidro.
- Tiene dos oficinas regionales: Arequipa y Chiclayo.
- Además tiene oficinas en: Camaná, Chimbote, Chincha, Cusco, Huancayo, Huánuco, Huaraz, Ica, Ilo, Iquitos, La Oroya, Piura, Puno, Tacna, Tarapoto y Trujillo.

3.7 Servicios y beneficios[21]

Por ser una empresa en la que la confianza y el estar siempre a disposición del cliente son el núcleo del negocio, Pacífico cuenta con:

- Central de Información y Consultas: atiende las 24 horas del día; está dedicada a absolver dudas y permite acceder a información sobre el plan de salud del asegurado (verificación de su cobertura, beneficios y servicios incluidos, copagos, clínicas afiliadas al sistema, reclamos).
- Central de Emergencias y Asistencia: en Lima y en provincias; disponible para resolver cualquier caso de siniestro.
  - Pacífico Asiste 415-1515
  - Choferes de Reemplazo: si por cualquier motivo el cliente no puede manejar.
  - Médicos en Línea: asistencia medica por vía telefónica; y si es necesario, se envía una ambulancia.
  - Asesores en accidentes: asistencia en caso de accidente de tránsito.
- Pacífico en Línea[22].
- Fono medic: atención medica programada a domicilio.
- Pacífico Centro: donde reciben y atienden todo tipo de trámites, consultas y afiliaciones.
- Pacífico te Cuida: artículos de salud.
- Centro de salud: modernos consultorios en las instalaciones de la Clínica Tezza.
- Clínicas afiliadas: en Lima son catorce clínicas, y hay por lo menos una en cada una de las provincias en las que tiene una filial. También tiene clínicas afiliadas en el extranjero.
- Talleres afiliados: cuenta con catorce talleres en los que se recibe atención especial.
- Atención de Reclamos: un departamento dedicado exclusivamente a la atención de reclamos.

Toda estas acciones se llevan a cabo con el propósito de que los clientes sepan que la empresa está a su servicio y de esta manera ratificar su misión.

---

20 "Pacífico Seguros - ¿Quiénes somos?: Nuestras agencias". En: El Pacífico Peruano Suiza. Fecha de consulta: 03/09/2007. <http://www.pacificoseguros.com>.

21 "Pacífico Seguros – Servicios y beneficios". En: El Pacífico Peruano Suiza. Fecha de consulta: 03/09/2007. <http://www.pacificoseguros.com>.

22 <https://www.pacificoseguros.com/loginpacifico/login.aspx>.

3.8 Promoción y ventas

Los productos son ofrecidos de manera directa y personal a los clientes dentro de las oficinas y agencias de la empresa. En los canales alternativos, se ha designado a un especialista en seguros para los locales de mayor potencial, y al resto se los capacita constantemente para que adquieran más conocimientos sobre los productos y mejoren su productividad.

4. Servicio: Asesores en Accidentes[23]

La promoción consistía en que los Asesores en Accidentes de Pacífico Seguros, ante cualquier accidente de tránsito, llegarían a apoyar al cliente en un plazo máximo de 15 minutos desde el momento en que este hiciera la llamada; de no ser así, la empresa se autopenalizaría con la entrega de un bono de US$ 100 al accidentado para que este lo use en cualquier otro de sus productos[24].

Inicialmente la promoción fue planteada para que su duración fuera del 15 de octubre al 31 de diciembre; pero debido a su rotundo éxito, el plazo se extendió a una fecha indefinida y, además, se realizó una campaña en las playas del sur de Lima durante la temporada de verano[25].

4.1 Origen del servicio[26]

A pesar de que lucía como una innovación de Pacífico, los Asesores en Accidentes son un servicio ofrecido por todas las empresas aseguradoras en lo que respecta a seguros de automóviles; sin embargo, el cliente no estaba seguro de:

a. La llegada del asesor y en cuánto tiempo.

b. Contar con un servicio de ese tipo.

c. El objetivo final del asesor: si estaba ahí para apoyarlo en la difícil situación o para constatar los daños.

4.2 Características[27]

Los seguros, en general, se encuentran en la categoría de intangibles, ya que son un bien necesario en el caso de alguna situación negativa inesperada. A pesar de que este tipo de producto merece confianza, las malas prácticas en atención y servicio han posicionado a los seguros como un bien necesario, pero no deseado. Esta perspectiva errónea ha generado paradigmas de complejidad y poca transparencia, tanto en el servicio como el producto en sí.

El producto es el Seguro para Automóviles y el servicio, Asesores en Accidentes.

4.3 Mercado objetivo

El producto apunta a los NSE A y B, específicamente a hombres y mujeres de 25 a 50 años de edad, que posean un automóvil en condiciones de ser asegurado[28].

---

23 Información extraída del caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.

24 Ídem.

25 Ídem.

26 Información extraída de las entrevistas a Rocío Bouroncle, Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros, y a Ricardo Mulanovich, Gerente de Márketing de Pacífico Seguros.

27 Ídem.

28 Información proporcionada por Rocío Bouroncle, Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros.

5. Escenario de márketing comercial[29]

Desde que inició operaciones en el año 1992, hasta el 2002, Pacífico Seguros fue líder de mercado, tanto en volumen de primas como en imagen corporativa. En esos años, la empresa que se encontraba en segundo lugar en la categoría de seguros se propuso alcanzar el liderazgo de mercado, y logró su objetivo en diciembre del 2003, luego de desplegar una agresiva estrategia comercial basada en la publicidad en medios masivos. Además de eso, adquirió la aseguradora Royal SunAlliance e hizo un relanzamiento de su imagen.

Desde entonces, Rímac, desde su posición de líder, mantiene una nutrida actividad comercial. Su fuerte presencia en medios masivos y gran visibilidad la han hecho acreedora de gran notoriedad y cercanía con el público.

Las otras empresas de participación relativamente importante en el mercado, tales como Mapfre y La Positiva, siguieron los pasos de Rímac y empezaron a capitalizar. Es decir, aprovecharon que el líder se había descuidado para acoger al mercado desatendido.

En lo que respecta a la comunicación de los seguros, había en el mercado una tendencia a recurrir al fatalismo en sus mensajes publicitarios como movilizador de las personas.

Durante los primeros seis meses del 2006, la empresa no utilizó la televisión para sus anuncios; sin embargo, estuvo presente en otros medios masivos. Esta inactividad causó mayor pérdida de mercado.

6. Objetivos de márketing[30]

a. Demostrar el nuevo enfoque corporativo de servicio al cliente.

b. Reforzar el posicionamiento de eficiencia en el servicio.

c. Lograr un incremento de 15% en las ventas de las primas de seguro de automóviles, en relación con el mismo período del año 2005, luego de tres meses de lanzada la campaña.

d. El crecimiento de este producto debía ser el punto de partida para el buen desarrollo de los seguros generales.

e. Lograr una atención efectiva de 85% de accidentes antes de los 15 minutos y de esta manera demostrar la eficiencia en el servicio.

7. Estrategias de márketing

Desagregando la idea de la promoción, se obtiene una promesa por parte de la empresa y una garantía de que la cumplirá.

Promesa de la empresa: el Asesor en Accidentes llegaría en un plazo máximo de 15 minutos. De esta manera, se renovó el tan confuso servicio con el que contaban todos los seguros para automóviles del mercado y lo hizo de conocimiento público.

Garantía: la autopenalización con el bono. Este fue el medio para hacer esta promesa incuestionable y así romper con esa idea de complejidad y poca transparencia que rodeaba a los seguros. Se buscaba dar una oferta simple, clara y sencilla que materializara al mismo tiempo el nuevo enfoque de la compañía.

---

29 Información extraída del caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.

30 Ídem.

7.1 Estrategia de posicionamiento

Esta giró principalmente alrededor de la renovación y el establecimiento de la imagen de la empresa; el objetivo fue posicionarla como una empresa comprometida totalmente con sus clientes, que sobresaliera por su eficiencia.

7.2 Estrategia de competencia de la empresa retadora

Debido a que Pacífico había dejado de ser la empresa líder, y en vista de que quería retomar esa posición, optó por desarrollar una estrategia de competencia de empresa retadora. Es por ello que tomó al ramo de seguros para vehículos automotores, debido a que es cercano, relevante y de fácil conocimiento para la gente[31]. Por medio de esta estrategia buscaba impactar en el mercado de seguros y preparar el terreno para futuros ingresos que siguieran la línea de estrategia.

7.3 Estrategia de crecimiento – producto

Como ya ha sido mencionado antes, esta categoría de productos ha estado caracterizada por la promesa de ser útil solo cuando sea necesario, lo que generó desconfianza y malestar entre los consumidores. Pacífico supo entender a sus clientes y decidió trabajar sobre la base de una estrategia de desarrollo de evidencias cuyo objetivo era tangibilizar el producto, de tal forma que los clientes se sintieran seguros de que la empresa está cerca de ellos y que se reflejara la nueva actitud de la compañía, marcada por una orientación de servicio al cliente[32].

7.4 Estrategia de distribución

Está consistió en tener cobertura en todos los distritos de Lima Metropolitana, por medio de colocación y rotación de bases en los distritos con mayores índices de siniestralidad.

Para poder establecer las bases iniciales, se recopiló la información de un año anterior al lanzamiento de la campaña, para identificar en qué distrito hubo mayor asistencia por parte de la empresa. Con esta información, se asignó el número de asesores por distrito, dando preferencia a los de mayor incidencia, y se ubicó un lugar estratégico dentro del distrito, tomando en cuenta las vías de acceso rápido, el tráfico, las horas punta y la seguridad de sus colaboradores. Todo este despliegue hizo necesario el incremento del número de asesores en 100% y la modificación de la estructura de los vehículos utilizados; para la campaña se reemplazaron 35% de las camionetas por motocicletas, con lo que el 55% de las unidades eran motocicletas, y el 45%, camionetas[33].

8. Objetivos comunicacionales

Los objetivos que se planteó Pacífico para esta parte de la campaña fueron de corte cualitativo, ya que no había información histórica en la cual basarse. Como se mencionó antes, la empresa mantuvo un perfil bajo en lo que se refiere a medios de comunicación en los últimos años[34].

Los objetivos fueron[35]:

a. Marcar el reingreso de Pacífico como un competidor activo en el mercado de seguros.

b. "Rapidez y eficiencia en el servicio" debía ser comprendido como el mensaje principal de la campaña y asociado a Pacífico.

---

31 Información extraída del caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.
32 Información proporcionada por Ricardo Mulanovich, Gerente de Márketing de Pacífico Seguros.
33 Información proporcionada por Lisseth Angulo, Analista de Siniestros de Pacífico Seguros.
34 Información proporcionada por Rocío Bouroncle, Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros.
35 Información extraída del caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.

c. Generar una alta recordación de la campaña.

9. Estrategia comunicacional o publicitaria

El objetivo final era comunicar de manera clara y sencilla, pero contundente, el nuevo enfoque de servicio al cliente de la compañía. Para obtener esto, se basaron en sus propias fortalezas, lo que también les permitió generar un prestigio propio caracterizado por ese nuevo enfoque[36].

9.1 Audiencia objetivo[37]

Descripción demográfica: hombres y mujeres de 25 a 50 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de la ciudad de Lima.

Descripción psicográfica: estilo de vida y ocupación: son personas que han alcanzado cierto grado de madurez respecto al momento de vida en el que se encuentran; han logrado formar una familia, tener una casa o comprar un automóvil, y ahora buscan cuidarlos.

Actitud y preocupaciones: todos estos logros significan mayores responsabilidades, razón por la cual, en cuanto a seguridad, prima la prevención. Están conscientes de que existe la posibilidad de sucesos inesperados que generen una crisis que los afecten a ellos o a su entorno. Por tal motivo, buscan los medios para controlar, reducir y restituir los efectos, y con ello sentirse seguros y respaldados por una compañía de respuesta rápida y eficiente.

9.2 Promesa – base[38]

La nueva postura de la marca asume una obligación con el cliente, que este no espera de la categoría. La actitud que tiene la empresa es la de responder con eficiencia a los sucesos inesperados y problemas de los clientes, con el objetivo de dejar en claro lo que deben esperar de su compañía de seguros y la seguridad de su respaldo. Esto se resume en su lema:

"Pacífico. Comprometidos de verdad".

Esta promesa demuestra una orientación al cliente basada en la experiencia vivencial de una oferta clara y transparente.

Partiendo de esta premisa, se desarrolló un *spot* de TV de una duración de 40 segundos, al que llamaron "Cowboys". En este se dramatizó de manera cómica la rapidez y eficiencia del servicio de los Asesores en Accidentes de Pacífico, que respondieron al llamado de un accidentado inmediatamente, en comparación con otro accidentado que no estaba asegurado con esta empresa.

9.3 Soporte[39]

Para legitimar el compromiso, la empresa decidió ser aun más contundente y autopenalizarse, si no llegaba en un plazo máximo de 15 minutos, con un bono de regalo de US$ 100 que el cliente podía usar en cualquier otro producto de la empresa. Luego plantearon una segunda etapa para prolongar el impacto. Esta se desarrolló por medio de una serie de testimonios en prensa, casos de clientes que habían hecho uso del servicio y en los que el asesor llegó, o no, en el tiempo establecido. Esto le otorgó mayor credibilidad y duración a la campaña.

---

36 Información extraída del caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.
37 Ídem.
38 Ídem.
39 Ídem.

9.4 Ambiente[40]

Luego de hacer un profundo análisis de la evolución comunicacional de la categoría, se determinó que existía una tendencia general a recurrir al fatalismo como movilizador de las personas; ejemplo claro de ello fueron las últimas campañas de las diversas compañías, que habían hecho uso de las tragedias para promocionarse. Es por ello que definieron como escenario de acción un suceso inesperado, tal como una colisión de autos, pero que tiene un desenlace o respuesta humorística. Definieron el uso del humor como el mejor medio para acercar la marca a la gente.

9.5 Restricciones[41]

Debido a la poca presencia de la empresa en los medios durante la etapa anterior a la campaña, el ingreso de Pacífico tenía que darse en medios masivos. La campaña se concentró básicamente en televisión, tanto abierta como por cable, con 67% de SOI[42].

Se priorizó la presencia en bloques estelares para maximizar la concentración del público objetivo; se llegó a acumular 700 TRP[43] en tres semanas de pauta con una aparición continua de lunes a domingo, y se obtuvo 88% de Alc +1 y 70% de Alc +3 en el mercado objetivo AB[44]. La presencia en televisión por cable, con pauta regular y auspicios de programas, complementó a la televisión abierta.

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición ascendieron a US$ 598.669,73. El período de exhibición se inició el 15 de octubre de 2006 y terminó el 16 de diciembre del mismo año.

9.6 Resultados obtenidos atribuidos a la campaña[45]

El informe final del estudio cualitativo realizado por Conecta presenta evidencia exitosa del nuevo enfoque de servicio al cliente. Este menciona:

"A través de los comerciales, Pacífico está construyendo una imagen de modernidad, eficiencia y cercanía. Se le percibe como una empresa que se preocupa y acerca más a los clientes sobre otras compañías aseguradoras".

Luego de tres meses de lanzada la campaña, crecieron 52% en las primas de seguros para automóviles. Este logro marcó el inicio de su crecimiento en las primas de seguros generales[46].

Para marzo del 2007, el porcentaje de casos atendidos antes de los 15 minutos era 93,38%[47]; es decir, 8% por encima del objetivo planteado.

En lo que respecta a recordación del comercial, este se destaca dentro del resto por ser fresco y novedoso, caracterizado por la nueva forma de acercar el producto a la gente por medio de un servicio.

---

40 Información extraída del caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.

41 Ídem.

42 SOI: *share of investment*; es decir, la participación de la inversión publicitaria. Información proporcionada por Rocío Bouroncle, Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros.

43 TRP: *target rating points*; es la sumatoria de *ratings* referidos a un *target* determinado. Información proporcionada por Rocío Bouroncle, Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros.

44 Alc+: alcance; es un nivel de medición de las pautas en que aseguramos que determinado porcentaje del grupo objetivo verá por lo menos determinada cantidad de veces la propaganda, finalizada la pauta. Información proporcionada por Rocío Bouroncle, Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros.

45 Información extraída del caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.

46 Véase el anexo 4. Comparativo de crecimiento de las primas de seguro vehiculares.

47 Véase el anexo 5. Eficiencia en servicios a marzo del 2007.

10. Resumen del caso[48]

El caso "Cowboys" es un claro ejemplo de cómo por medio de una buena estrategia comercial se pueden cosechar grandes logros que traen beneficios tanto para la empresa como para sus clientes. Dicha estrategia parte de un nuevo enfoque de la marca Pacífico, que ahora está orientada al servicio al cliente, al cual se le asegura un compromiso verdadero que se hace notar mediante su eslogan: "Pacífico. Comprometidos de verdad", situación que otorga a los clientes nuevas expectativas sobre la categoría.

La clave fue establecer evidencias contundentes y en los momentos propicios, que tangibilizaran de manera simple, clara y sencilla la nueva actitud de la marca.

Fue así como se renovó el servicio de Asesores en Accidentes: se hizo la promesa a los usuarios de los seguros para automóviles de Pacífico de que, ante un accidente de tránsito, ellos llegarían como máximo en 15 minutos. Y para darle mayor impacto, se planteó una autopenalización en el caso de que no se llegara en el tiempo prometido; esta consistía de un bono de US$ 100 a favor del cliente.

La campaña se promocionó en televisión con el nombre de "Cowboys", *spot* en el que se optó por usar el humor como medio de acercamiento de la marca al cliente, y dejar atrás la tendencia fatalista que había caracterizado a la categoría.

Los resultados de la campaña lograron superar todos los objetivos planteados en un inicio, además de acercar la marca Pacífico una vez más a los clientes, para darles la certeza de lo deben esperar de su compañía de seguros.

Debido al rotundo éxito de la campaña y a que durante el verano este servicio es más relevante para la gente, se extendió la duración de la misma con fecha indefinida y se amplió la cobertura del servicio hasta el kilómetro 130 de la Panamericana Sur durante la temporada de verano.

11. Preguntas de discusión

a. ¿Por qué cree usted que Pacífico ha logrado incrementar su participación de mercado en tan poco tiempo?

b. Ante una promoción tan arriesgada, que dependía enteramente del compromiso y la eficiencia de los colaboradores, ¿cómo cree usted que fue asumido este grado de responsabilidad por todos los involucrados?

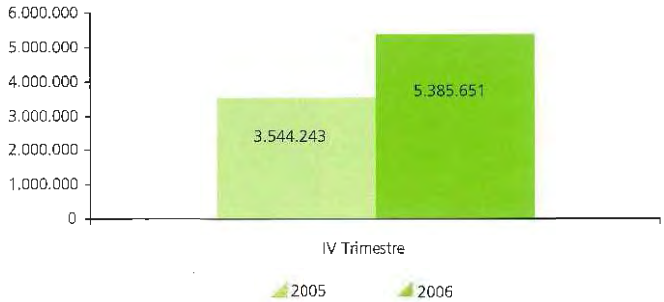
c. Luego de los cambios realizados durante el 2006, ¿cómo logró tangibilizar sus objetivos Pacífico Seguros?

d. ¿Cuál fue el factor determinante para el éxito y la continuación de la campaña?

[48] Información extraída del caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.

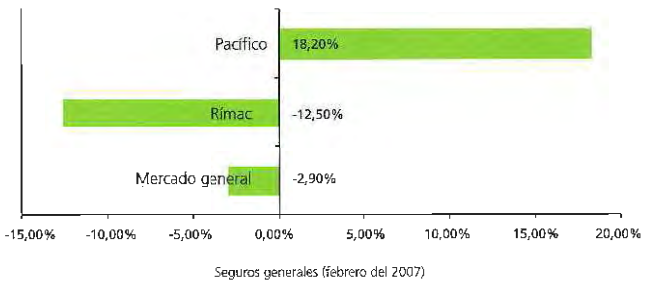
12. Anexos

Anexo 1: Crecimiento de las primas de seguros para autos (IV trimestre del 2006)



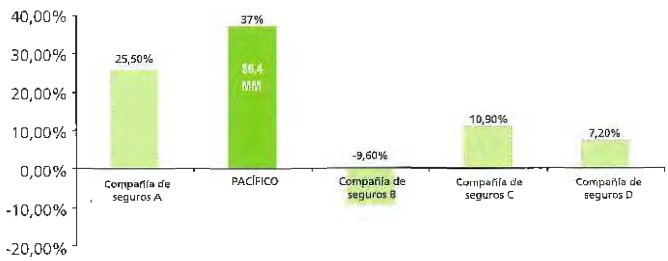
Elaboración: realizado por Ricardo Mulanovich y Vanesa Ratto para la presentación del caso el 26 de octubre de 2007, en la Universidad del Pacífico.

Anexo 2: Crecimiento de los seguros generales



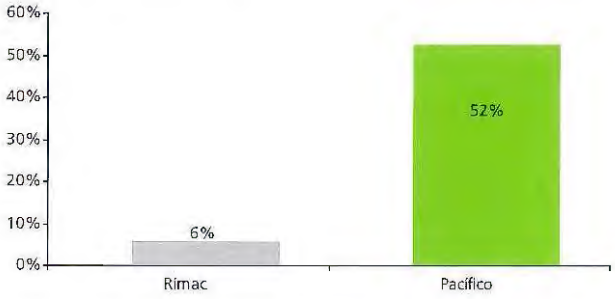
Elaboración: realizado por Ricardo Mulanovich y Vanesa Ratto para la presentación del caso el 26 de octubre de 2007, en la Universidad del Pacífico.

Anexo 3: Crecimiento de Pacífico con respecto a los competidores, en seguros para vehículos



Elaboración: realizado por Ricardo Mulanovich y Vanesa Ratto para la presentación del caso el 26 de octubre de 2007, en la Universidad del Pacífico.

Anexo 4: Comparativo de crecimiento de las primas de seguro vehiculares



Elaboración: realizado por Ricardo Mulanovich y Vanesa Ratto para la presentación del caso el 26 de octubre de 2007, en la Universidad del Pacífico.

Anexo 5: Eficiencia en servicios a marzo del 2007

Elaboración: realizado por Ricardo Mulanovich y Vanesa Ratto para la presentación del caso el 26 de octubre de 2007, en la Universidad del Pacífico.

12. Bibliografía

- Base de datos virtual de Conasev. <http://www.conasev.gob.pe/emisoras/>. Empresas emisoras en la Bolsa de Valores de Lima:
  - Memoria Anual 2006 de Rímac Internacional Compañía de Seguros y Reaseguros. Nombre comercial: Rímac Seguros S.A. Fecha de consulta: 03/09/2007.
  - Memoria Anual 2006 de El Pacífico Peruano-Suiza Cía. de Seguros y Reaseguros. Nombre comercial: Pacífico Seguros. Fecha de consulta: 03/09/2007.

- Entrevistas a colaboradores de Leo Burnett:
  - Directora de Cuentas, Vanessa Ratto. Entrevista realizada en la oficina de Leo Burnett en San Isidro, 11 de septiembre de 2007.

- Diapositivas de estudio, profesor Rafael Aita.

- Entrevistas a colaboradores de Pacífico:
  - Gerente de Márketing de Pacífico Seguros, Ricardo Mulanovich. Entrevista realizada en la sede de San Isidro, 3 de septiembre de 2007.

- Jefa de Publicidad de Pacífico Seguros, Rocío Bouroncle. Entrevista realizada en la sede de San Isidro, 3 de septiembre de 2007.
- Analista de Siniestros de Pacífico Seguros, Lisseth Angulo. Entrevista realizada por correo electrónico, 19 de octubre de 2007.

- Caso presentado por Leo Burnett para la categoría "Promociones" en los Premios Effie 2007.

- Presentación de la empresa Pacífico Seguros en el "Congreso de casos ganadores de Premios Effie". Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007.

¿Por qué conformart
con el 100%?

Pide tu préstamo hipotecario **Casa120%**, s
cuota inicial, en soles y con un plazo de hasta 2
años para pagar.

**Claro, ¿quién se conformaría con sólo la cas
cuando puede tener la casa completita?**

BBVA Banco Continental

Promociones

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: BBVA Banco Continental
Campaña: "Crédito hipotecario Casa 120"

Anunciante: **BBVA Banco Continental**

Luciana Olivares	Responsable de Publicidad
Walter Furuya	Responsable Colocaciones Personas

Agencia: **Mayo FCB Publicidad S.A.**

Carlos Montesinos	Vicepresidente Ejecutivo
Inés Lértora	Directora de Cuentas
José Rázuri	Director Creativo General
Luis Fuentes	Redactor Creativo
Sandra Reátegui	Directora de Arte
Marco Novoa	Diseñador Gráfico
Isabel Noriega	Productora General

Promociones

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
BBVA BANCO CONTINENTAL

Categoría: Promociones
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: Alonso Guzmán

1. Análisis del sector

1.1 Macroambiente externo

El sector bancario en el Perú se ha visto directamente beneficiado por el auge económico que experimentó el país en los últimos años. El buen momento que viven los agentes financieros ha potenciado el ingreso de nuevas empresas como el Banco Falabella, que es parte del grupo Falabella, y el HSBC (The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation), con presencia en más de 80 países alrededor del mundo. También es importante destacar la fusión que se dio entre el Banco Wiese Sudameris y el Banco Sudamericano para formar el Scotiabank, que realizó su lanzamiento al mercado en marzo del 2006. Este ambiente cambiante de fusiones e ingreso de nuevas entidades bancarias respaldadas por el buen momento que vivía la economía peruana, hacía presagiar que la competencia entre bancos de primer nivel sería cada vez más dura. Sin embargo, el 2006 también estaba envuelto en un clima de incertidumbre política por las elecciones que se realizarían aquel mismo año. Los dos candidatos que pasaron a una segunda vuelta se caracterizaban por tener un discurso de cambios (responsables o no) que debían realizarse tanto en el ámbito político como en el de la empresa privada. Así pues, podemos sintetizar que el 2006 se caracterizó por ser un año económicamente positivo, pero con la incertidumbre de un futuro en el cual se realizarían cambios que podrían afectar al sector privado.

Dentro del campo de los créditos hipotecarios es preciso destacar la importancia del programa Mi Vivienda, que logró una tasa de crecimiento de 27% en el 2005[1]. Los créditos hipotecarios tuvieron un crecimiento constante durante todo el 2005 y a comienzos del 2006 se comenzaron a estancar[2]. Esto se debió principalmente a la incertidumbre de la coyuntura electoral. Dado que a julio del 2006 las colocaciones hipotecarias solo habían crecido en 3,49%, se podía presagiar que sería muy difícil alcanzar la tasa de crecimiento conseguida en el 2005[3].

1.2 Microambiente externo

Competencia

Como hemos visto, la competencia en el mercado financiero local crecía cada vez más. En el 2006 había once bancos y cuatro financieras autorizados a captar depósitos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP[4]. La participación de mercado en el mes de junio del 2006 (tiempo anterior al lanzamiento de la campaña "Casa 120") nos indica que 83,31% del mercado de créditos directos

[1] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
[2] Véase el anexo, gráfico 1. Créditos por tipo.
[3] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
[4] Véase el anexo, cuadro 5. Créditos directos, y cuadro 6. Depósitos totales.

estaba repartido entre solo cuatro bancos: el Banco de Crédito del Perú (BCP), el Banco Continental (BBVA), Scotiabank e Interbank[5].

El restante 16,69% del mercado de créditos directos se encontraba dividido entre siete bancos de menor participación: Citibank, el Banco Interamericano de Finanzas, el Banco Financiero, el Banco de Trabajo, Mibanco, el Banco de Comercio y el BNP Paribas Andes.

El BBVA es el segundo banco con mayor participación en el mercado de créditos directos, con 25,7% en el mes de junio del 2006. Por consiguiente, su principal competidor es el Banco de Crédito, que cuenta con 30,48% de participación. Por tal motivo, las estrategias que el BBVA buscó poner en práctica estuvieron orientadas a atacar al líder del mercado para lograr captar, mediante productos nuevos e innovadores, a clientes de la competencia.

2. BBVA Banco Continental

2.1 La empresa

El BBVA es un grupo financiero internacional con presencia en 30 países del mundo, en América, Asia, Oceanía y Europa. Cuenta con una sólida presencia de liderazgo en el mercado español (donde se ubica su sede central).

El BBVA busca construir una fuerte relación con sus clientes. En este sentido, la palabra que resume la filosofía y el compromiso del BBVA es "Adelante". El BBVA es un banco que está comprometido con el constante lanzamiento de productos innovadores para sus clientes, el cual es un elemento diferenciador tanto en el Perú como en el extranjero. Así pues, utiliza la innovación como la palanca de mejora permanente para conseguir clientes que aprecian el elemento diferencial que aportan sus productos y servicios[6].

2.2 Visión[7]

Su visión corporativa se resume en:

"Trabajamos por un futuro mejor para las personas".

2.3 Compromisos corporativos

Los compromisos corporativos en los que se basan las acciones del banco son los siguientes[8]:

a. El cliente como centro del negocio.

b. La creación de valor para los accionistas y el resto de los grupos de interés como resultado de la actividad.

c. El equipo como artífice de la generación de valor.

d. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.

e. El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como formas de entender y desarrollar la actividad.

f. La innovación como palanca de progreso.

g. La responsabilidad social como compromiso con el desarrollo.

---

[5] Véase el anexo, gráfico 2. Participación de créditos directos.

[6] Información obtenida en entrevista a Daniel Oblitas, Gerente de Márketing del BBVA, el 24 de agosto de 2007.

[7] Información extraída de la página web del Banco Continental <http://www.bbva.com>.

[8] Ídem.

"Porque en BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas, a través de un amplio conjunto de iniciativas financieras y no financieras, que aporten las mejores soluciones a nuestros clientes y crecimiento rentable a nuestros accionistas, y que contribuyan a la mejora de las sociedades en las que operamos"[9].

2.4 Fortalezas

Las principales fortalezas que encontramos en el BBVA son la solvencia de la institución y el profesionalismo de sus equipos, lo que brinda a sus clientes confianza y seguridad. Otro aspecto importante es la adaptabilidad frente a los cambios que se presentan en el entorno, lo que lo convierte en un banco flexible ante diversas situaciones. El Banco Continental se posiciona como un banco que no se conforma y que se encuentra en un proceso de mejora continua para brindar mejores productos y servicios a sus clientes. También cuenta con la segunda mayor red de oficinas del Perú, orientada a la atención y a las ventas[10].

3. El producto

El producto, llamado "Casa 120", consistía de un financiamiento hasta por el 120% del valor de tasación del inmueble por comprar. Se brindaba un préstamo hipotecario de hasta 100% del valor del inmueble y otro préstamo de consumo de hasta 20% del valor del inmueble, para equiparlo. El préstamo hipotecario se otorgaba con un plazo de hasta 25 años, desembolsado en soles y a una tasa efectiva anual (TEA) desde 11,9%. El monto mínimo del préstamo se estableció en S/. 70.000. El préstamo de consumo se otorgaba con un plazo de hasta 10 años, desembolsado en soles y a una tasa efectiva anual (TEA) desde 14%. El monto mínimo del préstamo de consumo se estableció en S/. 7.000 y el monto máximo, en S/. 100.000[11].

3.1 Innovación

En el ámbito de los préstamos hipotecarios, todos los bancos competían con un porcentaje de financiamiento de 80% sobre el valor del inmueble y con un plazo máximo de 20 años. La razón por la cual no se financiaban inmuebles al 100% era por el riesgo de que el cliente no pudiera cumplir con el pago del préstamo. De esta manera, los bancos tenían un margen de protección contra el incumplimiento de los préstamos hipotecarios, dado que podían ejecutar la garantía del inmueble y venderlo a un precio que les permitiera recuperar su capital. Tenían un margen de 20% que les aseguraba poder recuperar el préstamo realizado.

Sin embargo, el BBVA rompió todos los esquemas y lanzo un préstamo hipotecario que no solamente cubría el 100% del valor de tasación del inmueble, sino que además brindaba a sus clientes un segundo préstamo de consumo hasta por 20% del valor del inmueble, para poder equiparlo. Este préstamo definitivamente fue revolucionario e innovador, dado que ofrecía diversas ventajas a sus clientes, quienes ya no se veían en la necesidad de pagar una cuota inicial.

3.2 Estrategia

El BBVA buscó acentuar su liderazgo en el sector hipotecario, el cual, como mencionamos anteriormente, se encontraba en lento ascenso durante los primeros meses del 2006. Asimismo, se quiso sustentar la campaña "No te conformes" mediante un producto que se identificara con aquel concepto, para que sus clientes hallaran congruencia entre las campañas del banco y los productos ofrecidos. Todo esto dentro de la idea general de siempre ofrecer más de lo que los clientes esperan.

---

[9] Francisco González, Presidente del BBVA. <http://www.bbva.com>.

[10] Información obtenida en entrevista a Daniel Oblitas, Gerente de Márketing del BBVA, el 24 de agosto de 2007.

[11] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).

Dado que el mercado ofrece créditos hipotecarios hasta por 80% del valor del inmueble, se buscó romper los paradigmas mediante un producto innovador que llamaba la atención tanto de los clientes del banco como de los clientes de la competencia. En este sentido, este producto no solo debía atraer a clientes en busca de créditos hipotecarios, sino a todos aquellos que se sintieran identificados con la idea de no conformarse y que siempre piden mayores beneficios. Entonces, ¿cuál fue la estrategia que utilizaron? Se quiso que el producto causara un impacto positivo en la imagen del banco en lo que respecta al recuerdo potencial[12] y, de esta manera, que todo aquel que necesite o desee un crédito hipotecario considere al BBVA como una opción.

4. Objetivos de márketing[13]

a. Incrementar en 100 puntos básicos (pb) la cuota de mercado en préstamos hipotecarios.
En el mes de julio del 2006, la cuota de mercado era de 28,13%[14], por lo que para cumplir con el objetivo planteado se debía lograr una cuota de mercado de 29,13% en el mes de diciembre del 2006. Considerando que el incremento mensual promedio histórico era de 17,3 pb, para cumplir con los objetivos planteados de incrementar 100 pb en cinco meses, era necesario aumentar unos 20 pb mensualmente, en promedio, entre agosto y diciembre.

b. Incrementar en 19% la facturación promedio mensual de préstamos hipotecarios.
Entre los meses de enero y julio del 2006, la facturación promedio mensual de préstamos hipotecarios fue de S/. 67 millones[15]. Para cumplir con el objetivo de incrementar la facturación promedio en 19%, se debía lograr una facturación mensual de S/. 80 millones entre agosto y diciembre.

5. Estrategia de márketing

Por motivo del estancamiento del mercado de los créditos hipotecarios en el primer semestre del 2006 como consecuencia de la inseguridad que generaban en la población las elecciones presidenciales venideras (entre otros motivos), se buscó atacar el mercado con el lanzamiento de un producto nuevo y agresivo que se diferenciara de los demás. La estrategia de márketing tenía como fin reavivar el sector hipotecario luego de las elecciones, y a la vez posicionar al BBVA como un banco líder y comprometido con sus clientes en la mejora continua e innovación. Dado que se trataba del lanzamiento de un producto nuevo, la promoción estaría acompañada de un seguimiento a los resultados obtenidos para evaluar la opción de incorporar a Casa 120 al catálogo permanente de productos del banco. La campaña de difusión se inició en el mes de agosto del 2006 y tuvo una duración de cinco meses.

6. Objetivos comunicacionales

Los objetivos publicitarios fueron proyectados tomando en cuenta el tiempo de duración de la campaña en los medios, que se realizaría en los meses de agosto y septiembre. Por lo tanto, los objetivos publicitarios debían de cumplirse en aquellos meses.

a. Incrementar en 30% el *top of mind* en los NSE A/B/C de 18 a 55 años.
En el mes de julio del 2006, el *top of mind* en los NSE A/B/C de 18 a 55 años era de 13%. Para cumplir con el objetivo planteado se debía lograr un *top of mind* de 17% para el mes de septiembre[16].

---

12 Información obtenida en entrevista a Daniel Oblitas, Gerente de Márketing del BBVA, el 21 de diciembre de 2007.
13 Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
14 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/financiero/index.htm>.
15 Sistema de información mensual del banco.
16 Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).

b. Incrementar en 30% la recordación publicitaria en los NSE A/B/C de 18 a 55 años.
En el mes de junio del 2006, la recordación publicitaria en los NSE A/B/C de 18 a 55 años era de 26% Para cumplir con el objetivo propuesto se debía lograr una recordación publicitaria de 34% para el mes de septiembre[17].

c. Dar a conocer la promoción de manera rápida e impactante.

d. Reforzar la imagen del banco como una institución líder e innovadora.

7. Estrategia publicitaria

Se buscó establecer una "conexión racional y emocional"[18] con el *target*, de manera que se sintieran identificados con la innovación del producto. También resultó necesario convertir en un logotipo el nombre del producto para que destacaran sus beneficios y fuera de alto impacto visual y de fácil recordación entre el público objetivo. Se pensó que era necesario diferenciar los dos pilares del producto: el crédito hipotecario y el crédito de consumo. Por consiguiente, se ideó que la mejor manera de hacerlo era con un logotipo que no solamente contuviera el nombre de la campaña, sino que "explicara" el propósito de ambos créditos:

C A S A 120%
100% para tu casa
20% para equiparla

Se pensó que este logotipo tendría un gran impacto visual para el público objetivo, dado que refleja muy bien los innovadores beneficios del producto.

7.1 Audiencia objetivo

La audiencia a la cual se dirigieron con la campaña estaba compuesta por hombres y mujeres de 27 a 45 años de los NSE A/B/C, del ámbito nacional, urbanos, que no se conforman y que sueñan con una casa propia y bien equipada[19].

7.2 Estrategia de medios

Dado que uno de los objetivos publicitarios era dar a conocer el producto de manera rápida e impactante, se buscó un lanzamiento masivo por diversos medios. Los principales medios utilizados para la promoción de Casa 120 fueron la televisión de señal abierta y la televisión por cable.

En la televisión de señal abierta, se escogieron programas de alto *rating* que se encontraran concentrados en horario estelar y en ubicaciones preferenciales[20].

En la televisión por cable, se buscó que los comerciales fueran programados durante los bloques de horario estelar de los principales canales del medio, entre las 8:00 y las 11:00 de la noche. También se dispuso la compra de auspicios ubicados en "tandas de cero saturación"[21].

La televisión de señal abierta y la televisión por cable fueron complementadas con la prensa, mediante anuncios grandes y vistosos con ubicaciones preferenciales. Estos avisos debían destacar la idea de que no había que conformarse con un crédito del 100%, pues el BBVA brindaba un 20% adicional para equipar su casa. Estos anuncios también se ubicaron en la vía pública con el propósito de causar el mayor impacto posible[22].

[17] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
[18] Ídem.
[19] Ídem.
[20] Ídem.
[21] Ídem.
[22] Ídem.

La cobertura de 93% del *target* estuvo compuesta por: televisión de señal abierta, televisión por cable, diarios y revistas.

- Período de exhibición: agosto–septiembre del 2006.
- Asignación presupuestaria por medio: TV de señal abierta (66%), TV por cable (15%), prensa (14%), revistas (2,5%), vía pública (2,5%).

8. Estrategia de precios

La estrategia de precios, con respecto a las tasas de interés cobradas para el producto Casa 120 fueron las siguientes:

a. Para el crédito hipotecario de hasta 100% del valor de tasación del inmueble se cobró una tasa efectiva anual (TEA) desde 11,9%. Esta tasa se encuentra por encima de las tasas cobradas por otros créditos hipotecarios, dado el mayor riesgo asumido.

b. Para el crédito de consumo hasta por el 20% del valor de tasación del inmueble se cobró una tasa efectiva anual (TEA) desde 14%. Esta tasa se encuentra por debajo de las tasas cobradas por otros créditos de consumo.

9. Resultados

Los objetivos de la campaña de Casa 120 planteados por el BBVA fueron divididos en dos rubros: objetivos de márketing y objetivos publicitarios, por lo que analizaremos el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados por separado.

9.1 Resultados de márketing[23]

a. Incrementar en 100 puntos básicos (pb) la cuota de mercado en préstamos hipotecarios.
En el mes de diciembre del 2006 se logró llegar a una cuota de mercado en préstamos hipotecarios de 29,47%, lo que significa que se incrementó la cuota de mercado en 134 pb[24]. Así pues, se logró un crecimiento 34% mayor al objetivo planteado. Esto significó pasar de un crecimiento promedio mensual en cuota de mercado de 16,8 pb[25] para el período enero–julio del 2006, a un incremento de 26,8 pb por mes para el período agosto–diciembre del 2006[26].

b. Incrementar en 19% la facturación promedio mensual de préstamos hipotecarios.
En el período agosto–diciembre del 2006 se logró una facturación promedio mensual de S/. 87 millones. Por lo tanto, se incrementó la facturación promedio en 29,8%. Esto significó conseguir un crecimiento de 56% mayor al objetivo planteado[27].

9.2 Resultados publicitarios

a. Incrementar en 30% el *top of mind* en los NSE A/B/C de 18 a 55 años.
En el mes de junio del 2006, el *top of mind* en los NSE A/B/C de 18 a 55 años fue de 13%. En el mes de septiembre del 2006, el *top of mind* llegó a 21%. Así pues, se logró un crecimiento de 61%, por lo que el resultado duplicó el objetivo planteado[28].

---

[23] Todos los datos y resultados fueron obtenidos del informe presentado por el BBVA.
[24] Véase el anexo, gráfico 3. Cuotas de mercado en préstamos hipotecarios para el año 2006.
[25] Véase el anexo, cuadro 1. Variación mensual de las cuotas de mercado (enero – julio del 2006).
[26] Véase el anexo, cuadro 2. Variación mensual de las cuotas de mercado (agosto – diciembre del 2006).
[27] Sistema de información del banco.
[28] Apoyo, septiembre del 2006.

b. Incrementar en 30% la recordación publicitaria en los NSE A/B/C de 18 a 55 años.
En el mes de junio del 2006, la recordación publicitaria en los NSE A/B/C de 18 a 55 años fue de 26%. El resultado en el mes de septiembre del 2006 fue de una recordación publicitaria de 41%. Se excedieron las expectativas y se obtuvo un crecimiento de 57%[29].

c. Dar a conocer la promoción de manera rápida e impactante.
El nivel de impacto de la promoción Casa 120 fue de 70%, mientras que el promedio de la categoría fue de 45%. Por consiguiente, se logró un nivel de impacto significativamente superior al promedio de los avisos durante el período de estudio[30].

d. Reforzar la imagen del banco como una institución líder e innovadora.
Se logró comunicar con efectividad los principales beneficios de Casa 120 con un nivel de impacto superior al promedio de los avisos durante el mismo período. Adicionalmente, se destacaron atributos institucionales del banco, como: responder a las necesidades de los clientes (con un 77%), solidez y seguridad (con un 70%), innovador (con un 68%) y amplia gama de servicios (con un 71%). Los promedios de cada una de estas mismas categorías fueron: 44% (responder a las necesidades), 45% (solidez y seguridad), 42% (innovación) y 39% (amplia gama de servicios)[31].

10. Proyecciones

Luego de finalizada la campaña de Casa 120, el 31 de diciembre de 2006, y gracias a los excelentes resultados obtenidos por la buena campaña de márketing realizada, se decidió incluirla en el catálogo permanente de productos del banco. En la actualidad, se espera que el sector hipotecario crezca en 25%, por lo que se está evaluando la posibilidad de volver a promocionar este producto.

11. Resumen del caso

El año 2006 se caracterizó por una incertidumbre política que tuvo serias repercusiones en el campo de los créditos hipotecarios en el mercado peruano. El crecimiento de 27% en créditos hipotecarios, logrado gracias al programa Mi Vivienda en el 2005, se vio estancado durante los seis primeros meses del 2006. Por ello, el Banco Continental (segundo banco del mercado financiero local) lanzó la campaña Casa 120 para reavivar el sector hipotecario luego de las elecciones presidenciales.

Esta campaña tuvo como objetivos principales incrementar la cuota de mercado, incrementar la facturación promedio mensual en el campo de los préstamos hipotecarios e incrementar el *top of mind* y la recordación publicitaria del banco. Su público objetivo fueron hombres y mujeres pertenecientes a los NSE A/B/C, de 27 a 45 años de edad, que sueñan con una casa propia y bien equipada. Los medios que utilizaron para la promoción del producto fueron la televisión abierta, la televisión por cable, la prensa, publicaciones en revistas y la vía pública.

Luego de los dos meses de duración de la campaña, se logró cumplir todos los objetivos planteados al obtener excelentes resultados de márketing y publicitarios. Por esto se decidió incorporar a Casa 120 al catálogo permanente de productos del banco.

12. Preguntas de discusión

a. ¿Los nuevos bancos que han ingresado en el mercado peruano podrán resistir la fuerte competencia de los bancos tradicionales como el BBVA y el BCP?

[29] Apoyo, monitor de marcas, septiembre del 2006.
[30] Millward Brown, Diagnóstico de publicidad, estudios ATP, septiembre del 2006.
[31] Ídem.

b. Dado que los créditos hipotecarios tradicionales financiaban hasta un máximo de 80% del valor de tasación del inmueble, ¿el BBVA no correrá un riesgo excesivo al financiar hasta 120% del valor del inmueble?

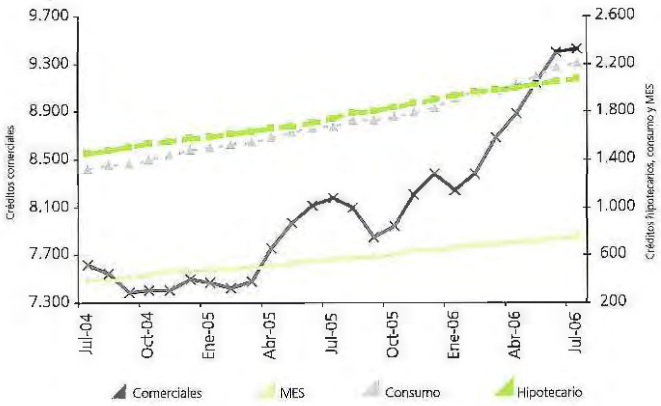
c. ¿Cree que la campaña del BBVA que busca lanzar productos innovadores al mercado tenga mayor acogida por parte del público objetivo que las campañas promocionales de la competencia?

d. ¿Considera que la campaña Casa 120 atrae solamente a clientes en busca de créditos hipotecarios o que promociona al banco en general y atrae a una mayor diversidad de clientes por tener un mayor alcance?

e. ¿Considera que los bancos competidores deben reaccionar en el campo de los créditos hipotecarios mediante el lanzamiento de productos nuevos?

13. Anexo

Gráfico 1: Créditos por tipo (en millones de US$)



Fuente: "Evolución de la banca múltiple a julio del 2006". Informe elaborado por la SBS.

El gráfico 1 nos indica la evolución de todos los tipos de crédito de julio del 2004 a julio del 2006. Podemos observar un aumento en todos los créditos, donde la mayor variación se presentó en los créditos a microempresas, que crecieron en 2,1%, mientras que los créditos de consumo se sitúan en segundo lugar con un aumento de 1,9%, seguidos por los créditos hipotecarios con un incremento de 0,8%. De esta manera, a julio del 2006 los créditos comerciales registraron un nivel de US$ 9.423 millones; los créditos de consumo, de US$ 2.207 millones; y los créditos hipotecarios, de US$ 2.061 millones[32].

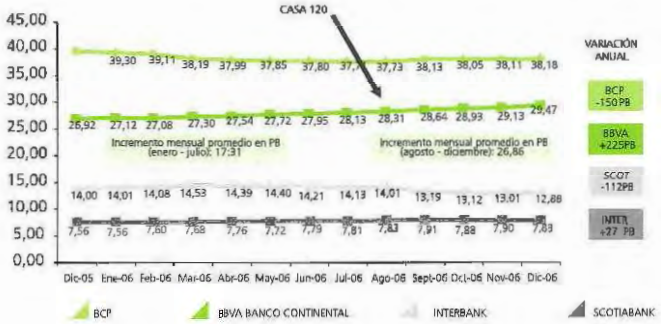
[32] Extraído del informe "Evolución de la banca múltiple a julio del 2006", de la SBS.

Gráfico 2: Participación de créditos directos (junio del 2006)[33]

Fuente: elaboración propia.

El gráfico 2 nos indica la participación de mercado en créditos directos de los cuatro principales bancos del Perú a junio del 2006.

Gráfico 3: Cuotas de mercado en préstamos hipotecarios para el año 2006



Fuente: SBS.

En el gráfico 3 se encuentra detallada la evolución de las cuotas de mercado de préstamos hipotecarios de los principales cuatro bancos del sector durante el año 2006. Podemos apreciar que el BBVA contaba con una cuota de 28,13% en el mes de julio y que en el mes de diciembre esta llegó a 29,47%. Esto quiere decir que en cinco meses lograron incrementar en 134 puntos básicos la cuota de los préstamos hipotecarios.

Entidad	Ene. 2006	Feb. 2006	Mar. 2006	Abr. 2006	May. 2006	Jun. 2006	Jul. 2006	Ago. 2006	Sep. 2006	Oct. 2006	Nov. 2006	Dic. 2006
Saldo total del sistema (MM)	6.185	6.241	6.437	6.419	6.472	6.510	6.522	6.621	6.687	6.734	6.871	6.935

Fuente: SBS.

Los saldos reales del incremento en puntos básicos entre enero y diciembre del 2006 (en millones de soles) se ven reflejados en el siguiente cuadro. Así, en el mes de julio del 2006 el BBVA contaba con un saldo de S/. 6.522 millones en préstamos hipotecarios, y luego de la campaña Casa 120, en el mes de diciembre del 2006, contaba con un saldo de S/. 6.935 millones.

[33] Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/financiero/index.htm>.

Dado que el sector hipotecario venía creciendo desde comienzos del 2006, es necesario realizar un estudio para conocer el real impacto de la campaña Casa 120 en las cuotas de mercado. En este sentido, es necesario realizar un análisis más profundo de los efectos de la campaña, por lo que pasaremos a comparar la evolución de las cuotas de mercado de los seis primeros meses del año 2006 con la de la segunda mitad del año. De esta manera, conoceremos en qué proporción el crecimiento del sector hipotecario del BBVA entre los meses de agosto y diciembre se debió al crecimiento que venía arrastrando el sector desde comienzos de año, y qué proporción del crecimiento se debió exclusivamente a la campaña Casa 120.

Cuadro 1: Variación mensual de las cuotas de mercado (pb) (enero–julio del 2006)

Ene./Feb.	Feb./Mar.	Mar./abril	Abril/mayo	Mayo/junio	Junio/julio	Promedio
-4	22	24	18	23	18	16,8

Fuente: SBS.

El cuadro 1 nos indica las variaciones en las cuotas de mercado entre los meses de enero y julio, por lo que podemos calcular que el crecimiento en puntos básicos promedio entre los meses de enero y julio fue de 16,8.

Cuadro 2: Variación mensual de las cuotas de mercado (pb) (agosto–diciembre del 2006)

Julio/Ago.	Ago./Sep.	Sep./Oct.	Oct./Nov.	Nov./Dic.	Promedio
18	33	29	20	34	26,8

Fuente: SBS.

Ahora pasaremos a analizar las variaciones en las cuotas de mercado mostradas en el cuadro 2, que van de julio a diciembre. El promedio del crecimiento en puntos básicos en esa segunda mitad del año fue de 26,8.

Como conclusión, podemos decir que la campaña Casa 120 logró que el BBVA pasara de un crecimiento promedio mensual en créditos hipotecarios de 16,8 puntos básicos en la primera mitad del 2006, a un crecimiento promedio mensual de 26,8 puntos básicos en la segunda mitad del 2006. En este sentido, el incremento en puntos básicos del período agosto–diciembre creció en 63% con respecto al período enero–julio.

Para completar el análisis, pasaremos a comparar el crecimiento promedio mensual de saldos en soles de préstamos hipotecarios del período enero–julio con el del período agosto–diciembre.

Cuadro 3: Créditos directos (junio del 2006)

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje acumulado
1	B. de Crédito del Perú	13.447.909	30,48	30,48
2	B. Continental	11.337.142	25,70	56,18
3	Scotiabank Perú	7.760.221	17,59	73,77
4	Interbank	4.211.407	9,55	83,31
5	Citibank	1.925.030	4,36	87,68
6	B. Interamericano de Finanzas	1.753.181	3,97	91,65
7	B. Financiero	1.314.683	2,98	94,63
8	B. del Trabajo	1.081.230	2,45	97,08
9	Mibanco	843.748	1,91	98,99
10	B. de Comercio	443.811	1,01	100,00
11	BNP Paribas Andes	-	-	

Fuente: SBS.

El cuadro 3 nos muestra el monto de los créditos directos al mes de julio del 2006, seguido del porcentaje en la participación de mercado de cada banco.

Cuadro 4: Depósitos totales (junio del 2006)

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	18.972.066	35,98	35,98
2	B. Continental	12.319.070	23,36	59,34
3	Scotiabank Perú	9.802.436	18,59	77,93
4	Interbank	5.191.311	9,84	87,77
5	B. Interamericano de Finanzas	1.743.686	3,31	91,08
6	B. Financiero	1.320.413	2,50	93,59
7	Citibank	1.314.780	2,49	96,08
8	B. del Trabajo	882.225	1,67	97,75
9	Mibanco	657.510	1,25	99,00
10	B. de Comercio	511.731	0,97	99,97
11	BNP Paribas Andes	16.316	0,03	100,00

Fuente: SBS.

El cuadro 4 nos indica el monto de los depósitos totales al mes de julio del 2006, seguido del porcentaje de la participación de mercado de cada banco.

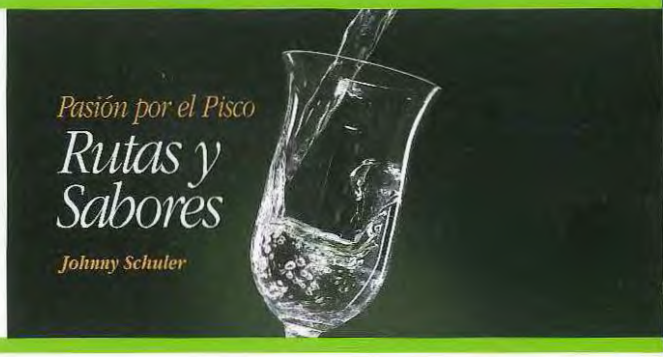
14. Bibliografía

- Entrevista a Daniel Oblitas, Gerente de Marketing del BBVA, el 24 de Agosto del 2007.
- Informe facilitado por el Banco Continental para su identificación como participante de los premios EFFIE Perú.

Páginas web

- Banco Continental
  http://www.bbva.com
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
  http://www.sbs.gob.pe
- Grupo Apoyo
  http://www.apoyo.com

VI. Categoría
Retailers



effie
perú

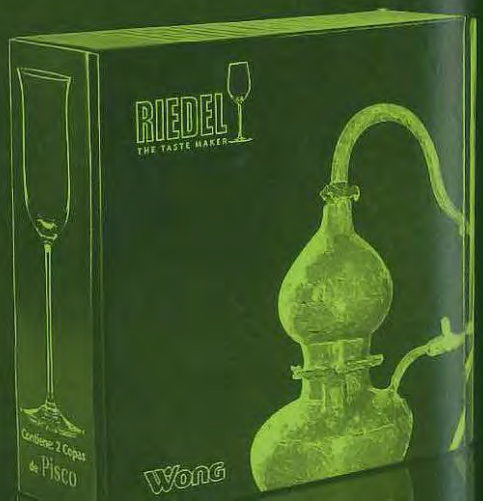
PARA NUESTRO PISC
LA MEJOR COPA DEL MU

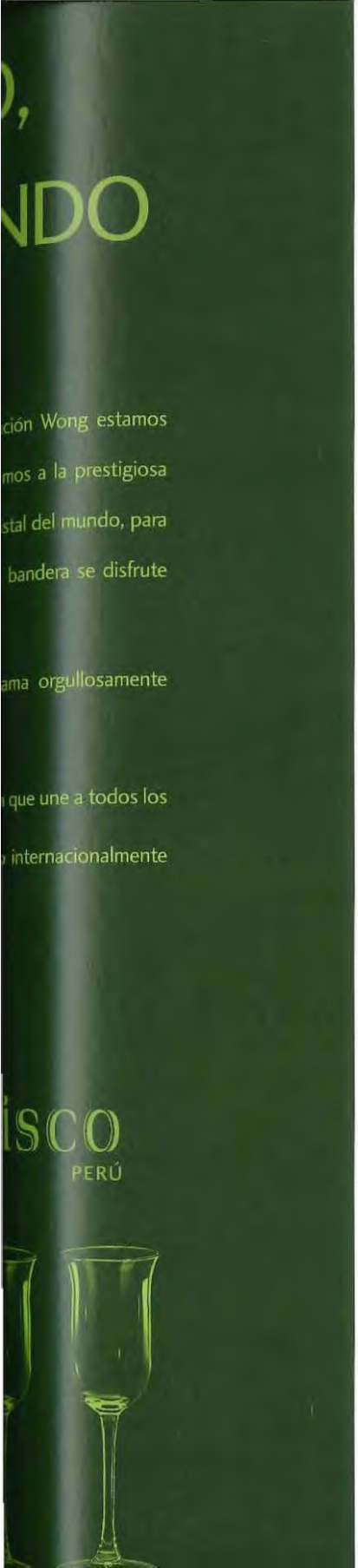
Nuestro pisco se merece lo mejor. Y en C
comprometidos con ello. Es por eso que e
Casa Riedel, la elaboración de la mejor cop
que el sabor y delicado aroma de nuestra
como nunca antes por nuestros sentidos.

Esta magnífica copa es ya una realidad
COPA PISCO-PERÚ.

Con esta iniciativa, nos sumamos a la gran c
peruanos, para que nuestro pisco sea rec
como la bebida maravillosa que nació en el

¡PORQUE PISCO ES PERÚ!





Wong

Retailers

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Corporación Wong
Campaña: "Pasión por el pisco"

Anunciante:	**Corporación Wong**	
	Erasmo Wong	Presidente Ejecutivo
	Efraín Wong Lu Vega	Director de Operaciones
	Eric Wong	Director Comercial
	Marco Suárez	Gerente de Márketing
	Eduardo Lira	Gerente General
	Ronald Cabanillas	Jefe de Publicidad
	Cristina Vallarino	Enóloga
	Johnny Schuler	Consultor Especialista
Agencia:	**Actualidades Publicitarias**	
	Silvia Trujillo	Gerenta General
	Miguel Higa	Director de Proyectos
	José Carpio	Director de Arte
	Jorge Rodríguez	Coordinación
Agencia:	**Mayo FCB Publicidad S.A.**	
	Carlos Montesinos	Vicepresidente Ejecutivo
	Beatriz Rodó	Directora de Negocios
	Karen Peching	Ejecutiva de Cuentas
	Silvia Dammert	Directora Creativa
	Ricardo Ortiz	Director Creativo
	Patricia Salazar	Creativa
	Gloria Herrera	Directora de Medios
	Katherine Paredes	Planificación de Medios

Retailers

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: CORPORACIÓN WONG

Categoría: *Retailers*
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: Carla Canales La Serna

1. Análisis del sector y la industria

1.1 Análisis de la situación de mercado

El mercado supermercadista ha ido evolucionado de manera progresiva. A fines de la década de 1980, la crisis social, política y económica que atravesó el país afecto al sector, tras lo cual todas las cadenas fueron paulatinamente cerrando sus tiendas. Sin embargo, hubo otras razones que contribuyeron al declive del negocio. Una de ellas fue que las cadenas habían estandarizado sus productos, precios y servicios centrándose en los niveles socioeconómicos más pudientes, estrategia que en principio fue buena, pero que no tomó en cuenta la evolución del comportamiento del consumidor, el cual exigía, cada vez más, productos diferenciados y calidad en el servicio, factores que otras empresas nacientes supieron aprovechar, como es el caso de Wong.

En la década de 1990, el sector logró un importante desarrollo y la industria de supermercados se consolidó alrededor de dos operadores: el Grupo de Supermercados Wong (GSW), con una participación promedio de mercado de 70%, y Supermercados Santa Isabel (hoy Supermercados Peruanos), con 30%. Luego de la disminución de la actividad económica que experimentó el país, el desarrollo se orientó hacia los sectores socioeconómicos más bajos. Se observa que en los últimos años el sector se ha centrado en una estrategia de crecimiento de expansión por metro cuadrado y se ha extendido hacia los conos, donde hay una elevada cantidad de tiendas y bodegas para el comercio al por menor[1].

La evolución de los supermercados se puede dividir en dos etapas. La primera se inició con la penetración de los supermercados al segmento de ventas de alimentos y bebidas. La segunda etapa está ligada a la modificación de formatos e infraestructura del lugar de venta, es decir, al paso de supermercados a hipermercados. Este formato permite a los supermercados la venta de productos *non food*, principalmente electrodomésticos y prendas de vestir; y ofrecer servicios adicionales como lavandería, servicios financieros, *food court*, entre otros[2].

Los formatos de supermercados en el sector son: los supermercados de servicios, orientados a otorgar calidad de servicio al cliente; los supermercados de precio, cuya ventaja radica en la oferta de productos a precios bajos.

Por otra parte, los hipermercados ofrecen una mayor gama de productos comparada con la de supermercados, con mayor participación de productos en la categoría *non food*, mientras que las tiendas de descuento están orientadas a los segmentos de menor capacidad adquisitiva, cuya competencia directa son los mercados populares y paraditas[3].

---

1 Maximixe. *Riesgos de Mercados*, agosto del 2006.
2 Ibídem.
3 Ibídem.

La industria del supermercado es altamente competitiva: no solo compiten entre sí, con sus diversos formatos, sino también con otros canales de distribución, como ferias, tiendas por departamentos (Saga Falabella y Ripley) y tiendas especializadas (Ace Home Center, Ace Home Maestro, Sodimac, Casas & Ideas, entre otras).

En la actualidad, compiten tres grupos importantes: el Grupo de Supermercados Wong (GSW), con 64% del mercado (Wong y Metro); Supermercados Peruanos, con 29% (Santa Isabel, Plaza Vea, Vivanda y Minisol); y el grupo Saga Falabella, con 7% del mercado (Tottus) (véase el anexo 1).

El principal competidor de GSW es la cadena de Supermercados Peruanos S.A. (SPSA), que incursionó en el mercado peruano en 1993 bajo la denominación de Supermercados Santa Isabel. En el 2003, el grupo Interbank adquirió el 100% de las acciones que mantenía en Santa Isabel. El grupo Interbank está realizando una reforma de sus supermercados para convertirlos al formato de hipermercados de Plaza Vea, para atender a los segmentos socioeconómicos B, C y D. Por otro lado, los segmentos A y B1 están siendo atendidos por un nuevo supermercado de nombre "Vivanda". Por último, el grupo Saga Falabella ingresó al negocio de supermercados bajo la marca Tottus, que responde a la oportunidad que representa la baja tasa de penetración que tienen los supermercados en el comercio minorista en el Perú. La primera tienda Tottus se inauguró en noviembre del 2002 en el centro Mega Plaza. El grupo cuenta con cuatro hipermercados Tottus, los cuales se ubican en los distritos de Los Olivos, San Isidro, San Miguel y San Juan de Miraflores, y están dirigidos a niveles socioeconómicos B y C.

La competencia está orientada a la generación de eficiencia en todos los operadores, la cual viene siendo acompañada por una expansión progresiva en función del número de locales y, en consecuencia, en el área de ventas (m^2). Así, las ventas anuales el sector se incrementaron en 9,3% en promedio durante los últimos tres años, y se alcanzó un crecimiento de 21,1% en el 2006, tasa superior al crecimiento del PBI comercio (12,1%)[4].

1.2 Entorno económico

- Desde el tercer trimestre del 2001, el sector mantuvo un crecimiento constante, con lo que acumuló veintitrés trimestres consecutivos de crecimiento económico. Asimismo, es importante destacar que a partir del cuarto trimestre del 2004, el PBI viene registrando tasas de crecimiento interanuales superiores a los cinco puntos porcentuales respecto del mismo período del año anterior. El PBI en cada uno de los primeros trimestres de los años anteriores, se incrementó: en el 2004-I, creció 4,5%; en el 2005-I, 5,9%; en el 2006-I, 7,8%; mientras que en el primer trimestre del 2007-I, 7,2%, lo que evidencia una ligera desaceleración[5].

- En los últimos tres años la actividad económica ha tenido tasas elevadas y crecientes: ha pasado de una tasa de crecimiento anual de 5,2% en el 2004; a 6,4% en el 2005; y a una expansión de 8,0% en el 2006, la más alta desde 1995. El crecimiento en el año 2006 se caracterizó por un aumento generalizado de todos los componentes de la demanda interna, en especial del consumo privado y de la inversión privada[6].

- El crecimiento observado durante el año 2006 se desarrolló en un clima de elevado nivel de confianza por parte de empresarios y consumidores, favorecido por un entorno macroeconómico con estabilidad de precios, una posición superavitaria, un mayor dinamismo en el campo crediticio y un escenario internacional con altas tasas de crecimiento y elevados precios de los principales productos de exportación.

- En el ámbito sectorial, en el PBI destacó el avance de los sectores no primarios, cuya evolución está más asociada a la demanda interna, en tanto que los sectores primarios se

[4] Extraído de la página web de AAI. <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf>.

[5] Extraído de la página web de Apoyo. <http://www.inei.gob.pe/web/BoletinFlotantePrincipal.asp?file=6925.pdf>.

[6] Extraído de la página web del BCR. <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Informes/Memoria/memoria2006/MemoriaBCRP-2006-1.pdf>.

desaceleraron como resultado del menor crecimiento registrado en la minería metálica. Los sectores no primarios crecieron por cuarto año consecutivo a una tasa superior o igual a la del producto, y destaca el crecimiento de manufactura no primaria, en un 7,7%; de otros servicios, en 8,2%; y de la construcción, en 14,7%.

- En el 2003 el gobierno peruano lanzo una campaña promocional, lo que hizo que la venta anual del pisco se elevara de US$ 83.000 en el 2002 a US$ 680.000 en el 2006[7].
- La inflación fue baja en el 2005 (1,49%), lo que reflejó una recuperación con relación al 2004, cuando la inflación fue un poco más alta (3,66%) debido al incremento de los precios de los productos agrícolas.
- En el 2004, pese a que la producción del pisco es la menos significativa en términos de volumen, en los siete primeros meses del año mostró una mayor dinámica respecto de los demás productos. En ese período, la producción de pisco creció en 17,6%, respaldada por su mayor consumo interno y alentada por la mayor demanda externa. Tras la disminución del ISC aplicado al pisco (de 20% a 5% ó 7%, según el precio del pisco), se espera un impulso adicional a la producción, la cual alcanzaría un crecimiento de 37% al cierre del 2004[8].
- En el 2006, a escala nacional, el empleo en empresas de diez y más trabajadores en el área urbana creció en 7,3%, y destacó el crecimiento de 8,3% en el interior del país. La consolidación del empleo fue un proceso que se inició en mayo del 2002. En el 2006, la población económicamente activa (PEA) de Lima Metropolitana, estimada mediante la Encuesta Permanente de Empleo, fue de 4,2 millones, mayor en 2,6% en relación con el año 2005.

1.3 Entorno demográfico

- El público objetivo del Grupo de Supermercados Wong pertenece a los niveles socioeconómicos A y B. Las familias provienen de los estratos de mayor capacidad adquisitiva en Lima Metropolitana, cuyos ingresos mensuales oscilan entre US$ 2.700 y US$ 5.000, aproximadamente, en los niveles A1 y A2; y entre US$ 745 y US$ 1.113 en los estratos B1 y B2. Estas familias destinan el mayor porcentaje de sus ingresos mensuales al área de alimentos[9].

1.4 Entorno sociocultural

- Las mujeres representan un tercio de los jefes del hogar, es decir, aquella persona que es el principal contribuyente a los ingresos del hogar. Esta proporción prácticamente no varía según nivel socioeconómico. Las madres de familia de los estratos a los que se orienta Wong están más preocupadas por la calidad de los productos que por los precios; este factor cobra mayor importancia a medida que se pasa de un nivel socioeconómico a otro. Wong ha sabido mantener el servicio de calidad que brinda a sus clientes y satisfacer las necesidades de los mismos.
- Antes los peruanos no estaban acostumbrados a comprar pisco y a consumirlo. Esto se debía a que preferían los licores importados, como el whisky, el vodka, el ron, etcétera.
- Durante su gobierno, el presidente Sánchez Cerro dictó una ley que hacía obligatorio el consumo de pisco y vinos nacionales en toda ceremonia o acto oficial del gobierno peruano y todas sus legaciones, pero es de esas leyes que aunque se acatan, no se cumplen[10].

---

7 Información extraída de RPP.
8 Maximixe. Licores, septiembre del 2004.
9 Extraído de la página web de Apoyo. <http://apoyo-om.com/>.
10 *Revista Gastronómica*, N° 2. Entrevista a Johnny Schuler. <http://entremeses.perucultural.org.pe/e2entrevista3.htm>.

2. La empresa

2.1 Historia

El Grupo de Supermercados Wong es una empresa familiar cuyos inicios se dieron en 1942, cuando la familia Wong Lu abrió una bodega en el distrito de San Isidro. Desde entonces, Erasmo Wong y su esposa Ángela se dedicaron hacer de su tienda una de las mejores de Lima. Los hijos, desde muy pequeños, apoyaban en el negocio familiar y fueron ellos quienes años después, en 1983, con el liderazgo de Erasmo, el mayor de los hermanos, fundaron la primera tienda Wong de la que es en la actualidad la cadena líder del país en supermercados.

El crecimiento que Wong ha logrado ha estado marcado por una tendencia a la que muchos denominaron "ir contra la corriente", debido a las innovaciones que introducían en el sector. Por ejemplo, cuando los demás hacían lo contrario, Wong manejaba bajos inventarios; se orientaba hacia el servicio cuando todos se concentraban en los costos; triplicaron las referencias de productos de un promedio de 8.000 ítems a 30.000 en cada tienda; personalizaron el servicio cuando imperaba el concepto del "autoservicio"; ampliaron sus tiendas cuando la tendencia recomendaba reducir los tamaños. Siempre fueron innovadores en tecnología de supermercados, e invirtieron en momentos muy difíciles[11].

El valor fundamental de Wong es "El cliente es nuestra razón de ser". En este valor se basa su cultura organizacional. Exceder las expectativas de los clientes fue su meta, por ello se han dedicado a la satisfacción de los gustos y preferencias del exigente consumidor limeño.

Wong basa su estrategia en otorgar el más alto nivel de servicio, surtido, variedad y calidad. Metro ofrece precios bajos sin sacrificar estándares de calidad, variedad y surtido. Por último, la estrategia de Eco Almacenes es brindar precios bajos y alta rotación de productos[12].

En la actualidad, GSW cuenta con más de 10 mil trabajadores, a quienes denominan "colaboradores". Ellos se caracterizan por su excelencia en el servicio, por encima del estándar internacional en supermercados. Asimismo, la cadena cuenta con 44 locales en Lima, que operan bajo las marcas: Wong (12 supermercados), Metro (11 hipermercados y 11 supermercados), Eco (7 almacenes) y American Outlet (3 tiendas) (véase el anexo 3).

El grupo Wong lidera el mercado con más de 63 % de participación[13] (véase el anexo 3). Es muy reconocido por haber introducido al rubro de supermercados el concepto de "autoservicio personalizado". Desde entonces está considerado como uno de los grupos líderes en ámbito mundial.

FODA[14]

Fortalezas

- Sólido posicionamiento en los consumidores.
- Sólida cultura organizacional de los originadores.
- Posicionamiento sólido de los originadores en la industria de supermercados.
- Constante innovación en su sector, no solo en lo relacionado con su giro de negocio sino también con la responsabilidad social.

[11] Extraído de la página web de Wong. <http://www.ewong.com/TV_CIU/Formularios/wfrm_Inicio.aspx>.
[12] Maximixe. *Riesgos de Mercados*, octubre del 2005.
[13] Extraído de la página web de Wong <http://www.ewong.com/TV_CIU/Formularios/wfrm_Inicio.aspx>.
[14] Maximixe. *Riesgos de Mercados*, julio del 2004, agosto del 2006.

Oportunidades

- Profundización de las ventas en los sectores socioeconómicos C y D.
- Crecimiento en la industria de supermercados tanto en el ámbito local como en las provincias, ya que representa una elevada oportunidad de desarrollo en el comercio minorista.
- Adaptación de los minoristas tradicionales al formato de autoservicio redundaría en una mayor competencia para el sector.
- Expansión geográfica de los centros comerciales y el mayor acceso al crédito favorecerán el desarrollo del supermercadismo[15] y la demanda interna.

Debilidades

- Escasez de oferta inmobiliaria para expansión geográfica.
- Alto endeudamiento de corto plazo.
- Concentración del negocio en Lima Metropolitana.
- Alta sensibilidad de los ingresos a las variaciones del nivel de actividad económica.

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores internacionales.
- Guerra de precios entre competidores en el sector.
- Incremento de la tasa de interés para créditos de consumo.
- Fusión y alianzas entre mercados de abasto.

2.2 Organización

El Grupo Supermercados Wong[16] está conformado por (véase el anexo 4):

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

[15] Maximixe. *Riesgos de Mercados*, agosto del 2006.
[16] Ibídem.

La estrategia del grupo tiene como objetivo alcanzar estándares de alta calidad, competitividad y gestión de escala mundial, con el propósito de ser líderes en el sector de supermercados peruano. Para lograr este objetivo, han definido su estrategia sobre la base de cuatro pilares[17]:

a. El cliente es su razón de ser

b. Su gente es lo más importante

c. Innovación

d. Desempeño superior

Acorde con la tendencia mundial, el GSW ha adoptado como estrategia de crecimiento la apertura de nuevas tiendas, así como la creación de nuevos formatos para atender a una mayor variedad de público objetivo. De este modo, de un total de 5 locales en 1990, pasaron a 11 en 1995 y a 44 en el 2006.

La estrategia del GSW consiste en la oferta de productos de calidad y de un amplio surtido, y en la ampliación constante de categorías de ventas y servicios. Además, el grupo cuenta con un programa de fidelización de clientes por medio de la tarjeta Bonus, que otorga puntos por una determinada cantidad de soles comprados, que luego pueden ser canjeados por premios.

2.3 Líneas de productos[6]

Tiendas Wong: de las doce tiendas existentes, seis son propias y seis son alquiladas. Las tiendas tienen un área promedio de venta de 3.000 m² y están ubicadas en zonas de alto poder adquisitivo, pues su mercado objetivo son los estratos socioeconómicos A y B1[18]. La variedad de productos ofrecidos busca satisfacer las exigencias de su mercado objetivo. La frecuencia de compra (una o dos veces por semana) hace de la cercanía un factor importante para determinar la ubicación de los locales. Además, las tiendas brindan servicios tales como farmacia, diversos concesionarios y venta de entradas a espectáculos (Teleticket), entre otros.

La estrategia de tiendas Wong es brindar un elevado nivel de servicio y una oferta de productos de calidad superior, por lo cual tienen un mayor nivel de personal por metro cuadrado en relación con los hipermercados Metro. Asimismo, la innovación es un factor importante, por lo que Wong no ha limitado su servicio a zonas residenciales o comerciales dentro del Perú sino que, por medio de Internet, con su página web, ha extendido su despacho hasta un área poco atendida: las playas. Actualmente los limeños pueden realizar sus pedidos por Internet desde su domicilio y retirar los paquetes personalmente en cualquiera de las tiendas de la cadena, o acceder al servicio de *delivery*.

Hipermercados Metro: en la actualidad, cuenta con once locales (cinco alquilados y seis propios) que tienen un área promedio de venta de 8.500 m². Para ofrecer precios más bajos a sus clientes, los hipermercados Metro buscan vender sus productos en mayor volumen, por lo que están ubicados en zonas de elevada densidad demográfica, cercanas a los niveles socioeconómicos B1, B2, C1 y C2, su mercado objetivo[19]. La mezcla de productos incluye más líneas que una tienda Wong y una mayor participación (cercana a 20%) de productos no alimenticios en la venta (electrodomésticos, textiles, artículos para el hogar). Además de los servicios ofrecidos en las tiendas Wong, los hipermercados Metro ofrecen servicio de lavandería y establecimientos de comida rápida.

Supermercados Metro: cuenta con once locales, todos alquilados; es un término medio entre los dos formatos anteriores. De la misma manera que en los hipermercados Metro, los precios son bajos, pero, a diferencia de estos, operan en dimensiones menores (2.800 m², aproximadamente) y presentan una mezcla de productos distinta.

---

[17] Extraído de la página web de AAI <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf>.

[18] Extraído de la página web de AAI <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf>.

[19] Maximixe. *Riesgos de Mercados*, agosto del 2006.

Eco Almacenes: fue lanzado en abril del 2005. Actualmente, cuentan con siete locales (seis propios y uno alquilado). Su estrategia es ofrecer precios bajos y ubicarse en zonas no atendidas por los supermercados. Está diseñado para alcanzar costos bajos, por lo que cuenta con una menor inversión en infraestructura que los otros formatos, un alto nivel de centralización y productos de alta rotación. Cuenta con menores costos de operación y un eficiente manejo logístico en el que la mercadería es totalmente centralizada por un almacén de recepción central.

American Outlet: este formato tiene como objetivo ofrecer un número limitado de productos (no alimentos) a precios de los Estados Unidos. Su área oscila entre 1.200 y 2.000 m², con una inversión aproximada de US$ 6 millones. Cuenta con dos locales (Plaza Camacho y San Isidro): un local es propio y el otro, alquilado. Un tercer local se abrió en junio del 2006 en Plaza Lima Sur, centro comercial del mismo grupo, pero fue cerrado en el primer trimestre del 2007.

2.4 Distribución

El GSW cuenta con un sistema integrado de distribución. Su centro de distribución tiene un área total de 32.000 m² con una inversión aproximada de US$ 6 millones, y para el segundo semestre del 2007 se tiene planeado culminar la segunda etapa de ampliación, con la que llegaría a 40.000 m². El centro cuenta con:

a. La central de distribución de carnes (Cedicar): es una de las más modernas del país y cuenta con estrictos mecanismos de seguridad sanitaria. Inició sus operaciones en 1997, con el objetivo de homogenizar la calidad de sus productos y mantener un bajo nivel de mermas, ya que centraliza la recepción de corte y distribución de carne, asegurando la cadena de frío desde el terminal hasta la tienda.

b. La central de frutas y verduras: se encarga de la recepción, la selección, el embolsado y la distribución de las frutas y verduras a las tiendas, con el objetivo de optimizar la calidad y la frescura de los productos.

c. El almacén de recepción central (RC): recibe aproximadamente 80% de las compras de abarrotes y las distribuye el mismo día a las 44 tiendas mediante una operación llamada *"cross docking"*, que busca minimizar los inventarios en almacenes y tiendas.

d. La central de lácteos y embutidos (CLE): se inauguró en el 2006. Abastece el 100% de la demanda del formato Eco y a algunas tiendas Wong[20].

2.5 Promoción

Las tiendas del grupo Wong no realizan publicidad constante por televisión o radio. La publicidad se realiza por medio de la prensa escrita, en los principales diarios de la capital.

El grupo Wong tiene diversas modalidades para transmitir mensajes a sus clientes, por ejemplo: promociones de reducción de precios por puntos Bonus; sorteos de regalos por la compra de productos específicos; encartes repartidos a domicilio sobre promociones, en los que se informa al cliente exactamente sobre la duración de las ofertas.

La publicidad en el mismo punto de venta se realiza mediante señalizaciones, publicidad exterior o dentro del supermercado, y publicidad en su página web.

2.6 Ventas

Se realizan en cada uno de los locales de tiendas Wong, Hipermercados Metro, Supermercados Metro, Eco Almacenes y American Outlet. Las ventas del grupo en el año 2006 ascendieron a S/. 2.404 millones y fueron superiores en 11,9% a las registradas durante el 2005. Este elevado crecimiento se dio pese

[20] Extraído de la página web de AAI <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf>.

a la fuerte competencia de mercado, la cual se ha caracterizado por la remodelación y el lanzamiento de locales y marcas (véase el anexo 2).

3. El producto

3.1 Orígenes[21]

Hasta el año 2003, el pisco era percibido como un aguardiente relacionado principalmente con el ambiente criollo, y no era considerado un producto que mereciera ser consumido en los hogares peruanos ni por personas de alto nivel social o adquisitivo.

En la coyuntura en que se encuentra actualmente la defensa de la denominación peruana "pisco", es necesario reflexionar respecto a qué medidas es necesario adoptar para continuar asegurando aquello que por mandato de Ley se ha impuesto como una obligación: obtener, por todas las vías que brinde el derecho internacional, la prevalencia y el definitivo reconocimiento de la denominación de origen "pisco" para el Perú[22].

En los últimos años, el Perú ha intensificado sus acciones para obtener la denominación de origen del pisco en el mercado mundial, frente a los propósitos similares de nuestro país vecino, Chile.

"El pisco es peruano" ha pasado de ser una frase popular a convertirse en una política de Estado en el Perú. La disputa por la propiedad del nombre desencadenó una campaña nacional, en la cual se instauró un día oficial para el pisco y otro para el pisco sour, con el propósito de motivar el consumo interno y mantener su presencia. Como consecuencia de estas acciones, el licor de bandera retornó a un lugar privilegiado en las preferencias de los peruanos.

Además, las exportaciones –principalmente a los Estados Unidos y España– crecieron 43% en el 2006, de la mano con la aparición de medio centenar de firmas exportadoras de pisco de uva quebranta.

Como parte involucrada y como visión integral de apoyo a la cultura enológica, Wong decidió contribuir activamente y de manera innovadora –acorde con su esencia– en la promoción y el consumo del pisco, tanto dentro como fuera del país, mostrando así que era posible apoyar iniciativas beneficiosas para el pisco desde la posición que cada uno ocupase.

3.2 Innovaciones

En el ámbito internacional no se contaba con una copa especial para el pisco que permitiese disfrutar todas las bondades de nuestra bebida bandera.

3.3 Presentaciones

Las presentaciones de las botellas de pisco fueron diseñadas sobre la base de etiquetas que diferenciaban las diversas clases de pisco peruano. En cuanto a los libros sobre el pisco, eran publicaciones con fotografías de alta calidad que transmitían lo que Johnny Schuler[23] comunicaba con su amplia experiencia.

3.4 Mercado objetivo

El mercado objetivo estaba conformado por el universo de clientes de Wong que consumen bebidas alcohólicas ocasionalmente.

---

[21] Extraído del caso presentado por Corporación Wong para los Premios Effie 2007.
[22] Gutiérrez Reinel, Gonzalo. "El pisco: apunte para la defensa internacional de la denominación de origen peruana". Lima, 2003.
[23] Presidente de la Cofradía Nacional de Catadores de Pisco y consultor de la Corporación Wong.

4. Escenario de márketing comercial

La clave del éxito fue el hecho de que, en ese momento, la Corporación Wong fue la única empresa del sector que se dirigió a apoyar un producto relacionado con la cultura peruana. Es por eso que no hubo otra estrategia con respecto a esta categoría. En este escenario, la estrategia comercial de la campaña "Pasión por el pisco" se basó en dos pilares: la innovación y el apoyo a lo peruano.

5. Objetivos de márketing

El grupo Wong tiene dos objetivos principales de márketing: incrementar el valor de la marca en el tiempo y aumentar las ventas en el largo plazo.

6. Estrategias de márketing

Campaña promocional[24]

- Fomentar la notoriedad de nuestro pisco en el mundo, contribuyendo así con el objetivo de obtener la denominación de origen, deseo ampliamente compartido por los peruanos.
- Ayudar a incluir nuevos consumidores en la categoría de pisco, al educar al público en general y al cliente de Wong en particular mediante el arte de la cata del pisco, y enseñar al público a disfrutarlo en diversas ocasiones.
- Incrementar en 25% la frecuencia de compra de pisco entre los clientes de Wong con respecto a otras bebidas destiladas, entre el 2005 y el 2006.
- Incrementar en 30% la penetración de la categoría pisco en los hogares de los clientes Wong entre el 2005 y el 2006.
- Incrementar en 35% la venta de pisco en la cadena de la Corporación Wong entre el 2005 y el 2006.
- Colocar a Wong en la mente de la comunidad como marca emprendedora que apoya al Perú y a los productos peruanos por medio de acciones innovadoras.

7. Objetivos comunicacionales[25]

La campaña del Estado, así como el apoyo de los medios y de los otros sectores, propiciaba un clima favorable para realizar acciones orientadas a educar al consumidor sobre las cualidades del pisco, al establecer su valor diferencial, con el propósito de apoyar su consumo y desarrollo dentro y fuera del país. La experiencia previa exitosa de Wong como promotor del vino, le permitiría desarrollar una estrategia adecuada a los objetivos.

8. Estrategia comunicacional o publicitaria

Para potenciar la estrategia y contribuir con el objetivo nacional de fomentar y dar notoriedad al pisco, se partió del *expertise* de la Corporación Wong en la promoción del vino y se diseñó una estrategia de dos frentes:

a. Frente local: aprovechando la experiencia previa con el tema de los vinos, se desarrollaron diversas acciones para la promoción del pisco, el fomento de su consumo y la educación del público:

---

[24] Extraído del caso presentado por Corporación Wong para los premios Effie 2007 el 25 de octubre de 2007.
[25] Ídem.

- ExpoVino: desde la edición del 2004 se cuenta con un pabellón exclusivamente dedicado al pisco peruano, donde se puede apreciar y catar las mejores marcas y variedades. En los años 2005 y 2006 se repitió el evento, con mucha mayor presencia del pisco.
- ExpoPisco: fue lanzado en el Boulevard de Asia en febrero del 2007, aprovechando la conmemoración del Día del Pisco Sour.
- Catas: con el objetivo de educar el paladar de los clientes, desde julio del 2006 a la fecha se realizaron innumerables catas tanto en las tiendas Wong como en los eventos exclusivos.
- Libros culturales sobre el pisco: con la colaboración exclusiva del Comendador del Pisco, Johnny Schuler, Wong lanzo una línea editorial con el objetivo de dar a conocer sus variedades, sus formas de consumo y procedencia. A la fecha se han lanzado dos libros: *Pasión por el pisco* y *El pisco: rutas y sabores*, y se ha colocado más de 20 mil ejemplares en el mercado.
- Clases gratuitas a los clientes de Wong: se realizaron clases magistrales sobre el pisco para los clientes de Wong en los veranos del 2006 y el 2007, dictadas presencialmente por Johnny Schuler.
- Sommelier Virtual: colocado en las licorerías de las tiendas Wong para absolver las consultas del público en general sobre piscos, vinos y maridajes.
- Auspicio del Día del Pisco, del Día del Pisco Sour y de otros eventos: Wong tiene una activa participación en estos eventos, apoyando al Ministerio de la Producción, PromPerú, la Asociación de Productores de Pisco, entre otros.
- En ceremonia especial, con la participación de las más altas autoridades del gobierno y la comunidad empresarial, se hizo la presentación de la copa Pisco Perú al público peruano en Palacio de Gobierno.
- Campañas selectivas a los clientes consumidores de pisco, mediante el desarrollo de promociones cerradas:
  i. Para explicar las cepas autorizadas para fabricar pisco.
  ii. Para divulgar recetas de cócteles novedosos que fomenten diversas formas de consumo.
  iii. Para otorgar descuentos que motiven la prueba del producto.

b. Frente internacional:

- Se encargó a la firma Riedel de Austria, autoridad mundial en copas de cristal, la creación de una copa específica para el disfrute del pisco. El proceso de diseño incorporó no solo conceptos de forma y estética, sino consideraciones sobre las características físico-químicas y organolépticas del pisco, de modo que su forma y dimensiones le permitan al consumidor apreciar el pisco en su mejor expresión.

  Es así como la longitud del tallo de la copa Pisco Perú define el ángulo en el que la bebida llega a los labios, lo que a su vez incide en el lugar de la lengua en que se recibe el pisco, aspecto que es finalmente determinante para apreciar debidamente sus virtudes al tomarlo puro. Se establecieron definiciones como diámetro de la boca, ángulo de la tulipa, rugosidad del cristal, etcétera.

  Esta exclusiva copa es la única que permite diferenciar claramente nuestro pisco de otros aguardientes de uva que también utilizan el nombre "pisco".
- El lanzamiento mundial de la copa Pisco Perú se realizó durante la Cumbre de Presidentes de Países en Viena (Austria), en mayo del 2006.
- Se participó en el hermanamiento del brandy de jerez y el pisco en España, con el propósito de darle carácter internacional.

8.1 Publicidad de la campaña

- Fomentar el consumo y la recordación del pisco entre los peruanos.
- Darle al pisco la categoría que siempre ha merecido como bebida nacional de bandera.
- Asociar positivamente al pisco con la marca Wong.

8.2 Audiencia objetivo

Por ser una campaña de interés nacional, no era conveniente excluir a ningún adulto; por eso la audiencia se segmentó en tres *targets*, para lograr una comunicación más eficiente de acuerdo con cada acción realizada:

- Público en general
- Jefes de familia y amas de casa AB
- Clientes Wong

8.3 Estrategia de medios

La estrategia de medios estuvo basada en una campaña de continuidad, que permitiera cambiar percepciones y educar al público en todo lo referente al pisco.

Se consideraron tanto medios tradicionales como no tradicionales para lograr los objetivos de márketing.

- Comunicación masiva: la televisión y prensa se usaron para acciones que requerían un alto y rápido alcance. Campañas como el Día del Pisco Sour y el lanzamiento del libro *Pasión por el pisco* fueron promocionadas en la televisión, pues se requería que en pocos días se lograra una amplia difusión y conocimiento de ambas campañas.
- Punto de venta: los locales de Wong se usaron como medios, lo que permitió la continuidad que la campaña requería. Mediante innovaciones como el Sommelier Virtual, exhibiciones y comunicación en tienda por medio del circuito cerrado de televisión y las catas en tienda –dirigidas por el propio Johnny Schuler[26]– se llegó a 2 millones de clientes de Wong mensualmente.
- Eventos: las ediciones anuales de ExpoVino les permitieron llegar a consumidores y no consumidores; se logró un alcance de 30 mil personas anuales a un costo muy bajo, debido a la participación de las casas representantes.
- Public Relations (PR): les permitió una gran cobertura tanto nacional como internacional con motivo del lanzamiento de la copa Pisco Perú.

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición, entre el año 2005 y el 2007, ascendieron a US$ 540.691 (monto bruto a tarifa impresa), que representaba el 7% de la inversión total de la categoría en los períodos de exhibición.

El período de exhibición se inició el 15 de julio de 2005 y terminó el 31 de marzo de 2007[27].

La asignación presupuestaria por medio fue[28] :

TV de señal abierta: 59 %
TV por cable: 34%
Prensa: 5%
Revistas: 0%

[26] Presidente de la Cofradía Nacional de Catadores de Pisco y consultor de la Corporación Wong.
[27] Ibope Time.
[28] Ídem.

Radio: 0%
Otros: 2%

Vía pública: no medido por Ibope Time
Impresos: no medido por Ibope Time

El marco competitivo abarca las cinco marcas: Metro, Wong, Tottus, Plaza Vea y Vivanda.

La inversión total en la categoría, en el mismo período de exhibición, fue de US$ 7.146.603 (tarifa bruta impresa)[29].

8.4 Resultados obtenidos

- En septiembre del 2006, la copa Pisco Perú se incorporó al catalogo internacional Riedel, con presencia en 75 países, lo que aportó notoriedad al carácter peruano del pisco[30].
- A octubre del 2006, del 100% de consumidores de pisco, 28,3% se incorporaron a la categoría en dos últimos años[31].
- La frecuencia de compra del pisco en Wong creció en 45% en comparación con el resto de bebidas destiladas, que creció solo en 3%[32].
- En el período 2004-2006, la penetración del pisco aumentó en 43% en los hogares de los clientes de Wong[33]:

  Clientes Platino: 28%

  Clientes Diamante: 51%

  Clientes Rubí: 78%
- Se incrementó la venta en unidades de pisco en 55% entre el 2004 y el 2006[34].
- Se colocaron más de 20 mil copas de cristal Pisco Perú en los primeros seis meses de venta.
- En mayo del 2006 Wong fue reconocida como la empresa más emprendedora y como la empresa más innovadora del país:
  - Wong empresa más emprendedora: 15,3% (frente a 4,6% del segundo lugar).
  - Wong empresa más innovadora: 13% (frente a 6,6% del segundo lugar)[35].

8.5 Evidencia de comprobación

Los resultados obtenidos se comprobaron sobre la base de diversos estudios internos y externos de la empresa, tales como, por ejemplo, estudios del Área de Ventas de la Corporación Wong e investigaciones realizadas por CCR Latin America. Por medio de estos se demostró del incremento de compra de botellas de pisco en los hogares de las familias peruanas.

8.6 Proyecciones[36]

Wong se basó en dos elementos importantes para establecer la proyección de ventas de las copas de pisco; estos fueron:

---

29 Ibope Time.
30 Información extraída del catálogo internacional de Riedel.
31 CCR. Estudio cuantitativo de Lima Metropolitana, octubre del 2006.
32 Corporación Wong. Estadísticas de ventas.
33 Ibídem.
34 Información del Departamento de Ventas de la Corporación Wong.
35 CCR Latin America, mayo del 2006. Publicado en el suplemento Día 1 del diario *El Comercio*. Investigación cuantitativa con 800 entrevistas.
36 Información obtenida en entrevista al Sr. Marco Suárez, Gerente de Márketing de la Corporación Wong, realizada el 14 de septiembre de 2007.

- Una campaña pasada que tuvo mucha acogida fue el canje de copas y vasos. Esta promoción permitió determinar un estimado de la demanda por el número de familias que canjearon copas y vasos por medio de su tarjeta Bonus.
- La empresa Riedel, que diseño la copa para el pisco, pedía un mínimo lote de producción. Así que estimaron el monto de copas por familia y estimaron el precio.

9. Estrategia de precios

Las copas, que son austríacas, salieron a precio de mercado. Si bien no había un producto parecido en el mercado peruano, no se basaron en ninguna referencia para establecer su precio. Sin embargo, a este precio se debía añadir el costo del empaque, el cual se diseñó y elaboró en nuestro país. En época de promoción, un empaque con cuatro copas de pisco tenía un valor de US$ 7. Si se toma como referencia una copa de vino Riedel, cuyo valor es de US$ 11, el precio de las copas de pisco estaban al alcance de las familias peruanas de los segmentos socioeconómicos A, B y C. Y una copa Ferrand, que es de vidrio, tiene un precio aproximado de US$ 1. Las copas de pisco tenían un precio adecuado a su muy buena calidad, diseño e innovación, por lo que tuvieron acogida por parte de los clientes de la Corporación Wong.

10. Estrategia de plaza y distribución

La distribución de las copas de pisco se hizo por medio de los supermercados Wong y Metro, en donde se realizó la promoción. Asimismo, se optó por un canal de distribución alternativo con el distribuidor de Riedel en el Perú, para llegar a los diversos restaurantes y hoteles que trabajan con dicha empresa.

11. Información complementaria

Un riesgo que el Grupo Wong asumió fue la venta de la copa Riedel, debido a que la empresa austríaca tenía un lote mínimo de pedidos. En este caso, la cantidad mínima era 40 mil unidades. Un factor importante fue el precio de la copa, que era casi igual al de una botella de pisco. La manera de sacar al mercado un producto *premium* y que tuviera acogida fue un reto para el Grupo Wong, y su resultado fue todo un éxito.

Por otro lado, la visita del presidente Toledo a Austria generó mayor interés por la copa de pisco, ya que el presidente se reunió con Jorge Riedel, diseñador de la casa Riedel. El lanzamiento del producto, en este caso la copa del pisco, fue apoyado por el gobierno, lo cual ayudó a que recibiera una atención masiva por parte de los medios de comunicación y espectadores.

12. Resumen del caso

Hasta el año 2003, el pisco era percibido como un aguardiente relacionado principalmente con el ambiente criollo, y no era considerado un producto que mereciera ser consumido en los hogares peruanos ni por personas de alto nivel social o adquisitivo.

La frase "El pisco es peruano" se ha convertido en una política de Estado en el Perú. La disputa por la propiedad del nombre desencadenó una campaña nacional, en la cual se instauró un día oficial para el pisco y otro para el pisco sour, con el propósito de motivar el consumo interno y mantener su presencia. Como consecuencia de estas acciones, el licor de bandera retornó a un lugar privilegiado en las preferencias de los peruanos.

Wong, el grupo líder del sector supermercados del Perú, consciente de la coyuntura en que se encuentra actualmente la defensa de la denominación peruana "pisco", decidió lanzar una campaña de márketing relacional para fomentar la notoriedad del pisco en el mundo, contribuir con el objetivo

de obtener la denominación de origen y ayudar a incluir nuevos consumidores en la categoría de pisco, al educar al público en general y al cliente de Wong en particular, por medio del arte de la cata de pisco, y enseñar de esta manera a disfrutarlo en diversas ocasiones.

Mediante la estrategia comunicacional se plasmaron los puntos concretos para que la campaña "Pasión por el pisco" fuera exitosa. Se determinó un frente nacional y uno internacional, siguiendo el objetivo principal: hacer notoria la presencia del pisco peruano en el mundo. Un ejemplo de ello fue el diseño de una copa para el pisco en Austria, por la compañía Riedel.

La audiencia objetivo se segmentó en tres *targets*: público en general, jefes de familia y amas de casa de los niveles socioeconómicos A y B, y los clientes de Wong. Es por eso que la estrategia de medios se concentró por medio de la comunicación masiva, como televisión y prensa; y también en los puntos de venta de la corporación Wong; en eventos tales como el lanzamiento con el apoyo del gobierno; y en exposiciones en eventos sociales.

Los resultados que obtuvo la corporación Wong fueron satisfactorios. En septiembre del 2006, la copa Pisco Perú se incorporó al catálogo internacional Riedel, que tiene presencia en 75 países. Entre octubre del 2004 y octubre del 2006, un 28,3% más de consumidores del pisco se incorporaron en esta categoría. En ese mismo período, la frecuencia de compra del pisco creció en 45%, mientras que la de las bebidas destiladas creció solamente en 3%.

En mayo del 2006, Wong fue reconocida como la empresa más emprendedora y como la empresa más innovadora del país. La Corporación Wong tiene un enfoque muy particular sobre el tema "ser peruano", y por eso incentiva campañas comunicacionales como "Pasión por el pisco". Y en la misma línea, logran colocar a Wong en la mente del público como una marca emprendedora de acciones innovadoras.

13. Preguntas de discusión

a. Analice el sector de supermercados en el Perú.

b. ¿Cuál es la principal ventaja competitiva y comparativa de Wong?

c. Analice las ventajas y desventajas de la campaña.

d. ¿Cuál es la posición actual del pisco peruano en el mercado internacional?

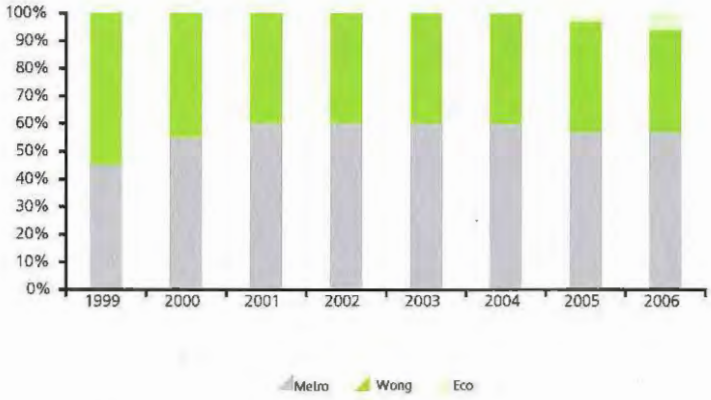
e. ¿Cuáles fueron los factores más importantes para el éxito de la campaña? ¿De qué manera influyeron en los resultados obtenidos?

14. Anexos

Anexo 1: Distribución de las ventas del sector (diciembre del 2006)

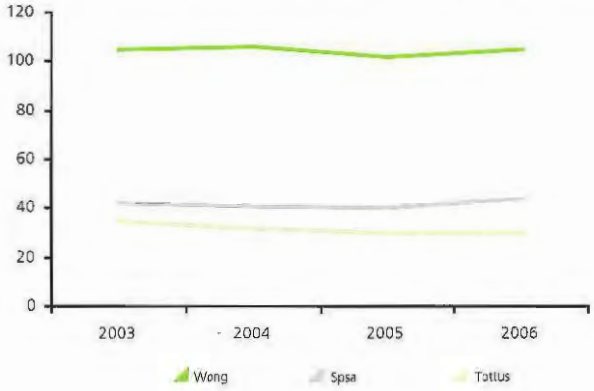
Fuente: operadores.
Elaboración: operadores.

Anexo 2: Ventas por formato (en porcentaje)



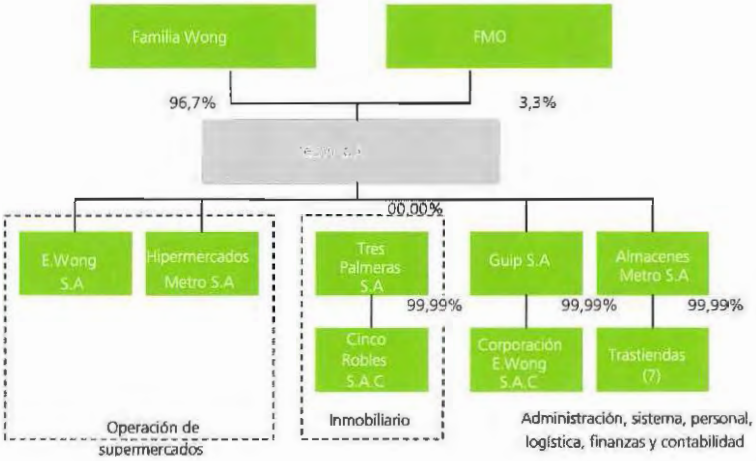
Fuente: GSW.
Elaboración: GSW.

Anexo 3: Evolución de la participación del mercado (porcentaje de ventas)



Fuente: operadores.
Elaboración: operadores.

Anexo 4: Grupo Supermercados Wong



Fuente: Corporación Wong.
Elaboración: Corporación Wong.

15. Bibliografía

- CCR. Estudio cuantitativo. Lima Metropolitana, octubre del 2006.
- CCR Latin America. Mayo del 2006. En: "Día 1" de *El Comercio*.
- Entrevista a Marco Suárez de Corporación Wong, 17 de agosto de 2007.
- Gutiérrez Reinel, Gonzalo. "El pisco: apunte para la defensa internacional de la denominación de origen peruana", 2003.
- Maximixe. *Riesgos de Mercados*; 2004, 2005, 2006.

Páginas web

- Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C
  http://www.aai.com.pe/ (fecha de consulta: 18/07/2007)
- Corporación Wong
  http://www.ewongbusiness.com/b2b_conten_leer_notic.asp?tit=20&Direction=Anterior (fecha de consulta: 24/07/2007)
- Entremeses
  http://entremeses.perucultural.org.pe/e2entrevista3.htm (fecha de consulta: 23/09/2007)
- Grupo Apoyo
  http://apoyo-om.com/ (fecha de consulta: 18/07/2007)
- Ibopetime
  http://www.ibopetime.net/peru/ (fecha de consulta: 18/07/2007)
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos
  http://www.unmsm.edu.pe/ (fecha de consulta: 24/07/2007)

VII. Categoría
Imagen corporativa

effie perú


Scotiabo
Por

Scotiabank

Imagen corporativa

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Scotiabank
Campaña: "Lanzamiento"

Anunciante:	**Scotiabank Perú S.A.A**	
	Juan Manuel Santa María Stein	Gerente de Márketing
	Antonio Castro Lescano	Gerente de Branding y Comunicaciones
	Enrique Rodríguez Escaró	Jefe de Planeamiento de Márketing
	Mary Quiñones Málaga	Coordinadora de Branding e Imagen
Agencia:	**Publicidad Causa S.A.**	
	Hernán Campos	Director Gerente
	Aranceli Silva	Subgerenta
	Quinto Ausejo	Director Creativo
	Carlos Pastor	Supervisor de Medios
	Rafael Hernández	Director Creativo
	Claudia Uzátegui	Supervisora de Medios

Imagen
corporativa

PREMIO EFFIE ORO

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: SCOTIABANK

Categoría: Imagen corporativa
Premio: Premio Effie Oro
Elaborado por: Alonso Guzmán

1. Análisis del sector

1.1 Macroambiente externo

Gracias al buen momento económico que vivía el país a comienzos del 2006, la competencia por captar clientes en el sector financiero había crecido notablemente. Esto implicó, para los bancos, nuevos retos e ingeniosas estrategias. Debieron lanzar nuevos productos y poner en marcha estrategias de diferenciación para crecer más que los competidores y aprovechar la buena situación que atravesaba el país.

Sin embargo, el 2006 también estuvo envuelto en un clima de incertidumbre por el futuro político del país, causado por las cercanas elecciones presidenciales. Los cambios que podrían traer consigo los candidatos que pasaron a la segunda vuelta electoral afectarían en cierta medida el desenvolvimiento económico del país y al sector privado.

1.2 Microambiente externo

Para comienzos del 2006, el *top of mind* de los bancos pertenecientes al sistema financiero peruano tenía al Banco de Crédito del Perú en primer lugar de recordación espontánea, con 65%; seguido por el Banco Continental, con 16%; el Banco Wiese Sudameris, con 7%; Interbank, con 5%; Citibank, con 3%; y el Banco Sudamericano, con 2%. Estos datos fueron recopilados en los meses de enero y febrero del 2006, por lo que nos dan una clara idea de la recordación espontánea con la que contaban ambos bancos antes de la fusión llevada a cabo en el mes de marzo.

Competencia

a. El Banco de Crédito del Perú (BCP), líder actual del sistema bancario. Dentro de los créditos directos contaba con 31% de participación de mercado en el mes de enero del 2006[1].

   Actualmente, el banco está apostando por fortalecer su posicionamiento y fidelizar a sus clientes. Su principal fortaleza son la solidez y el respaldo de ser el banco número uno del Perú. Su punto débil podría ser el gran número de clientes con los que cuenta y la dificultad que esto conlleva para mantener una atención y un servicio adecuados.

b. El BBVA Banco Continental. Impulsa a sus clientes a no conformarse y a mantenerse en la búsqueda de una mejora continua. Por ello, siempre lanza productos innovadores que cumplen con nuevas necesidades del mercado y satisfacen a sus clientes mediante una

[1] Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/financiero/index.htm>.

combinación excepcional de productos y servicios. En enero del 2006 contaba con una participación de mercado de 23% en el campo de los créditos directos[2].

c. Interbank. Detentaba una participación de alrededor de 10% de los créditos directos en el mes de enero del 2006[3]. Una de sus ventajas es la ubicación estratégica de sus locales dentro de los establecimientos de Supermercados Peruanos, por lo que se encuentran en sitios de alta concentración de clientes potenciales. Adicionalmente, estos locales manejan un horario de atención de 9:00 a.m. a 9:00 p.m., lo que les da una ventaja comparativa, puesto que satisfacen necesidades reales de sus clientes[4].

d. El Banco Interamericano de Finanzas (BIF). Apuesta por la diversificación. Planea aumentar la red de agencias no solo en la capital, sino también en las ciudades de Piura, Chiclayo, Ica, Cajamarca y Trujillo[5]. En enero del 2006 contaba con el 4% de participación de mercado en créditos directos[6].

e. Mibanco. Se encuentra dirigido al público de los niveles socioeconómicos (NSE) C y D, y en la actualidad representa un competidor digno de ser tomado en cuenta. Sus principales productos buscan satisfacer la demanda por créditos directos, de microempresarios que buscan expandir su negocio propio. Prepara el lanzamiento de nuevos productos ad hoc para segmentos de bajos ingresos[7]. Para el mes de enero del 2006 contaba con 2% de participación de mercado en créditos directos[8].

f. El HSBC. Aunque para el 2006 todavía no planeaba su ingreso en banca personal, ya manejaba una clara estrategia sobre cómo acercarse al cliente. Su estrategia para el ingreso al mercado peruano se basa en la solidez que le da el ser un banco internacional con presencia mundial.

Hasta el 31 de enero de 2006, tan solo cuatro bancos acumulaban 80% de la participación de mercado, por lo que el futuro de la competencia dependerá de los esfuerzos en mercadotecnia del Banco de Crédito, el Banco Continental, Scotiabank e Interbank[9].

Los bancos apuestan por el Perú porque consideran que tiene un alto potencial de crecimiento, lo que se corrobora con los resultados económicos de los últimos años. Es por esto que muchos bancos internacionales han puesto sus ojos en nuestro país.

Ahora bien, un punto importante que se debe mencionar antes de hablar de los posibles nuevos competidores, son las barreras del sector, que son relativamente altas. La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) ha establecido una nueva política de inserción, la cual alienta el ingreso de entidades bancarias de primer orden internacional, que generen inserción de tecnología de financiamiento, mayor competencia y la garantía de una buena administración de los recursos del público, aspectos que son constantemente monitoreados. Las principales entidades que han ingresado recientemente al mercado financiero peruano son el Banco Falabella y el HSBC, lo que ha incrementado la competencia del sector en un año con excelentes resultados económicos para el país[10].

---

2 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/financiero/index.htm>.

3 Ídem.

4 Información extraída de la página web de Interbank. <http://www.interbank.com.pe>.

5 Información extraída de la página web del Banco Interamericano de Finanzas. <http://www.bif.com.pe>.

6 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/financiero/index.htm>.

7 Información extraída de la página web de Mibanco. <http://www.mibanco.com.pe>.

8 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/financiero/index.htm>.

9 Véase anexo, gráfico 1. Participación de créditos directos.

10 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/financiero/index.htm>.

2. Scotiabank del Perú

2.1 Historia

Scotiabank ingresó al mercado peruano en el año 2006, mediante la compra de dos prestigiosos bancos locales: el Banco Wiese Sudameris y el Banco Sudamericano. Inició formalmente sus operaciones en el país el 13 de mayo, con la fusión de ambas instituciones de renombrada trayectoria. Sin embargo, su presencia en el Perú data de 1997, año en el que obtuvo 35% de las acciones del Banco Sudamericano Y fue el 9 de marzo del 2006 que elevó su participación al 100% de las acciones del mencionado banco y que (aquel mismo día) adquirió una participación mayoritaria del grupo financiero Italiano Intesa (Banco Wiese Sudameris). Con esta fusión, Scotiabank se encuentra frente al reto de incorporar las mejores cualidades de ambos bancos, como son la experiencia y el conocimiento (BWS) y la cultura de servicio (Banco Sudamericano), para convertirse en un banco líder en la región.

2.2 La empresa

El Grupo Scotiabank es una de las instituciones financieras líderes del mercado, con presencia en unos 50 países de los cinco continentes. Es uno de los bancos canadienses con mayor presencia internacional.

Las actividades que realiza en el Perú son las siguientes:

- Banca personal
- Banca corporativa
- Banca empresarial
- Banca de inversión

En la actualidad, el banco cuenta con 143 oficinas a escala nacional y 167 cajeros automáticos, que son las ventanillas comerciales del banco, ubicados en zonas estratégicas de Lima y otras ciudades del Perú[11]. Así empieza la historia de un banco relativamente nuevo en el Perú, pero con 175 años de experiencia en todo el mundo, el cual entra en un mercado donde competirá por el liderazgo del sector con grandes bancos nacionales e internaciones.

2.2.1 Visión

"Llegar a ser el mejor banco del Perú en ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos"[12].

Scotiabank pretende orientarse hacia el cliente y hacia el logro de sus objetivos. Pretende ser en el futuro "el mejor banco en ayudar a sus clientes". Para un banco nuevo, que recién ingresa al mercado y no tiene una fama preestablecida, es importante poder llegar a sus clientes con un mensaje en el que dejen muy en claro que ellos son lo más importante para la organización. Que sus objetivos y estrategias se formularon sobre la base de una visión que los tiene como eje central de sus operaciones.

El éxito se dará cuando sus clientes alcancen sus objetivos empresariales o familiares y, con ello, logren cumplir sus sueños. Por lo tanto, el éxito que pueda lograr la compañía depende exclusivamente de los logros que lleguen a alcanzar sus clientes.

"Es por ello que en Scotiabank creemos que todas nuestras acciones deben estar guiadas por una idea fundamental: Trabajamos para nuestros clientes porque el banco existe gracias a ellos"[13].

[11] Información extraída de la página web del Scotiabank. <http://www.scotiabank.com.pe>.
[12] Ídem.
[13] Ídem.

Por esta razón, en Scotiabank el cliente es lo primero y todas las decisiones, ideas y propuestas que se tomen estarán centradas en la mejor solución de sus problemas y en el cumplimiento de sus objetivos.

2.2.2 Misión

"Ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, proporcionándoles soluciones relevantes a sus necesidades específicas"[14].

La misión de Scotiabank nos reitera su preocupación por la satisfacción de las necesidades de sus clientes mediante "soluciones relevantes a sus necesidades específicas". Nos muestra su especial interés por las relaciones humanas y la situación financiera de sus clientes.

2.2.3 Filosofía

"En Scotiabank creemos firmemente en el trabajo en equipo, filosofía que se resume en una frase: 'Un equipo... un objetivo'. Esta frase es el eje central sobre el cual gira la estrategia general de la organización. Significa que a pesar de la diversidad de gente que trabaja, sectores de actividad que ocupa y lugares donde opera, todos en Scotiabank trabajamos para alcanzar el mismo objetivo".

"En Scotiabank las relaciones humanas son decisivas. Es así como construimos nuestro camino y avanzamos, teniendo como pilares la colaboración y el respeto mutuo y una visión totalmente centrada en nuestros clientes".

"Esta es finalmente la filosofía de equipo que tenemos en Scotiabank, la que nos define y consolida como un grupo humano que sabe hacia dónde camina, y qué hacer para llegar a su meta"[15].

3. El producto

En este caso en particular, en que se fusionaron dos bancos para formar una misma marca, el producto es el banco en conjunto, con todos los productos y servicios que ofrece. Este nuevo banco, como producto, se refleja en un nombre, que es la marca que se quiere vender. Este nombre debe estar directamente asociado con todas las características y los beneficios del banco. Dentro de este concepto, se buscó una proposición central de ventas que acompañara al nombre del banco, la cual debía ser de fácil recordación y expresar de manera sencilla la nueva imagen del banco.

En consecuencia, el concepto de la campaña de lanzamiento debía resumir lo que la gente busca de un banco. Se identificó que los peruanos buscan un banco que se preocupe por ellos[16]. Como resultado, se estableció el concepto de que era un banco que trabaja por la gente y para la gente: "Scotiabank – Por ti. Para ti".

Mercado objetivo

Scotiabank es considerado un banco inclusivo[17], es decir que se dirige a todos los sectores. Cuenta con productos para todo tipo de empresas (grandes, medianas y pequeñas), así como también para personas naturales que buscan créditos para financiar sus proyectos o simplemente buscan ahorrar sus excedentes.

---

[14] Información extraída de la página web del Scotiabank <http://www.scotiabank.com.pe>.
[15] Ídem.
[16] Ídem.
[17] Ídem.

4. Objetivos de márketing

Los objetivos de márketing que se plantearon para el lanzamiento de la nueva marca giraban en torno a la idea de lo competitivo del mercado peruano, por lo que se tenía que medir el impacto que se lograba tanto en los clientes actuales del banco (los clientes tanto del BWS como del Sudamericano) como en los que eran clientes de otros bancos.

Los objetivos fueron los siguientes[18]:

a. Capturar el valor de la unión de los tres bancos (Scotiabank, BWS y BSA), rescatando las fortalezas de cada uno de ellos para crear las bases de su promesa.

b. Introducir rápidamente la nueva marca sin perder *brand equities*[19] existentes, y a la vez construir nuevos.

c. Crear una nueva plataforma de marca, que sea consistente con su promesa de marca y que permanezca en el tiempo.

d. Construir posicionamiento basado en la promesa de marca de ser un banco orientado al servicio de sus clientes. Un banco de personas que ayuda a personas.

e. Ganar identificación y cercanía para empezar a desarrollar un vínculo emocional con sus clientes.

f. Reducir impactos y potencial pérdida de clientes.

5. Estrategia de márketing

La estrategia que se siguió para la promoción del nuevo banco consistió de varios pasos. Como "punto de partida se inició una campaña de transición que ayudó a informar a las personas que los bancos Wiese Sudameris y Sudamericano ahora formaban parte del Grupo Scotiabank"[20]. Este primer paso tuvo como finalidad que los clientes de ambos bancos se fueran acostumbrando de manera gradual al nuevo nombre. Este paso es crucial dada la actual tendencia de los clientes a no cambiar de banco, lo que quizás sea el efecto de una mayor satisfacción con la atención y el servicio de los bancos. En el 2003, 52% de las empresas dejaron de trabajar con algún banco, en tanto que en el 2006, tan solo 35% de las empresas decidieron dejar de trabajar con algún banco[21]. En este sentido, era primordial que el primer paso de su estrategia de promoción fuera la realización de una campaña que informara a las personas sobre el Grupo Scotiabank.

Dentro de este contexto podemos analizar la "matriz de lealtad general con la banca empresarial"[22], en la cual se identifican cuatro grupos de clientes para el sistema bancario[23]:

a. Leales: son los clientes con un alto compromiso y una alta intención de continuar con su banco. Según el estudio realizado en el 2006, 44% de los clientes bancarios son leales a sus respectivos bancos.

b. Cautivos: son los clientes con un bajo compromiso pero una alta intención de continuar con su banco. La existencia de clientes cautivos podría explicarse por una falta de alternativas en el mercado o por el costo de cambiar de proveedor. Según el estudio, 26% de los clientes conforman este grupo.

c. Vulnerables: son los clientes con un alto compromiso pero con una baja intención de continuar con su banco. Esto podría explicarse por la presencia de una oferta agresiva por

[18] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
[19] Proceso de creación de valor de marca.
[20] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
[21] Informe de Apoyo, Opinión y Mercado: "Imagen y posicionamiento del sistema bancario 2006".
[22] Ibídem.
[23] Véase el anexo, cuadro 1. Lealtad con la banca empresarial (matriz de lealtad general).

parte de la competencia. Según el estudio, 8% de los clientes bancarios son vulnerables y pueden ser fácilmente captados por bancos de la competencia.

d. No leales: son los clientes con un bajo compromiso y una baja intención de continuar con su banco. Según el estudio realizado, 22% de los clientes bancarios no son leales a sus respectivos bancos.

Como siguiente paso se realizó la campaña de lanzamiento de la nueva marca por medio de una "plataforma tipo 360°"[24] que describía todas las actividades que se llevarían a cabo y cómo se complementaban unas con otras. Estas actividades se realizarían mediante diversos medios para asegurar una mayor recordación por parte de la audiencia objetivo. Tal como podemos apreciar en el cuadro 2 (anexos), esta plataforma tipo 360° abarcaba televisión, radio, prensa, eventos y auspicios, cines, autobuses, comunicación directa, campaña en exteriores e interiores. Con esta estrategia se quiso atacar el mercado por diversos medios, buscando que estos se complementen unos con otros y que generen asociaciones positivas sobre la marca.

6. Objetivos comunicacionales

Los objetivos comunicacionales de la campaña publicitaria realizada fueron[25]:

a. Atenuar el impacto de la introducción de la nueva marca mediante una campaña de transición previa.

b. Informar quién es Scotiabank a partir de sus valores de respeto, prestigio, solidez y trayectoria internacional.

c. Proponer una nueva manera de hacer banca, basada en el trato y el respeto a la gente como principal atributo diferencial, liderada por personas con las mismas necesidades que los clientes; que buscaba cambiar la percepción que tenía la gente.

d. Lograr una rápida recordación de la nueva marca asociándola a la promesa de ser un banco que trabaja por y para sus clientes.

e. Empezar a construir un posicionamiento sobre la base de la diferenciación.

f. Generar afinidad y cercanía por medio de una propuesta cálida y personal que sea simple y fuerte a la vez.

7. Estrategia publicitaria

Tal como mostramos en la plataforma tipo 360°, la estrategia comunicacional se basó en la sinergia de diversos medios que deberían complementarse para lograr el mayor impacto posible en la audiencia objetivo. En este sentido, se trató de tomar como ventaja las fortalezas de cada uno de los medios por utilizar[26].

a. Televisión: se buscó materializar una promesa de marca mediante dos comerciales en los que se mostrara que las cosas podían ser diferentes cuando alguien se lo propone. Esto se representó mediante diversos personajes ficticios que lograban hacer cambios en la sociedad. También se trató de difundir la idea de que era un banco con un servicio diferente al de los demás, en el que primaba el trato cercano y cordial con los clientes. Adicionalmente, se realizó un "infomercial" en el que se comunicaba quién era Scotiabank y cuál era su presencia internacional.

[24] Véase el anexo, cuadro 2. Plataforma 360°.
[25] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
[26] Toda la información fue extraída del informe facilitado por la empresa.

b. Radio: se buscó asociar el nombre del banco con consejos relevantes para la vida cotidiana de las personas, con lo cual el banco se acercaba más a la gente.

c. Prensa: se buscó vender la idea de que para el banco lo primero son sus clientes y que los intereses de los mismos están por encima de los del banco..

d. Paneles: se buscó difundir la nueva marca de manera visual, integrando a las personas para darle un toque más personal.

e. *Below the line*: se buscó tangibilizar la promesa de ser un consejero financiero que ayuda a sus clientes a alcanzar sus objetivos. También se reforzó la idea de que es un "banco de personas para personas"[27].

f. *Indoors*: dentro de los locales del banco se activó un programa de consejería y orientación a los clientes mediante una atención personalizada, para que tuvieran un fácil acceso a la información. Con esto se buscó que los clientes estuvieran más informados y reducir así el temor al cambio por desinformación.

7.1 Audiencia objetivo

La audiencia principal a la cual se dirigieron todos los esfuerzos promocionales estaba conformada por los clientes del ex Banco Wiese Sudameris y del ex Banco Sudamericano, dado que ellos serían los primeros clientes de Scotiabank. Como grupo objetivo secundario se encontraban todas las demás personas que eran clientes de otros bancos o que simplemente no estaban asociadas a ninguna entidad financiera[28].

7.2 Estrategia de medios

Con la estrategia de medios se tuvo como principal objetivo generar el mayor impacto publicitario posible para lograr una rápida recordación de la nueva marca. Se buscaron formatos diferenciados y menciones en vivo durante los programas de mayor audiencia, y se dio una importancia especial a la publicidad por radio, dada su frecuencia y gran alcance[29].

a. Recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición: US$ 4.316.453

b. Período de exhibición:
Inicio: 10 de septiembre de 2006
Término: 31 de diciembre de 2006[30]

c. Asignación presupuestaria (en US$):
Televisión de señal abierta: 3.081.556 (71%)
Televisión por cable: 289.304 (7%)
Radios: 372.418 (9%)
Diarios: 227.750 (5%)
Revistas: 141.660 (3%)
Publicidad exterior: 160.695 (4%)
Cine: 43.069 (1%)

d. Marco competitivo:

Son trece instituciones bancarias dentro de la categoría. La inversión total en bancos de septiembre a diciembre del 2006 fue de aproximadamente US$ 22.802.550.

27 Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
28 Ídem.
29 Ídem.
30 Ibope Time. Monitor Multimedios y SME, septiembre y diciembre del 2006 (publicidad exterior y cines).

8. Estrategia de plaza

Los locales con los que cuenta actualmente Scotiabank son los que anteriormente eran del Banco Wiese Sudameris y del Banco Sudamericano, por lo que no se vieron en la necesidad de implementar una estrategia nueva sobre dónde ubicar sus locales. Sin embargo, cuando analizaron la posibilidad de abrir nuevos locales, buscaron lugares donde localizaban la existencia de clientes potenciales y que no contaban con una agencia cercana. Otra variable que analizaron era si existían agencias con demasiados clientes en las cuales se formaban muchas colas, en cuyos casos se buscó realizar la ampliación del local o la apertura de una agencia nueva cercana. Scotiabank es un banco que busca estar en todos lados, por lo que también se está expandiendo a provincias para brindar las facilidades de sus servicios.

9. Resultados

Los resultados obtenidos deben compararse con los objetivos planteados durante la planificación. Los resultados fueron los siguientes[31]:

a. Seis meses después del inicio de la campaña, el nivel de recordación espontánea total de Scotiabank fue de 70,9%, con lo que ocupó el segundo lugar.

b. El nivel de recordación de Scotiabank (*top of mind*) es similar al de instituciones con muchos años de trayectoria.

c. En el nivel de recordación publicitaria total y asistida, ocupa el segundo lugar con 55,4% y 61,3% de las menciones, respectivamente; en enero del 2007 obtuvo el primer lugar.

d. En cuanto a la satisfacción de marca, los clientes de Scotiabank muestran la mayor satisfacción, con 86,5% de las menciones[32].

10. Resumen del caso

El ingreso del Grupo Scotiabank al mercado peruano se dio en un año de auge económico en que la competencia en el sector financiero se hacía cada vez más retadora por el ingreso de diversas financieras de primer orden mundial. Es en este contexto en el que se fusionó el Banco Wiese Sudameris con el Banco Sudamericano para formar Scotiabank del Perú. Por consiguiente, Scotiabank comenzó sus operaciones con una participación de mercado que lo ubicaba como el tercer banco del mercado financiero peruano.

Para lograr una exitosa entrada al Perú, tuvieron que desarrollar una estrategia mediante la cual debían dar a conocer quiénes eran y cómo trabajaban. Por consiguiente, se plantearon objetivos de márketing y publicitarios, que deberían lograr al término de la campaña de lanzamiento. En este sentido, el primer paso que desarrollaron dentro de su estrategia consistió en informar a las personas que los bancos Wiese y Sudamericano ahora formaban parte del Grupo Scotiabank. Como siguiente paso, se desarrollaron una serie de actividades complementarias mediante diversos medios para lograr el mayor impacto posible en su público objetivo. Los principales medios que utilizaron fueron la televisión de señal abierta, la televisión por cable, avisos en la radio y en los diarios.

Al término de los cuatro meses de duración de la campaña de lanzamiento, se midieron los resultados obtenidos y se comprobó que la recordación espontánea de Scotiabank (*top of mind*) se encontraba al nivel de instituciones con muchos años de trayectoria en el Perú.

[31] Información facilitada por la empresa (con fines de investigación).
[32] CCR. Informe a febrero del 2007.

11. Preguntas de discusión

a. ¿Considera que el momento que Scotiabank eligió para entrar al mercado peruano era oportuno, tomando en cuenta la incertidumbre política que generaban las próximas elecciones presidenciales?

b. ¿Cree que Scotiabank debería imponer el *know-how* de sus operaciones por medio de su casa matriz o que debería conciliar las mejores cualidades de ambos bancos luego de la fusión?

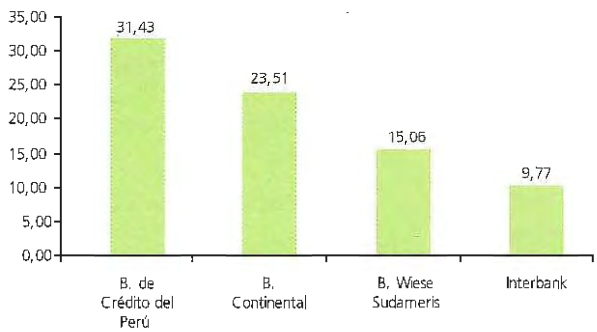
c. ¿Considera que la propuesta central de ventas de Scotiabank refleja lo que los clientes desean de un banco?

d. ¿Cree que el rápido ingreso de la nueva marca causó un impacto positivo o negativo en sus clientes actuales?

e. ¿Cree que los objetivos planteados por Scotiabank son precisos y cuantificables en función de la medición de sus resultados?

12. Anexos

Gráfico 1: Participación de créditos directos (enero del 2006)[33]

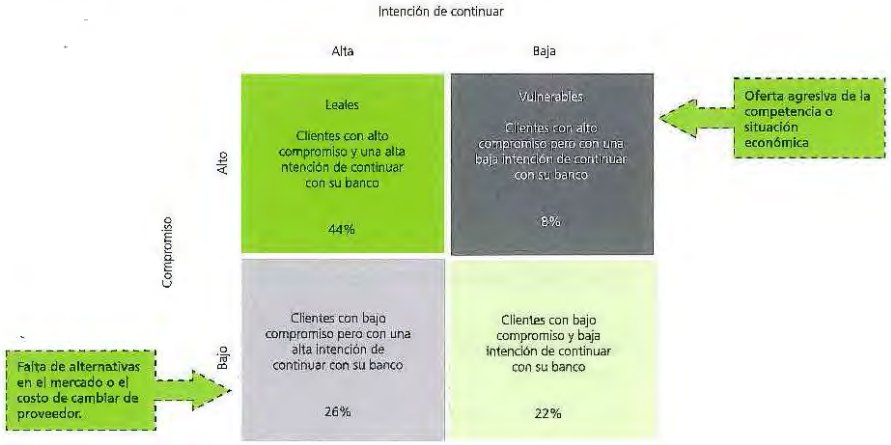


Elaboración: propia.

En el gráfico 1 se muestra la participación de mercado en créditos directos en el mes de enero del 2006: el BCP aparece a la cabeza con 31,43% del mercado, seguido por el BBVA con 23,51% del mercado.

[33] Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/financiero/index.htm>.

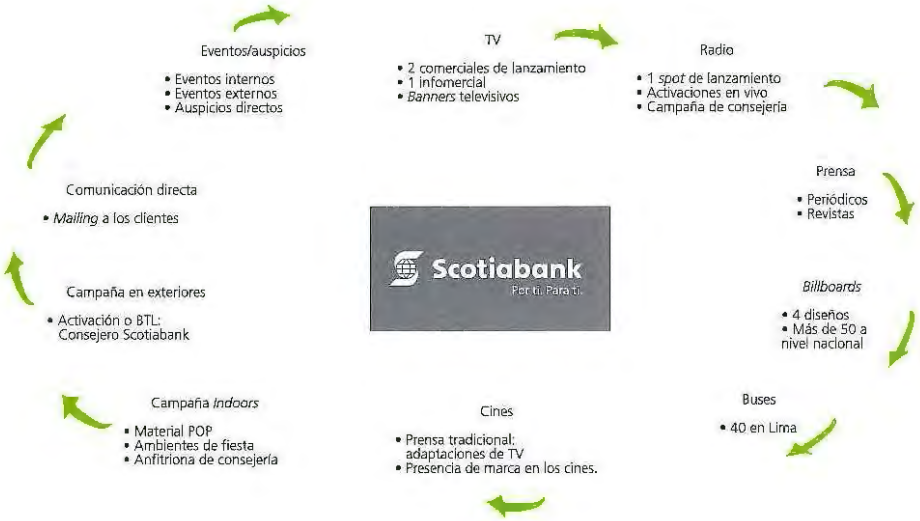
Cuadro 1: Lealtad con la banca empresarial (matriz de lealtad general)[34]



Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado.

El cuadro 1 muestra la matriz de lealtad con la banca empresarial, que divide a los clientes bancarios en cuatro grupos según su compromiso con el banco y su intención de continuar con el mismo. El estudio fue elaborado por Apoyo en los meses de enero y febrero del 2006.

Cuadro 2: Plataforma 360°



Fuente: información facilitada por la empresa (con fines de investigación).

[34] Información extraída del informe de Apoyo: "Imagen y posicionamiento del sistema bancario 2006".

Cuadro 3: Créditos directos (enero del 2006)

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje acumulado
1	B. de Crédito del Perú	12.531.221	31,43	31,43
2	B. Continental	9.374.178	23,51	54,95
3	B. Wiese Sudameris	6.003.664	15,06	70,01
4	Interbank	3.893.000	9,77	79,77
5	B. Interamericano de Finanzas	1.574.046	3,95	83,72
6	Citibank	1.548.709	3,88	87,61
7	B. Sudamericano	1.487.275	3,73	91,34
8	B. Financiero	1.237.785	3,10	94,44
9	B. del Trabajo	1.078.148	2,70	97,15
10	Mibanco	716.223	1,80	98,94
11	B. de Comercio	418.360	1,05	99,99
12	BNP Paribas Andes	2.747	0,01	100,00

Fuente: SBS.

En el cuadro 3 se detallan los montos de los créditos directos de los bancos que operan en el Perú y su respectiva participación de mercado en el mes de enero del 2006. El Banco Wiese Sudameris cuenta con 15,06% de participación de mercado y el Banco Sudamericano, con 3,73%.

Cuadro 4: Créditos directos (diciembre del 2006)

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje acumulado
1	B. de Crédito del Perú	14.549.223	30,54	30,54
2	B. Continental	12.953.177	27,19	57,72
3	Scotiabank Perú	7.754.977	16,28	74,00
4	Interbank	4.419.321	9,28	83,27
5	Citibank	1.976.790	4,15	87,42
6	B. Interamericano de Finanzas	1.840.780	3,86	91,29
7	B. Financiero	1.480.999	3,11	94,40
8	B. del Trabajo	1.105.187	2,32	96,72
9	Mibanco	1.022.779	2,15	98,86
10	B. de Comercio	497.344	1,04	99,91
11	HSBC Bank Perú	44.839	0,09	100,00

Fuente: SBS.

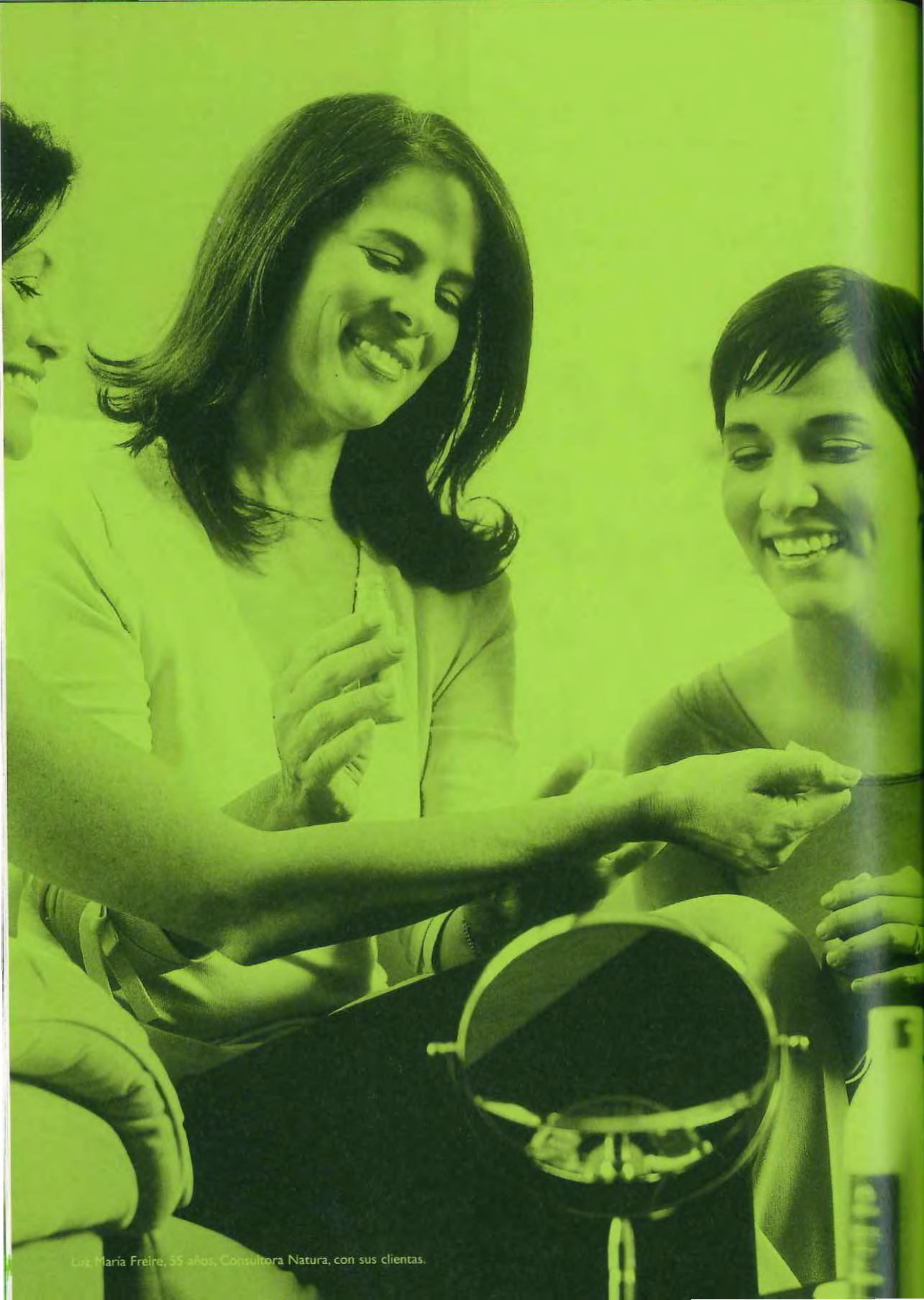
El cuadro 4 indica los montos de los créditos directos de los bancos que operan en el Perú y su respectiva participación de mercado en el mes de diciembre del 2006. Scotiabank cuenta con 16,28% de participación de mercado, como resultado de la fusión del Banco Wiese y el Banco Sudamericano.

13. Bibliografía

- Informe facilitado por Scotiabank para su identificación como participante de los Premios Effie Perú.

Páginas web

- Banco Interamericano de Finanzas
  http://www.bif.com.pe
- Grupo Apoyo
  http://www.apoyo.com
- Interbank
  http://www.interbank.com.pe
- Mibanco
  http://www.mibanco.com.pe
- Scotiabank
  http://www.scotiabank.com.pe
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
  http://www.sbs.gob.pe



Luz María Freire, 55 años, Consultora Natura, con sus clientas.

natura
bien estar bien

Imagen corporativa

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Natura
Campaña: "Mujer bonita de verdad"

Anunciante: **Natura Cosméticos S.A.**

Erasmo Toledo	Gerente General
Ariana Mantilla	Coordinadora de Comunicación

Agencia: **Cía. Anunciadora Universal S.A.**

Hernán Campos	Director Gerente
Estela Guiulfo	Subgerenta
Rafael Pesaque	Ejecutivo de Cuentas

Agencia: **Publicidad Causa S.A.**

Rafael Hernández	Director Creativo
Claudia Uzátegui	Supervisora de Medios

Imagen
corporativa

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: NATURA

Categoría: Imagen corporativa
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: Carolina Rezzonico

1. Análisis del sector y la industria

El mercado de cosméticos del Perú lo componen veinticinco empresas que crecen a un ritmo de entre 8% y 10% anual. En los primeros cinco meses, el mercado de cosméticos creció un 15% con respecto al monto alcanzado durante el mismo período del año 2006[1].

El dinamismo creciente en el mercado, según explica el Comité de la Industria Cosmética y Productos de Aseo y Limpieza de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), se debe a la incorporación de la mujer en el mercado laboral, lo que incentiva el consumo de productos para el cuidado personal y representa 60% de las ventas en el ámbito nacional[2].

El canal de distribución más utilizado para la venta de dichos productos es el de la venta directa, que representa 60% de las ventas; seguido por las ventas en retail, con 39%; y por distribuidores autorizados, con solo 1%. Se observa que en el país existen más de 250 mil consultoras de diversas empresas[3].

Cabe destacar que el crecimiento del mercado se debe también a la ventaja que tiene el país de estar atravesando por una situación de auge económico, lo que permite que las personas aumenten su consumo en productos como cosméticos, aunque exista aún una brecha amplia en comparación con el consumo de otros países. Así, se tiene que el consumo pér cápita anual en el Perú es de US$ 30, en tanto que en Puerto Rico y Venezuela es de US$ 150 y US$ 120, respectivamente[4].

Asimismo, 60% de las ventas anuales se realizan durante las campañas por el Día de la Madre y Navidad. Los productos con mayor demanda son las fragancias, los maquillajes, los tratamientos faciales, las cremas corporales, los champúes, entre otros. Por otro lado, es importante mencionar que 70% del mercado lo constituyen los cosméticos importados y el 30% restante, los productos nacionales[5].

---

1 "El sector de cosméticos al alza en Perú". Lima, 25 de octubre de 2006. Fecha de consulta: 06/08/2007. <http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5596418_5604470_596669_188_-1_p5712609,00.html>.

2 "Mercado de cosméticos crecerá 15% en primeros cinco meses del año". Lima, 9 de mayo de 2007. Fecha de consulta: 06/08/2007. <http://www.rpp.com.pe/portada/economia/76976_1.php?font=2>.

3 "US$ 200 millones de productos cosméticos se venderán en campaña navideña". Lima, 24 de octubre de 2006. Fecha de consulta: 06/08/2007. <http://www.rpp.com.pe/portada/economia/53288_1.php>.

4 "Mercado de cosméticos crecerá 15% en primeros cinco meses del año". Lima, 9 de mayo de 2007. Fecha de consulta: 06/08/2007. <http://www.rpp.com.pe/portada/economia/76976_1.php?font=2>.

5 Ibídem.

2. La empresa: Natura Cosméticos S.A.[6]

2.1 Historia

Natura fue fundada en 1969 con solo un laboratorio y una tienda en São Paulo. Sin embargo, dos pasiones la impulsaban: el cosmético como vehículo de autoconocimiento y poder de transformación en la vida de las personas; y las relaciones humanas como la gran expresión de la vida.

Un factor clave del éxito de la empresa lo constituyó la elección del canal de distribución de venta directa en 1974, cuando surgieron las "consultoras Natura". Gracias a ellas y mediante el lanzamiento de productos innovadores, la empresa ha prosperado incluso en períodos económicos desfavorables[7].

En el 2005, Natura cumplió 36 años y confirmó su posición de liderazgo en el sector de cosméticos y productos de higiene y perfumería.

En el Perú la empresa empezó sus operaciones hace trece años. En el 2003 realizó una publicidad masiva que provocó que la categoría de cosméticos se reactivara año a año. También marcó la diferencia en sus mensajes siendo coherente con los objetivos de la marca, cuyo principal atributo es el comunicar la importancia de "el compromiso con la verdad", además de generar estereotipos de mujeres cercanos a la realidad del país y mensajes centrados en la persona misma, más que en las funciones y los beneficios del producto[8].

Asimismo, busca transmitir y crear una conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Por ello, en el 2006 la empresa lanzó la línea de maquillajes Natura Diversa, utilizando de manera sostenible los recursos de la biodiversidad e introduciendo innovaciones en el uso de repuestos[9].

En resumen, las ventajas competitivas de la empresa son sus productos, sus conceptos y la innovación constante no solo en los productos, sino en las demás actividades que esta realiza para la ejecución de sus operaciones[10].

Natura tiene operaciones en Brasil, Argentina, Chile, México y Francia, además del Perú. Sin embargo, cabe destacar que las actividades de producción están centralizadas en la casa matriz, que se encuentra en Brasil[11].

2.2 La empresa

2.2.1 Visión[12]

"Natura, por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de renombre mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la cual es parte, con el todo".

2.2.2 Misión[13]

"Nuestra razón de ser es crear y comercializar productos y servicios que promuevan el bienestar / estar bien".

---

6 Página web oficial de la empresa Natura Cosméticos. <http://www.natura.net>.
7 Ibídem.
8 Ibídem.
9 *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
10 Ibídem.
11 Ibídem.
12 Página web oficial de la empresa Natura Cosméticos. <http://www.natura.net>.
13 Ibídem.

Bienestar
Es la relación armoniosa, agradable, del individuo consigo mismo, con su cuerpo.

Estar bien
Es la relación empática, exitosa, agradable, del individuo con el otro, con la naturaleza de la cual es parte, con el todo.

2.3 Líneas de productos[14]

Natura ofrece una gran variedad de productos que permiten satisfacer las diversas necesidades de sus consumidores. Entre estos se encuentran: productos de tratamiento de la piel del rostro y del cuerpo, productos para el cuidado y tratamiento del cabello, maquillaje, perfumería, productos para el baño, protección solar, higiene oral y líneas infantiles. Las principales líneas de productos son las siguientes: Chronos, Natura Ekos, Natura Diversa, Mamá y Bebé, Fragancias y perfumes, Tododía, Repuestos.

En cuanto a esta última línea, la empresa ofrece repuestos de la mayoría de los productos, con la finalidad de crear una conciencia de cuidado ambiental del planeta, ya que en la elaboración de los mismos se utiliza una menor cantidad de materiales[15]. Además, se busca crear una conciencia de comportamiento de consumo respetuoso[16].

2.4 Distribución

El canal de distribución que utiliza la empresa es el de la "distribución indirecta"[17], ya que entre Natura y el cliente final se encuentra un intermediario. En el caso de la empresa, se trata de un detallista que realiza "venta directa" por medio de sus consultoras, que constituyen el corazón de la comunidad Natura. Este tipo de canal ha sido elegido por la importancia que le da la empresa a las relaciones.

2.5 Promoción

El método de promoción utilizado por la empresa es el de la "venta personal"[18], es decir, un representante de la empresa presenta directamente el producto al cliente. Las consultoras o consultores Natura llegan hasta la casa del consumidor final o lo contactan por teléfono. Es necesario crear relaciones de confianza con los clientes; en otras palabras, lo principal es vender por medio de relaciones[19].

2.6 Ventas

Las consultoras o consultores Natura representan la fuerza de ventas de la empresa, ya que es el único canal utilizado para distribuir los productos.

3. El producto

3.1 Orígenes[20]

Natura nació con la finalidad de elaborar productos que transmitan un nuevo concepto de belleza: libre de estereotipos, prejuicios y manipulaciones impuestos por la sociedad. Desde un comienzo, se buscó destacar el bienestar de la persona consigo misma y con los demás. Por ello, los productos no buscan transmitir la idea de que con su uso se logrará una juventud eterna, como lo hacen otras marcas, sino

---

14 Página web oficial de la empresa Natura Cosméticos. <http://www.natura.net>.
15 Veáse el anexo 1. Repuestos. Tomado de <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.
16 Página web oficial de la empresa Natura Cosméticos. <http://www.natura.net>.
17 Stanton, Etzel y William Walker. *Fundamentos de mercadotecnia*. 13a ed. MacGraw-Hill, 2004.
18 Ibídem.
19 Veáse el anexo 2. Consultoras y consultores. Tomado de <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.
20 "La vida es bella". En: Revista Natura. <http://www2.natura.net/Web/Pe/noticia/_noticias45.asp>.

crear una conciencia de autoestima, de autenticidad propia, de reconocer que el tiempo pasa y no amargarse por ello, de buscar verse mejor; es decir, sentirse una "Mujer bonita de verdad".

Por otro lado, se quiere concientizar al cliente hacia un comportamiento de compra más respetuoso; es decir, detener las compras compulsivas que genera la sociedad de consumo actual y crear incentivos hacia una compra más reflexiva, que realmente represente un beneficio positivo para la persona y no un engaño por parte de la publicidad.

3.2 Características[21]

Los productos son elaborados en plantas de alta tecnología y en su mayoría a base de recursos naturales que ofrece la biodiversidad brasileña, los cuales son seleccionados haciendo uso del conocimiento tradicional que se tiene sobre cada uno.

Por ello, la empresa cuenta con la línea de productos Natura Ekos, que ofrece productos de este tipo, además de otra línea en la que se puede encontrar productos elaborados a base de leche, azúcar y miel.

Con ello se busca transmitir el beneficio que produce lo natural y el uso sostenible del medio ambiente.

3.3 Innovaciones[22]

La innovación es un factor importante para el desarrollo y crecimiento de la empresa, y ello no solo se refleja en los productos, sino también en la administración de la marca, así como en la forma de relacionarse con las personas y el uso del conocimiento tradicional.

La empresa tiene un gran compromiso con el medio ambiente y el planeta, por lo cual hace un uso adecuado de los recursos naturales necesarios para la elaboración de sus productos y del medio ambiente en donde desarrolla sus operaciones. La elaboración se realiza de manera sostenible desde la extracción de las materias primas hasta el producto terminado que llega al consumidor final.

Además, la empresa ejecuta planes para proteger a las comunidades en las que se realiza la extracción, en lo que respecta a lo social, económico y cultural, con el objetivo de atenuar el impacto de sus operaciones[23].

Asimismo, ha desarrollado la línea Repuestos, que ofrece repuestos para la mayoría de los productos, con lo que logra la disminución del uso de materias primas y, por ende, del impacto ambiental. Como ejemplo, se puede mencionar la línea de maquillajes Natura Diversa, que consiguió el *top premium* por respeto al medio ambiente en Brasil.

3.4 Marca

La marca Natura se caracteriza por tener cuatro atributos que conforman el concepto de la misma y que se busca transmitir en la publicidad de los productos y con los productos propiamente dichos. Los atributos que forman parte de la marca son: desarrollo sustentable, cuidado de las relaciones, oportunidad de desarrollo y compromiso con la verdad[24].

Asimismo, Natura busca transmitir un nuevo concepto de belleza libre de estereotipos; es decir, que cada mujer es bella sin importar la edad que tenga ni el papel que desempeñe; que los productos

[21] Información obtenida en entrevista a Ariana Mantilla, Coordinadora de Comunicación de Natura Cosméticos S.A. 24 de agosto de 2007.
[22] Ídem.
[23] Ídem. Véase el anexo 3. Comunidades circundantes.
[24] Presentación de la empresa. Congreso Premios Effie. Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007.

Natura no solo son elaborados a base de ingredientes extraídos de la naturaleza, sino que reflejan naturalidad en quien los usa.

3.5 Mercado objetivo

El público objetivo de Natura son todas las mujeres de veinte años a más de niveles socioeconómicos A, B y C que se sientan identificadas con la marca y la filosofía de la misma.

4. Escenario de márketing comercial

Desde el 2003, la empresa ha puesto en marcha estrategias que le ayuden a construir el concepto de marca en el país. Así, en el año 2005 realizó publicidad en televisión con protagonistas peruanas, y también tuvo presencia en revistas como *Cosas, Ellos* y *Ellas*, entre otras, y auspició programas y telenovelas[25].

Esto permitió lograr un reconocimiento de marca de 75%, aproximadamente 15% más que en el 2004. Asimismo, la publicidad obtuvo una recordación de 36% en las personas y se logró un crecimiento de 45% en las ventas con respecto al 2004, con lo que se superó el objetivo de llegar a un 30% de recordación; entre otros resultados[26].

5. Objetivos de márketing

Los objetivos de márketing fueron definidos tanto en términos cualitativos como en términos cuantitativos, como se describe a continuación:

En términos cualitativos, se buscó:

- Consolidar la imagen de la marca Natura.
- Transmitir los valores que posee la marca: cuidado de las relaciones, desarrollo sustentable, compromiso con la verdad.

Los objetivos cuantitativos fueron:

- Crecer en el número de consultoras en 39% con respecto al año anterior.
- Aumento en la facturación en 50% con respecto al año anterior.

En líneas generales, estos objetivos buscan consolidar la imagen de la empresa destacando sus valores, y por medio de esto captar clientes internos (consultoras), así como también clientes externos que lleven a incrementar las ventas y, por ende, los ingresos de la empresa.

6. Estrategias de márketing

En cuanto a las estrategias y los planes de acción que se debe seguir para cumplir con los objetivos, cabe señalar que estos se ven claramente reflejados en los resultados.

Se incrementó en 90% la inversión en comunicación para continuar transmitiendo los valores de la marca (cuidado de las relaciones, desarrollo sustentable, compromiso con la verdad) y lograr una coherencia con la comunicación desde un principio. Asimismo, con los mensajes de la publicidad se buscó lograr un impacto perdurable en los consumidores[27].

---

[25] Presentación de la empresa. Congreso Premios Effie. Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007.

[26] Pipoli, Gina (ed.). *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios Effie Perú 2006*. Lima: Universidad del Pacífico, 2007.

[27] Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad".

Para lograr dichas estrategias se llevó a cabo una campaña totalmente diferente e impactante, para reforzar el concepto de la marca y fijarla en la mente del consumidor. Asimismo, se realizaron eventos con la participación de las consultoras para reforzar también el concepto de marca, ya que esta "es la principal 'abre puertas' para las consultoras con sus clientes"[28].

Por otro lado, en el 2006 se realizó el lanzamiento de la revista *Natura*, la cual está impresa en papel 100% reciclable que se importa directamente de Brasil[29]. Con esto se reafirma el concepto de desarrollo sustentable y manejo del medio ambiente que tiene la empresa, y a la vez se busca crear una conciencia de preservación del mismo, la cual se introduce poco a poco con las acciones que lleva a cabo la empresa. Es importante destacar que la revista es el principal medio de comunicación con los consumidores[30].

También llevaron a cabo un mayor número de actividades de responsabilidad social corporativa, ya que la empresa tiene como base la administración responsable en sus operaciones, la cual destaca el respeto por los derechos humanos, los valores y los intereses de todas las personas que se ven afectadas directamente por dichas operaciones. Para Natura esa administración se basa en una relación ética y transparente con sus públicos y en la meta corporativa de desarrollo sostenible[31].

Para ello, la empresa tuvo presencia en la Feria de Responsabilidad Social organizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, auspició el programa Emprendedores Sociales de Ashoka, así como acciones a favor de la comunidad[32].

Con dichas estrategias la empresa buscó destacar los valores de la marca, en especial el relacionado con el tema de la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad, ya que esta es una de las metas que Natura está implementando desde el año 2002 (creación de "comités de sostenibilidad"[33]) y se trata de un tema nuevo y difícil de introducir en la mente de los consumidores.

7. Objetivos comunicacionales

Natura busca vender el concepto de "La otra cara de la cosmética" y comunicar los valores de la marca, que se encuentran en tres ejes[34]:

- Cuidado de las relaciones: Natura es una marca que cree en la fuerza de las relaciones. Por ello, el objetivo de las consultoras no es solo vender, sino mejorar la relación de los clientes consigo mismos y con su entorno. Por eso, se dice: "Construir una relación es más bonito que vender un producto".
- Desarrollo sustentable: Natura se preocupa por transmitir una conciencia ambiental y de cuidado del medio ambiente. Es la única empresa que propone el uso de repuestos en sus productos. Por eso, se dice: "Hicimos un envase pensando también en quien no usa Natura".
- Compromiso con la verdad: para Natura, cada mujer tiene su belleza. Por eso muestra mujeres de verdad, con nombre, apellido, edad; mujeres que viven su tiempo y se renuevan con él. Por eso, se dice: "La publicidad de cosméticos necesita mujeres bonitas de verdad".

[28] Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad".
[29] Información obtenida en entrevista a Ariana Mantilla, Coordinadora de Comunicación de Natura Cosméticos S.A. 24 de agosto de 2007.
[30] Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad"; *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
[31] *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
[32] Ibídem.
[33] Ibídem.
[34] Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad".

Estos tres ejes se articulan en los niveles que se describen a continuación, de manera ascendente[35]:

- Funcional: incluye los atributos de calidad, innovación y biodiversidad, los cuales se articulan unos a otros de manera equitativa para cumplir con el objetivo de crear una conciencia de consumo de productos que no dañan el medio ambiente, de manera innovadora.
- Emocional: busca lograr placer y naturalidad tanto en los consumidores como en el ámbito organizacional.
- Filosófico: engloba los niveles anteriores y es el que busca transmitirse con la publicidad de la empresa, ya que son los atributos que construyen el concepto de marca. En este nivel se encuentran: el compromiso con la verdad, el desarrollo sustentable, la oportunidad de desarrollo, el cuidado de las relaciones y la ampliación de conciencia.

8. Estrategia comunicacional

Las estrategias de comunicación estuvieron alineadas con las estrategias de márketing, por lo que a partir del uso de diversos medios de comunicación (revistas, televisión) se buscó mantener el posicionamiento de la marca Natura como la empresa que refleja "La otra cara de la cosmética" por medio de sus valores. Se realizó una campaña regional en Brasil junto con la agencia publicitaria Lew Lara, que se dirigió a Chile, Argentina y Perú[36].

La empresa insiste en seguir invirtiendo en la administración de la marca para transmitir y consolidar en la mente del consumidor la esencia de Natura y lograr que este se identifique con ella. En una encuesta realizada en Brasil, la empresa obtuvo la calificación más alta (14% por encima de la empresa en segundo lugar) en "evaluación global"[37].

En el caso del Perú, la campaña se realizó también con la colaboración de la agencia publicitaria Publicidad Causa. En la campaña, el uso de los medios gráficos fue de suma importancia, ya que el objetivo era lograr una mayor identificación de la marca. Por ello, se mostró imágenes de mujeres peruanas[38].

La comunicación de la empresa buscó destacar los valores de la marca, los cuales se pueden resumir en:

- La importancia de la creación y el cuidado de las relaciones con uno mismo y con los demás.
- Creación de una conciencia ambiental y de preservación del medio ambiente.
- Compromiso con la verdad (una belleza libre de estereotipos impuestos por la sociedad).

Con esto, Natura busca continuar creciendo y encontrar más rápido el punto de equilibrio en las operaciones de Chile, Argentina y el Perú, ya que se han obtenido buenos resultados gracias a la aceptación de la marca y al canal de venta directa[39]. Con ello, la empresa quiere demostrar el modelo de negocio rentable que posee.

[35] Presentación de la empresa. Congreso Premios Effie. Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007.
[36] Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad".
[37] *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007. Véase el anexo 1. Marca.
[38] Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad".
[39] Veáse el anexo 4. Consumidores. Tomado de <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.

8.1 Publicidad de la campaña[40]

Para Natura, la publicidad constituye uno de los diferenciales de la empresa. Por ello, busca que esta sea siempre diferente, innovadora y conceptual[41]. La publicidad permite transmitir los atributos de la marca y crear un concepto de la misma en la mente de los consumidores.

En general, la publicidad de la empresa se caracteriza por aumentar la visibilidad, transmitir valores y generar recordación, lo que lleva a la construcción del concepto de la marca y, por ende, a la generación de una demanda y fidelización[42].

En la publicidad, lo que más se destacó fueron los medios gráficos, con el objetivo de lograr un mayor posicionamiento e identificación de la marca. Los medios de comunicación utilizados para la campaña fueron televisión y revistas.

Para la televisión se utilizaron tres motivos (basados en los valores de la marca) que venden la filosofía de la marca. Asimismo, se auspiciaron las telenovelas "Isaura la esclava" y "Chocolate con pimienta", en canal 9, así como el programa "3G" de Plus TV. Además, se complementó con avisos en revistas como *Cosas, Somos, Para Ti, Vanidades* y *Ellos & Ellas* (de *Caretas*), donde se alternaban los motivos y se reflejaba el valor de la marca[43].

Con ello, la empresa se centró en comunicar la filosofía de la marca Natura utilizando en su comunicación "mujeres bonitas de verdad", es decir, mujeres reales.

En cuanto al eslogan, el punto de partida fue "bien estar bien", ya que Natura busca que las mujeres de su público objetivo estén bien consigo mismas, con los demás y con el mundo.

8.2 Audiencia objetivo

Natura se dirige a todas las mujeres que están de acuerdo con el mensaje que quiere transmitir la empresa y que se sienten identificadas con su filosofía. Teniendo en cuenta los criterios de segmentación en términos demográficos, se dirige a mujeres de veinte años a más, de niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C; y psicográficamente, a mujeres abiertas, auténticas, vitales, alegres, naturales, frescas, seguras de sí mismas, cálidas, inteligentes, innovadoras, sencillas y que gustan de verse bien. Asimismo, a madres, a trabajadoras, a amas de casa, a hijas, etcétera[44].

8.3 Estrategia de medios[45]

El principal medio de comunicación de la campaña fue la televisión de señal abierta, que concentró 82% del presupuesto. Cada motivo (escena) salió al aire de manera independiente durante dos semanas; luego se alternaron los motivos con el propósito de lograr una mayor comprensión y recordación en el público objetivo.

En televisión por cable se auspició el programa "3G", lo que representó 14% del presupuesto.

En cuanto a revistas, se mantuvo la participación en *Somos, Cosas, Vanidades, Para Ti* y *Ellos & Ellas*. Se utilizaron formatos innovadores de doble página, retiras de carátula y primeras páginas en papel couché de mayor calidad, para lograr un mayor impacto.

El período de exhibición fue del 27 de agosto al 31 de diciembre de 2006.

---

40 Véase el anexo 4. Consumidores. Tomado de <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.

41 Presentación de la empresa. Congreso Premios Effie. Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007.

42 Ibídem

43 Ibídem.

44 Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad".

45 Ibídem.

8.4 Resultados obtenidos[46]

Con la campaña publicitaria se logró incrementar el canal de ventas en 53% con respecto al año anterior, con lo que se superó el objetivo planteado de 39%. Asimismo, las ventas anuales crecieron 56% en relación con el año anterior, provocando que la operación en el país sea más rentable.

Por otro lado, en cuanto a la consolidación de imagen de marca, el "Brand Essences 2006 – Ipsos Insight", que mide el desempeño de marcas para Argentina, Chile y el Perú, informó que el Perú fue el país con mejor resultado en los atributos de calidad (27%) e innovación (51%). De la misma manera, en lo que respecta a la transmisión de los valores de marca, el Perú obtuvo una evaluación excelente en dos atributos que forman parte del posicionamiento: "Cuidado de las relaciones" (39%) y "Desarrollo sustentable" (34%)[47].

9. Estrategia de precios

Natura mantiene una "estrategia de extraprecios"[48], ya que mantiene sus precios a la par con los del mercado. Esto se debe a que la empresa no busca marcar la diferencia y mejorar la posición en el mercado por medio de los precios, sino destacando los valores de la marca (cuidado de las relaciones, desarrollo sustentable y compromiso con la verdad).

Sin embargo, es importante mencionar que la empresa ofrece repuestos para la mayoría de sus productos a precios más bajos, lo que se podría considerar como una "estrategia de precios", a pesar de que el concepto que está detrás es el de crear una conciencia de preservación del medio ambiente, lo cual destaca uno de los valores de la marca.

10. Estrategia de plaza y distribución

Natura no cuenta con tiendas en Perú. La fuerza de ventas la representan las consultoras y los consultores, quienes conforman el canal de distribución de venta directa. De esta manera, la empresa utiliza una distribución indirecta y cuenta con solo un intermediario.

En el conjunto de las operaciones internacionales, la cantidad de consultoras y consultores llegó a más de 56.000 en el 2006, lo que representa un incremento de 49,7% con respecto al año anterior[49].

11. Estrategia de promoción

La campaña promocional buscó consolidar la imagen de la marca, por lo que no destaca un producto en particular, sino el conjunto de productos que ofrece la empresa. Sin embargo, es importante mencionar que las líneas de productos que más se destacaron fueron: Natura Diversa, Chronos y Natura Ekos[50].

Cabe destacar que la empresa utiliza dos métodos de promoción simultáneamente: la venta personal[51], ya que realiza una presentación directa del producto al cliente mediante el canal de distribución utilizado, que es el de venta directa; y la publicidad[52], ya sea en televisión o revistas.

---

46 Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad".
47 Ibídem.
48 Stanton, Etzel y William Walker. *Fundamentos de mercadotecnia*. 13a ed. MacGraw-Hill, 2004..
49 *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
50 Información obtenida en entrevista a Ariana Mantilla, Coordinadora de Comunicación de Natura Cosméticos S.A. 24 de agosto de 2007.
51 Stanton, Etzel y William Walker, *op. cit.*
52 Ibídem.

Esto genera una ventaja para la empresa, ya que de esta manera tiene una mayor presencia en el mercado objetivo.

12. Preguntas de discusión

a. ¿Es fácil posicionar en la mente de los consumidores el desarrollo sustentable o es riesgoso hacerlo?

b. ¿Se logra transmitir el concepto de marca con la publicidad realizada?

c. ¿Es correcta la estrategia de precios que maneja la empresa?

d. ¿Está de acuerdo con el número de líneas de productos que maneja la empresa o debería concentrarse solo en Natura Diversa, Chronos y Natura Ekos, que son en las que más se apoyó la campaña?

e. ¿Cuál cree que es el posicionamiento de la marca Natura entre las mujeres del país?

13. Anexos

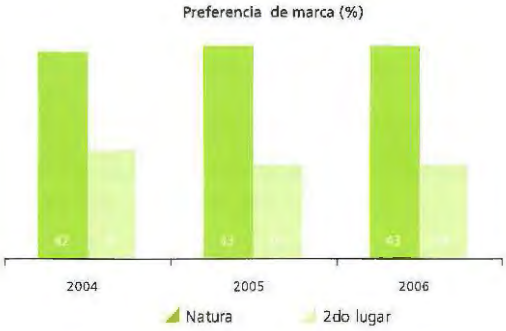
Anexo 1[53]

Repuestos

Porcentaje de repuestos en artículos vendidos (%)	2004	2005	2006
Brasil	15,3	17,4	19,8
Argentina	14,3	14,8	17,1
Chile	2,2	4,4	9,0
México (I)	n.d.	5,8	7,9
Perú	7,9	12,5	15,5
Francia (I)	n.d.	8,2	19,5

I. Las operaciones en México y Francia comenzaron en el 2005.
Fuente: *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
Elaboración: Natura Cosméticos S.A.

Marca[54]



Fuente: *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
Elaboración: Natura Cosméticos S.A.

[53] <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.
[54] Los datos se refieren al mercado de Brasil.

Anexo 2[55]

Consultoras y consultores

Encuesta de satisfacción de consultoras y consultores de Natura (%) (GRI PR5)	ene/2005	ene/2006	ene/2007
Calidad de las relaciones	n.d.	90	89
Satisfacción general [1][2]	89	90 [1]	90

1. En el informe del 2005, la cifra fue del 91 %
2. Porcentaje de consultoras y consultores satisfechos y totalmente satisfechos (las dos primeras casillas)
Fuente: *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
Elaboración: Natura Cosméticos S.A.

Promedio anual de consultoras y consultores disponibles en Brasil y en las operaciones (en miles)	2004	2005	2006
Brasil	407	483	561
Argentina	13	18	24
Chile	5	6	9
México [1]	n.d.	1	5
Perú	8	12	18
TOTAL	433	519	617

1. Las ventas en México comenzaron en el 2005.
Fuente: *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
Elaboración: Natura Cosméticos S.A.

Anexo 3[56]

Resultados

Cambio en el ingreso bruto consolidado (millones de R$)

Fuente: *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
Elaboración: Natura Cosméticos S.A.

[55] <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.
[56] <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.

Comunidades circundantes

Compras a proveedores de comunidades circundantes (millones de R$)	2004	2005	2006
Cajamar	8,7	23,94	25,69
Itapecerica da Serra	1,70	0,27	0,55
Benevides [1]	n.d.	n.d.	0,44

1. Las operaciones en Benevides comenzaron en el 2006.
Fuente: *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
Elaboración: Natura Cosméticos S.A.

Anexo 4[57]

Consumidores

* En los estudios realizados hasta enero del 2005, los datos se refieren al porcentaje de consumidores "satisfechos" y "totalmente satisfechos" (las dos primeras casillas). Para el 2006 los datos se refieren al porcentaje de grados 8, 9 y 10 (las primeras tres casillas)

Fuente: *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
Elaboración: Natura Cosméticos S.A.

14. Bibliografía

- "El sector de cosméticos al alza en Perú". Lima, 25 de octubre de 2006. Fecha de consulta: 06/08/2007.<http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5596418_5604470_596669_188_-1_p5712609,00.html>.
- Entrevista a la señora Ariana Mantilla, Coordinadora de Comunicación de Natura Cosméticos S.A. 24 de agosto de 2007.
- Formulario de participación de la campaña "Mujer bonita de verdad".
- *Informe Anual Natura 2006*, obtenido en la entrevista a la señora Ariana Mantilla, responsable de la campaña. 24 de agosto de 2007.
- *Informe Anual Natura 2006*. Fecha de consulta: 05/09/2007. <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.
- "Mercado de cosméticos crecerá 15% en primeros cinco meses del año". Lima, 9 de mayo de 2007. Fecha de consulta: 06/08/2007. <http://www.rpp.com.pe/portada/economia/76976_1.php?font=2>.

[57] <http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp>.

- Pipoli, Gina (ed.). *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios Effie Perú 2006*. Lima: Universidad del Pacífico, 2007.
- Presentación de la empresa. Congreso Premios Effie. Universidad del Pacífico, 25 de octubre de 2007.
- Stanton, Etzel y William Walker. *Fundamentos de mercadotecnia*. 13a ed. MacGraw-Hill, 2004.
- "US$ 200 millones de productos cosméticos se venderán en campaña navideña". Lima, 24 de octubre de 2006. Fecha de consulta: 06/08/2007. <http://www.rpp.com.pe/portada/economia/53288_1.php>.

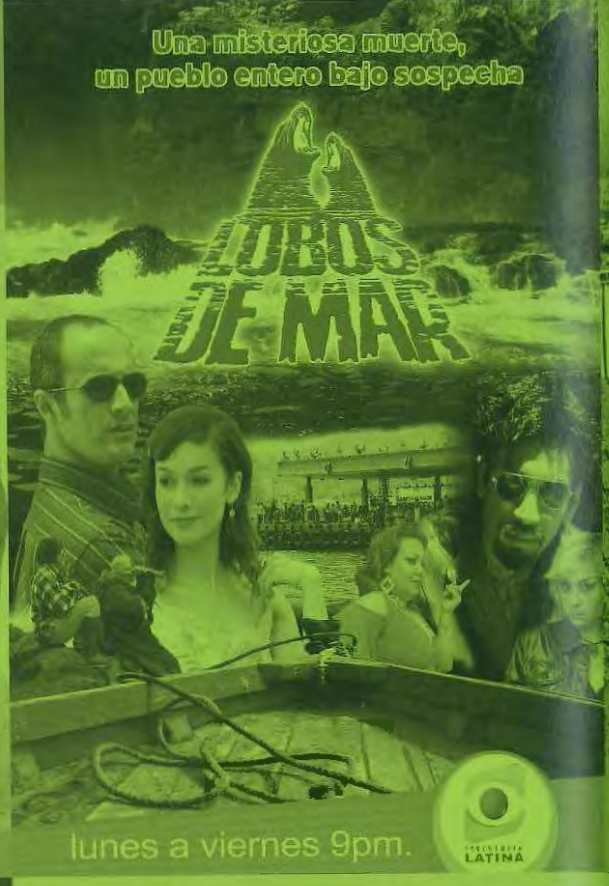
Páginas web

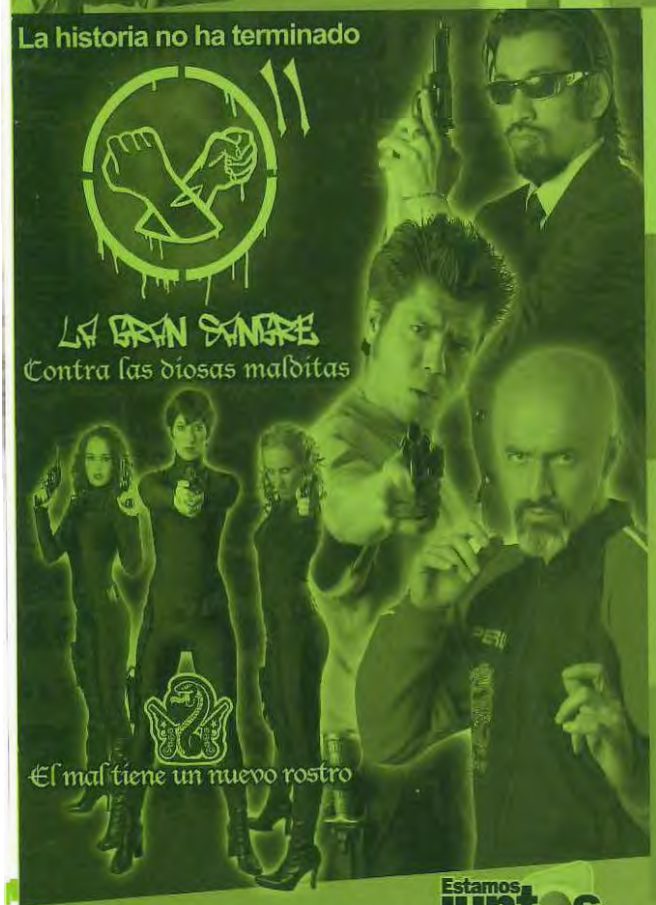
- Natura Cosméticos S.A.
  http://www.natura.net

VIII. Categoría
Medios de comunicación

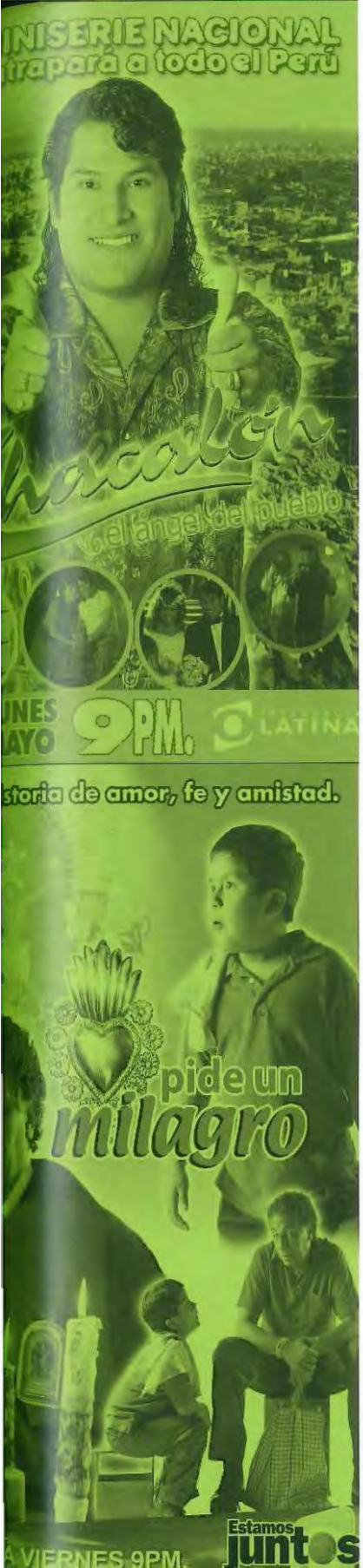
effie
perú


LAS AVENTURAS DE CAMOTE Y PAQUETE
CAMINO A CASA
Una historia
de amistad verdadera
llena de diversión,
aventuras y peligro


Una misteriosa muerte,
un pueblo entero bajo sospecha
LOBOS DE MAR
lunes a viernes 9pm.
LATINA


La historia no ha terminado
LA GRAN SANGRE
Contra las diosas malditas
El mal tiene un nuevo rostro
LUNES A VIERNES 9PM.
Estamos juntos


Una
COMPETENCIA
que dará
que hablar
VIRGENES
vs.
DIABLITAS
Las Vírgenes de la Cumbia 2
DE LUNES A VIERNES 9PM.
Estamos juntos



FRECUENCIA LATINA

Medios de comunicación

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Frecuencia Latina
Campaña: "Miniseries"

Anunciante: Compañía Latinoamericana de Radiodifusión S.A.

Alberto Cabello O.	Director Gerente General
Javier Carmona	Gerente Comercial
Cecilia Gómez de la Torre	Gerenta de Programación
Ricardo Tokuda	Gerente de Operaciones
Ana María Olaya	Jefa de Promociones
Michelle Alexander	Productora del Barrio Producciones
Susana Bamonde	Productora de Imizu Producciones
Aldo Miyashiro	Guionista de Capitán Pérez Producciones
Jorge Carmona	Director de Capitán Pérez Producciones
Jaime Carbajal	Director de Productora J.C. Producciones

Medios de comunicación

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: FRECUENCIA LATINA

Categoría: Medios de comunicación
Premio: Premio Effie Oro
Elaborado por: Gonzalo Cabello

1. Análisis del sector y la industria

1.1 Macroambiente externo

1.1.1 Factores político-legales[1]

En el sector de medios de comunicación existen leyes establecidas por la Constitución que regulan y autorregulan los contenidos de los programas en emisión y además establecen un límite al capital y a la inversión extranjera. Está prohibido que una persona sea dueña de más de dos canales de televisión.

Paralelamente existen el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV) –constituido por representantes de la sociedad civil, gremios, universidades y autoridades–, que está a cargo de velar y recomendar los contenidos de la programación de los canales de televisión y de las radios, y la Sociedad Nacional de Radio y Televisión (SNRTV), la cual se asegura de que los canales y radios cumplan con ciertos estatutos y compromisos, y resguarda los derechos y obligaciones de los canales de televisión y estaciones de radio ante el gobierno, la sociedad civil, los gremios vinculados, las sociedades de derecho de autor, entre otros.

1.1.2 Factores sociales y económicos

La población accede a los canales de televisión de señal abierta (como lo es Frecuencia Latina) de manera completamente gratuita. Las estaciones hacen un pago mensual al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el cual les otorga el permiso de funcionamiento y derecho a la emisión de su programación[2]. Al servicio de señal cerrada (Cable Mágico, Directv, entre otros) se accede solo mediante un pago mensual a las empresas operadoras.

1.1.3 Factores culturales y demográficos

Actualmente, en Lima Metropolitana existen 1.917.079 hogares[3] con televisor, los cuales albergan a 7.692.584 televidentes[4]. Estas cifras constituyen universos importantes para la televisión y, en consecuencia, para los canales, que disponen de numerosas y variadas audiencias para entablar una relación directa con sus "clientes / televidentes / anunciantes".

---

1 Información extraída de la entrevista a Alberto Cabello, Director Gerente General de Frecuencia Latina.
2 Ídem.
3 Véase el anexo 1. Lima Metropolitana: universos Ibope 2007.
4 Ibope Time 2007. Lima Metropolitana.

A estos universos se suman los universos de hogares y televidentes de seis de las principales ciudades del interior del país, de los cuales se tiene algunos indicadores de consumo de TV, considerando que la cobertura de las señales de todos los canales es a escala nacional.

1.1.4 Barreras y análisis de la competencia

Es sumamente difícil que un canal entre como un nuevo competidor en la televisión de señal abierta. Esto se debe a que todas las frecuencias han sido copadas; estas son: Frecuencia Latina, América Televisión, Panamericana Televisión, TV Perú, ATV, RBC, Red Global y otras[5]. Sin embargo, puede suceder que un nuevo inversionista decida comprar un canal ya existente y lo reposicione en la señal abierta, como fue el caso de América Televisión.

América Televisión – Canal 4[6]

Es un canal tradicional con 49 años en el mercado. La mayor crisis de su historia se dio a fines de la década de 1990, cuando la administración Crousillat se vio involucrada en el escándalo de los "vladivideos". Fue entonces que el grupo Plural TV compró la estación e inició su reposicionamiento, por lo que a partir del año 2000, paralelamente al saneamiento de sus millonarias deudas, ha experimentado una renovación constante de su imagen:

- Eslogan 2000: "América, somos parte de tu vida".
- Eslogan 2002: "América, un mundo por descubrir".
- Eslogan 2003 a la fecha: "América, siempre en tu vida".

Actualmente lidera el *rating* promedio de apertura a cierre, con 12,0 puntos. Históricamente, su producto estrella es la telenovela, con lo que logra liderar las preferencias del grupo Amas de Casa. También logró consolidar su noticiero "América Noticias" y el desaparecido programa periodístico "La Revista Dominical", con altos niveles de audiencia.

Estos productos le permitieron reforzar su imagen de canal serio, con credibilidad. Actualmente, con "Cuarto Poder", logra niveles competitivos de audiencia. Y si bien sigue liderando el grupo Amas de Casa, comparte las preferencias de estas con ATV. A continuación viene Frecuencia Latina, pero con niveles más bajos:

- América Televisión: 5,9
- ATV: 4,2
- Frecuencia Latina: 3,0

Además, su programa "Recargados de Risa" lidera las preferencias los días sábados, la mayoría de veces.

Panamericana Televisión – Canal 5[7]

Es un canal clásico, con 48 años en el aire. Históricamente, posicionó con solidez sus programas periodísticos por medio de narradores que se mantuvieron durante décadas en su pantalla y se convirtieron en "caras" y emblemas del canal. Paralelamente, generó muchos programas de entretenimiento que se convirtieron en referentes de la televisión nacional, como "Trampolín a la Fama"; las legendarias telenovelas "Simplemente María" y "Nino"; "Aló Gisela"; "Risas y Salsa"; "Nubeluz"; "Natacha"; "Carmín", entre otros.

[5] Información extraída de la entrevista a Alberto Cabello, Director Gerente General de Frecuencia Latina.
[6] "Análisis de la competencia". Elaborado por Frecuencia Latina.
[7] Ibídem.

En el año 2003, dos administraciones se disputaron públicamente el control del canal. Los escándalos desatados los afectaron en todos los ámbitos: el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, los anunciantes y los televidentes. A partir de esa crisis, la competencia le restó participación de mercado.

A partir del año 2000, ha desarrollado un alto grado de identificación con la audiencia por medio de sus eslóganes, poniendo énfasis en una relación personal con el televidente:

- Eslóganes 2000- 2001: "Crecemos juntos, Panamericana y tú".
- Eslogan 2001: "Panamericana es un sentimiento".
- Eslogan 2004: "Somos el alma del Perú: Panamericana eres tú".
- Actual: "La mejor ventana".

TNP – Canal 7[8]

Canal administrado por el Estado desde hace 50 años. Tradicionalmente ha sido percibido como un canal aburrido.

Con mayor dinamismo, ha mejorado el nivel de su oferta de programación, la cual se estructura sobre la base de noticieros, magacines, documentales, programas musicales y programas culturales. Actualmente, sus mejores productos, en lo que a sintonía se refiere, es "Confirmado", seguido por "Mediodía Criollo", "Costumbres" y "Reportaje al Perú", documentales que llegan a todos los pueblos del país.

Sus eslóganes:

- Eslogan 2000: "Una señal para todos".
- Eslogan 2001: "Sembrando cultura para todos".
- Eslogan 2002: "La primera señal televisiva del país".
- Eslogan 2003: "Cultura con programación de calidad".
- Eslogan 2004: "Orgullo de programación".
- Eslogan 2006: "Fuerza que integra a los peruanos".
- Eslogan 2007: "Desde hace medio siglo TV Perú eres tú".

ATV – Canal 9[9]

Canal con 24 años en el aire. Ofrece programación alternativa, básicamente programas "enlatados"[10]: películas, series estadounidenses, dibujos animados y telenovelas.

Su producto estrella es "Magaly TV" (magacín), que tiene un *rating* promedio de 17,1 puntos en el bloque estelar (9 p.m.). Le sirve para irradiar audiencia a los programas transmitidos antes y después de su emisión.

ATV ha incrementado progresivamente su oferta de telenovelas y actualmente tiene el mismo nivel de llegada al grupo Amas de Casa que América Televisión.

Aun cuando tiene problemas judiciales latentes y su anterior dueño está asociado a la corrupción, tiene en su actual propietario a su mejor carta de presentación en el ámbito regional para adquirir material fílmico de calidad y de estreno, ya que cuenta con convenios con productoras internacionales.

---

8 "Análisis de la competencia". Elaborado por Frecuencia Latina.
9 Ibídem.
10 Programación comprada, no producida.

Además, suele hacer campañas en las que involucra al televidente activamente con su programación. Esto se evidencia en las frases de campaña, ya que apelan a la recordación de sus programas o estrellas, asociados a las necesidades que satisfacen, sean de información o entretenimiento:

- Eslogan 2000: "Míralo tú también".
- Eslogan 2001: "Te conoce".
- Eslogan 2003: "Nosotros la tenemos... tú no te la pierdas".
- Eslogan 2005: "ATV te une, únete".
- Eslogan 2006: "El canal".

Ok TV / RBC Televisión – Canal 11[11]

Históricamente, ha cambiado en varias oportunidades de razón social porque alquilaba su señal a terceros. Entre sus nombres han estado RBC, Austral, Canal A, Ok TV y nuevamente RBC. Hasta Ok TV, su oferta de programación estaba estructurada sobre la base de *videoclips*, espacios musicales y de espectáculos, orientados básicamente a satisfacer necesidades de entretenimiento y diversión de televidentes de 11 a 35 años, hombres y mujeres.

Actualmente, con RBC, su mejor producto es "Cállate Beto!", un programa en vivo de entrevistas que se transmite de lunes a viernes a las 23:00 horas y que es conducido por Beto Ortiz.

Su eslogan apela a sentimientos de pertenencia en su público objetivo:

- Eslogan 2000: "Es diferente".
- Eslogan 2001: "Un nuevo amanecer".
- Eslogan 2003: "Otro plan".
- Eslogan 2003: "El canal de la juventud".
- Eslogan 2006: "Es más".
- Eslogan 2006-2007: "La televisión que renace".
- Eslogan 2007: "El canal positivo".

Red Global – Canal 13[12]

Fue relanzado en el 2006 bajo una nueva administración. Nuevamente se está convirtiendo en la mejor alternativa entre los canales chicos; actualmente cuenta con 7% del mercado.

Por lo general, basa su programación en espacios de películas, series y dibujos animados a lo largo del día, y últimamente comparte señal con ATV para los espacios futbolísticos.

- Eslogan: "Atrévete a vernos".

[11] "Análisis de la competencia". Elaborado por Frecuencia Latina.
[12] Ibídem.

1.2 Macroambiente interno

1.2.1 Posible competencia y sustitutos[13]

La posible competencia, fuera de las otras estaciones de televisión, y los posibles sustitutos son los siguientes:

- El cable (señal cerrada), aun cuando tiene precios altos (aproximadamente US$ 40 mensuales), incrementa año a año sus niveles de penetración por la participación de nuevos operadores que tanto en Lima como en el interior del país ofrecen paquetes económicos para llegar a todos los niveles socioeconómicos de la población. Actualmente la penetración de la televisión por cable en Lima Metropolitana es de 42,4% a nivel total.
- La radio podría ser considerada como un gran competidor, no solo por los bajos costos de los avisos publicitarios para el anunciante, sino también por la estrategia de segmentación que le permite tener audiencias cautivas.
- Internet está tomando cada vez más fuerza, pero, al igual que el cable, en los hogares no ha llegado a todos los sectores, como sí lo ha hecho la televisión. Sin embargo, según reporta Osiptel, ya desde el año 2002, 87% de la población accede a Internet por medio de las cabinas públicas.

A esto se suma la marcada tendencia al crecimiento de los medios de promoción alternativos, que impactan en la vía pública y ofrecen una variedad de formas de llegar al consumidor, con lo que de alguna manera se reducen las oportunidades de ingresos para la televisión.

1.2.2 Clientes y proveedores

La televisión atiende simultáneamente a dos tipos de clientes:

- Televidentes: identificados como todas las personas que tienen necesidad de entretenimiento de calidad y de información. Sus expectativas están relacionadas con distracción, compañía, identificación, credibilidad.
- Anunciantes: buscan escenarios idóneos para sus productos. Cuantitativamente, sus expectativas se relacionan directamente con altos niveles de *rating* que les garanticen el alcance efectivo de sus mensajes; cualitativamente, esperan una marca de calidad para asociarla a su marca.

Los clientes (anunciantes) en la televisión no exceden de 250 y cuentan con gran poder de negociación, asesorados en su inversión por las centrales de medios. Los diez primeros representan casi 50% de la facturación. Entre ellos se encuentran: Alicorp, Procter & Gamble, Backus, Coca-Cola Servicios, Banco de Crédito, Prima AFP, Telefónica del Perú, Claro, etcétera.

Respecto a los proveedores, en la televisión destacan tres tipos:

- Proveedores de contenido: actualmente existe más oferta que compradores, lo que abre la posibilidad de conseguir mejores contenidos a precios más asequibles. Estos productos pueden ser nacionales o internacionales, de diversos géneros: novelas, películas, series, entre otros.
- Proveedores de tecnología: mayoritariamente provienen del extranjero; ofrecen *software*, equipos, herramientas (unidades móviles, cámaras, cintas, etcétera).
- Proveedor de *rating*: la empresa chileno-brasileña Ibope, única en el medio, ejerce una función monopólica y se adjudica mucho poder de negociación.

[13] Información extraída de la entrevista a Rosa Padilla, Jefa de Márketing de Frecuencia Latina.

Por último, muchos proveedores son insustituibles, como los artistas, los satélites o la programación internacional.

2. Compañía Latinoamericana de Radiodifusión S.A.C.[14]

2.1 Historia

Frecuencia Latina fue constituida en 1982 con la denominación de Compañía Latinoamericana de Radiodifusión S.A.C., por un grupo de empresarios peruanos industriales no vinculados a los medios de comunicación, liderados por Bernardo Batievsky.

La mayoría de los socios fueron retirándose y actualmente existen solo tres accionistas. Baruch Ivcher, de origen israelí y accionista mayoritario (54%), y los hermanos Samuel y Mendel Winter. Las acciones de estos dos últimos están en litigio debido a casos de corrupción durante el mandato del ex presidente Alberto Fujimori.

2.2 La empresa[15]

Se inició como pionera al formar audiencia en horarios inusuales. Programó "90 Segundos" a las 11 p.m. y posicionó "Contrapunto" los domingos a las 9 a.m.

Durante su existencia han ocurrido eventos que lo han colocado en el ojo de la opinión pública: un atentado terrorista (Sendero Luminoso, 1992), un atentado a la libertad de expresión, el despojo de la nacionalidad a su accionista mayoritario, el cambio forzado de administración, entre otras cosas.

Muchas veces, la imagen de su accionista mayoritario le restó protagonismo a la marca por excesos en el tratamiento de parte de la prensa.

A lo largo del tiempo fue incrementando su oferta de programación y orientándola básicamente a la producción de programas nacionales de diversos géneros: periodísticos, cómicos, musicales, *talk shows*, magacines y telenovelas. Ha tenido grandes éxitos; sin embargo, no existen caras asociadas a su imagen, como en otros canales.

La campaña de imagen mas exitosa se realizó en el año 1998, con el eslogan "Frecuencia Latina, va para arriba", que logró un fuerte posicionamiento. El soporte fue la variada y abundante producción nacional que sustentaba su crecimiento en la participación de mercado. Esta campaña transmitía optimismo y alegría y lanzaba el mensaje desde diversos lugares del Perú.

La penúltima campaña de imagen se realizó en el año 2001, cuando su eslogan "Frecuencia Latina, vive en ti" apuntaba a estrechar la relación con el televidente. Sin embargo, visualmente era una gráfica muy fría, divorciada del eslogan, que sí tenía un mensaje emotivo; en consecuencia, no logró su objetivo.

El eslogan "Vive en ti" se dejó de utilizar en los últimos años, hasta que en el 2006 apareció el eslogan "Estamos juntos", que está presente hasta la fecha.

2.2.1 Misión

"Acompañar a las personas en los momentos importantes de su vida con entretenimiento de calidad e información veraz e independiente".

[14] Información proporcionada por Frecuencia Latina.
[15] Información extraída de la entrevista a Rosa Padilla, Jefa de Márketing de Frecuencia Latina.

"Estamos comprometidos social y responsablemente con los televidentes, los anunciantes, nuestro personal y accionistas".

2.2.2 Visión

"Ser el mejor medio latino de comunicación interactiva, que con un enfoque positivo, humanizado, independiente y veraz, sea el amigo común de la familia".

2.2.3 Principios de la empresa

En Frecuencia Latina se valora la confiabilidad y la honestidad. Trabajan siempre en equipo, con creatividad y respeto; comprometidos con el logro de los objetivos y el mejoramiento continuo; con una comunicación constante, fluida y positiva.

2.2.4 Análisis FODA

Las fortalezas y debilidades de la empresa se centran principalmente en cinco aspectos: desarrollo del talento humano, efectividad, innovación, penetración en la región y rentabilidad.

Fortalezas

- Experiencia en la dirección.
- Importante variedad de talento (Jaime Bayly, Cecilia Valenzuela, Carlos Álvarez, etcétera).
- Credibilidad periodística.
- Cobertura (penetración del 98% del mercado) y buena imagen en provincias.
- Infraestructura y *staff* profesional.
- Penetración en el mercado internacional.
- Es el canal con mayor infraestructura de producción integral en el ámbito local. Por ejemplo, cuenta con seis estudios de diversos tamaños.
- Marcada influencia de producción nacional e identidad peruana.
- Es el único canal de señal abierta que transmite partidos del campeonato local de fútbol profesional (partidos de Univ. San Martín, Deportivo Municipal y Total Clean).
- Tiene a los mejores periodistas de la televisión, según la "Encuesta del poder en el Perú" (Ipsos Apoyo).
- Tiene el mejor cómico nacional, según la "Encuesta del poder en el Perú" (Ipsos Apoyo).
- Tiene el mejor programa cómico de la televisión: "El Especial del Humor" ("Encuesta del poder en el Perú" [Ipsos Apoyo]).
- Tiene dos espacios de cine que son marca para los televidentes que buscan el género películas: "Cine Millonario" y "Noches de Superestreno".
- Su nombre subliminalmente tiene una connotación cálida que favorece su asociación a la región latinoamericana.
- Su actual eslogan ("Estamos juntos") connota cercanía con el televidente.

Debilidades

- Imagen periodística polémica y de oposición.
- Dificultades para acceder a créditos debido a problemas de conocimiento público.

- Programación de lunes a viernes, de la mañana y de la tarde, con bajos niveles de audiencia; en consecuencia, los ingresos se concentran fundamentalmente en el *prime time*, que va de las 19 a las 24 horas, y en los fines de semana.
- Bajos niveles de *rating* en el grupo Amas de Casa, audiencia que representa por lo menos 40% de la demanda de los anunciantes.
- Históricamente ha maltratado el género telenovela destinado al grupo Amas de Casa, levantándolas o cambiándolas de horario cuando el *rating* no le era favorable; en consecuencia, este grupo objetivo percibe que Frecuencia Latina no es para ellas.
- Proyecta inestabilidad en la pantalla por los constantes cambios que realiza en la programación.
- A pesar de tener a los mejores periodistas en sus filas, no proyecta imagen de equipo periodístico en pantalla.
- La marcada y reiterada oposición de Cecilia Valenzuela en algunos temas afecta negativamente a Frecuencia Latina y coloca a la marca en el ojo de la tormenta; confunde a la opinión pública, que asume que ella es la vocera del dueño de la empresa.

2.3 Línea de productos

Frecuencia Latina cuenta actualmente con una variada línea de productos centrada en la familia. Los géneros de su oferta son periodísticos e informativos ("90 Segundos", "La Ventana Indiscreta", "El Francotirador", "Reporte Semanal", "Ayer y Hoy"), entretenimiento y deportes ("El Especial del Humor", telenovelas, miniseries de horario estelar – 21 horas, "El Especialista") y misceláneos (dibujos animados, películas, series, entre otros)[16].

3. El producto

3.1 Orígenes

Frecuencia Latina optó por apostar por la producción nacional en formato miniserie en el año 2004, cuando lanzó "Dina Páucar". Este producto inicialmente fue rechazado por el mercado (canales y anunciantes), no solo porque recreaba la vida de una folclorista, que supuestamente estaba dirigida a los niveles D y E, sino también por el supuesto de que los televidentes estaban acostumbrados a telenovelas, series, películas y noticieros en ese horario; sin embargo, la investigación cualitativa reveló que la audiencia estaba dispuesta a probar el formato. Los resultados cuantitativos lo confirmaron: la respuesta de los televidentes fue inmediata. El *rating* alcanzó cifras de hasta 40 puntos en hogares, se registraron récords de audiencia en la hora y en el *ranking* general de programas, que superaron a los formatos clásicos mencionados anteriormente. Estos resultados revelaron la oportunidad para trabajar el formato miniserie y diseñar una estrategia para ocupar un nuevo nicho de mercado.

La construcción del horario continuó progresivamente en el 2005, año en que se emitieron cinco miniseries que se alternaron algunos meses con una telenovela, y ya en el 2006, la hora fue destinada totalmente para el género.

3.2 Características

Las miniseries de Frecuencia Latina son de producción nacional, realizadas y escritas por peruanos. Tienen en promedio de 20 a 25 capítulos; es decir, se transmiten durante un mes a un mes y una semana; tiempo suficiente, según la investigación cualitativa, para hacer migrar básicamente al grupo Amas de Casa hacia un producto novedoso.

[16] Información extraída de la entrevista a Alberto Cabello, Director Gerente General de Frecuencia Latina.

En lo que a su estructura y contenido se refiere, las tramas recrean historias de personajes reales o ficticios inmersos en la vida cotidiana y reflejan sueños, ambiciones, fracasos y éxitos, presentes en todos los seres humanos cualquiera sea el estrato o el sector de la población al que pertenezcan. De esta manera, logran un alto nivel de identificación con los televidentes[17].

3.3 Innovación

El formato logró romper los hábitos rutinarios de los televidentes, no solo por su corta duración, sino porque dentro del formato se crearon subgéneros con el objetivo de llegar a más audiencias. En ese sentido, por ejemplo, las historias de personajes reales ("Dina Páucar") se combinaron con las historias de arraigo popular ("Pide un Milagro") y con la miniserie que combinaba el cómic con la acción de la vida diaria, lo que consolidó su sello innovador. Esto llevó a la competencia a optar por este formato; sin embargo, se ha trabajado muy bien el posicionamiento de las miniseries y el *top of mind* de estas favorecen totalmente a Frecuencia Latina.

3.4 Mercado objetivo

El grupo objetivo primario de las miniseries es el de amas de casa, pero considerando que las 21 horas es el horario de mayor encendido en la televisión en general, se utilizan todas las variables del formato para que se orienten también a hombres y mujeres de dieciocho años a más, para de esta manera alcanzar a todos los miembros del hogar.

El mercado objetivo secundario está constituido por las empresas que comercializan productos y servicios, buscan escenarios con altos niveles de *rating* que les garantice el alcance efectivo de sus mensajes y esperan una marca de calidad para asociarla a su marca.

3.5 Perfil del consumidor[18]

- El consumidor, o el televidente, percibe la categoría televisión como un medio de diversión importante en su vida cotidiana y al género miniserie, como una opción de entretenimiento.

Perfil psicográfico[19]

- Personas que se interesan por tener momentos de esparcimiento en sus vidas.
- Amas de casa y hombres y mujeres de dieciocho años a más, de todos los niveles socioeconómicos.
- Según su procedencia, sus actividades sociales se centran alrededor de su familia, trabajo, tradiciones y amistades.
- Buscan referentes en historias que les permiten verse reflejados.
- Si se trata de niveles bajos, se informan a través de la prensa chicha; los niveles altos tienen mayores fuentes de información, como la radio, el cable o Internet.
- En la radio, las amas de casa buscan baladas y, en general, un medio para relajarse y sentirse acompañadas.
- Todos los niveles buscan la señal abierta para entretenerse.

[17] Información extraída de la entrevista a Rosa Padilla, Jefa de Márketing de Frecuencia Latina.
[18] Extraído de "Estudio del consumidor" de Frecuencia Latina.
[19] Idem.

3.6 Aportes de las miniseries[20]

- Desarrollo de la industria de la comunicación

  El haber abierto un nicho para este género de programas, abrió también la posibilidad de desarrollo para que productoras independientes respondan a la demanda adecuadamente y diseñen nuevos productos para el mercado.

- Desarrollo del sector/empresa

  Dos nuevas productoras que trabajaron con Frecuencia Latina optaron por este formato y dejaron de lado el enfoque clásico, lo que generó una nueva fuente de desarrollo de la industria local, con proyección de ingresar competitivamente al mercado internacional.

- Desarrollo de la comunidad/consumidor

  El alto grado de identificación que logra este formato en los diversos estratos, da a los anunciantes la posibilidad de auspiciar programas de alto *rating*; y en la medida en que se incrementan las inversiones, la industria continúa desarrollándose.

4. Escenario de márketing comercial

El horario de las 21 horas, el de mayor consumo en la televisión de señal abierta[21], ha sido históricamente liderado por América Televisión, que ha mantenido en su oferta el género telenovela, dirigido básicamente a las amas de casa; ATV, en segundo lugar, también mantuvo en el tiempo el género magacín, y, con él, una audiencia cautiva más variada.

Panamericana, por su parte, ofrecía un *mix* de géneros en el horario (telenovela, cómicos, documentales, concurso), lo que fue en detrimento de sus niveles de sintonía.

5. Objetivos de márketing

- Informar a la audiencia que hay una nueva opción en el *prime time*, que es la miniserie.
- Comunicar a las amas de casa y a los hombres y mujeres de dieciocho años a más que a las 21 horas, en Frecuencia Latina, siempre encontrarán historias que recrean sus sueños, sus deseos, sus éxitos, sus esfuerzos, y que existen personajes como ellos que creen en la amistad, la justicia, los sueños, el amor.
- Desarrollar una imagen de producción nacional continua.
- Persuadir a la audiencia habitual de ATV y América Televisión de que no se puede perder historias como estas: que migre a Frecuencia Latina.

6. Estrategias de márketing

Campaña promocional

Para promocionar las miniseries de las 21 horas se utilizaron diversos medios publicitarios. El principal fue su propia pantalla, con una pauta de comerciales en las horas de mayor sintonía, con el objetivo de alcanzar la mayor cantidad de televidentes. Además, se trabajó en:

---

[20] Extraído de la ficha de inscripción de los Premios ANDA en la categoría "Premio al Programa de Entretenimiento en Televisión"; "Chacalón, el ángel del pueblo".

[21] Información extraída de la entrevista a Alberto Cabello, Director Gerente General de Frecuencia Latina.

- Publicidad: el principal medio fue su pantalla, en la que se utilizaron 9.030 autopromociones rotativas y todo tipo de mensajes que sirvieran para convocar al público a estar presente en todos los eventos de cada miniserie (cuñas, *banners*, menciones), y *reels* promocionales en los principales programas del canal.
- En prensa: se utilizaron los principales diarios del Grupo El Comercio, el Grupo La República y Epensa, segmentando la comunicación para cada uno de ellos según el contenido de la miniserie. Además, se utilizaron las revistas *Somos* de *El Comercio, Gisela* y *Cosas*.
- En radio: los lanzamientos de cada producto tenían promociones durante nueve días antes de la transmisión en las emisoras de los principales grupos radiales, que se seleccionaron de acuerdo con la temática y con el grupo objetivo primario: Grupo RPP y Corporación Radial.
- Relaciones públicas: se utilizó básicamente la prensa escrita para crear actitudes y opiniones positivas hacia la producción nacional, para lo cual se la mantenía constantemente informada respecto de todas las actividades que se realizaban alrededor de cada producción en particular y se la invitaba a todos los eventos promocionales de lanzamiento que se llevaban a cabo en los principales centros comerciales (como Mega Plaza), en los que participaban los actores y se congregaban miles de personas.

El presupuesto empleado para la promoción de las miniseries de febrero a diciembre del 2006 fue el siguiente:

a. Recursos totales invertidos en medios en período de exhibición, en dólares: 632.500 (fuente: Frecuencia Latina).

b. Asignación presupuestaria por medio:

   - TV: US$ 451.500
   - Prensa escrita: US$ 106.000
   - Radio: US$ 75.000

c. Marco competitivo

   - Números de marcas o productos participantes en la categoría: diez programas a lo largo del año 2006 (tres telenovelas en América, seis programas varios en Panamericana y un magacín en ATV).
   - Inversión total en la categoría, en el mismo período de exhibición: US$ 1.108.543[22].

7. Objetivos comunicacionales

- Incrementar el *rating* total de hombres y mujeres de dieciocho años a más y amas de casa en 25%, para que a su vez el *share* de sintonía se incremente en por lo menos 20%.
- Incrementar las ventas en 30%.

8. Resultados obtenidos atribuidos a la campaña[23]

En el año 2005, los *ratings* del grupo Amas de Casa del horario se incrementaron en 30,2% con respecto al 2004 (de 5,3 a 6,9); y en el año 2006 se adicionó un 8,7% (de 6,9 a 7,5). Es decir, en

[22] Datos extraídos del formulario de participación de Frecuencia Latina en los Premios Effie 2006.
[23] Datos extraídos del formulario de participación de Frecuencia Latina en los Premios Effie 2007.

promedio la recuperación del horario en este segmento durante este período fue de 41,5%[24].

Con similar tendencia, el grupo Hombres y Mujeres de dieciocho años a más registró un incremento de 13,3% el año 2005 respecto al 2004 (de 4,5 a 5,1), y en el 2006 el promedio ya era 6,0, es decir +17,6%; promedio de incremento en el período: 33,3%.

Las ventas del horario se incrementaron en 144% en el pase del año 2004 al 2005, y siguieron incrementándose en el 2006 (en 45%). Estos incrementos respondieron a la variedad de participación de los anunciantes. Los escenarios, la popularidad de los personajes y las tramas de las historias se prestaron para auspicios especiales.

9. Estrategia de precios

Considerando las características del producto, su diferenciación en el mercado y los altos costos de su elaboración, la miniserie tiene un precio *premium* y se comercializa de dos maneras:

- Por libre contratación (*spots* de 30").
- Por auspicio en toda la miniserie, con derecho a:
  - Presentación
  - Dos avisos por día en cada capítulo de 30"
  - Despedida
  - Cola de promociones (mención de marca)

Paralelamente, con el propósito de reducir costos variables, Frecuencia Latina tiene alianzas estratégicas con sus productoras para que ellas manejen la venta interna directamente con los anunciantes; sin embargo, en la negociación final se coordina para que el producto que esté en situación de uso en el contexto de la historia también participe como auspiciador.

10. Estrategias de plaza y distribución

La fuerza de ventas y las productoras se encargan de proporcionar al mercado de anunciantes toda la información respecto del producto: *brochure* informativo con la sinopsis, el elenco, la dirección, etcétera, y un DVD con los primeros capítulos de las miniseries.

11. Resumen del caso

Las miniseries nacionales de Frecuencia Latina se lanzaron al mercado luego de que se detectara la oportunidad de abrir un nicho de mercado en el *prime time* de la televisión de señal abierta. La exitosa transmisión de "Dina Páucar" en el 2004 mostró la vulnerabilidad del líder, y de la competencia en general, frente al formato, por lo que la construcción del horario de las 21 horas se basó en una estrategia de diferenciación que buscaba posicionar el género por su duración, por la elección de las historias y por el tratamiento de los elementos de la vida cotidiana inmersos en las historias, que se combinaron adecuadamente para generar un alto grado de identificación en su grupo objetivo.

Actualmente se siguen monitoreando los contenidos del formato y Frecuencia Latina continúa apostando por la programación y la producción nacional, con lo que, además de haber logrado sus objetivos de ventas (+45% en el 2006), ha generado una nueva fuente de desarrollo de la industria local con proyección de ingresar al mercado internacional. Paralelamente, los altos niveles de sintonía

[24] Véase el anexo 2: Miniseries nacionales (2006).

dan a los anunciantes la posibilidad de auspiciar programas de alto *rating* y, en la medida en que se incrementan las inversiones, la industria continúa desarrollándose.

En cuanto a la audiencia, esta se ha incrementado, diversificado y fidelizado (el *rating* aumentó en 33,3%), lo que ha llevado a posicionar a Frecuencia Latina como el canal de las miniseries en el horario de las 21 horas, con un precio *premium* en el mercado.

La estrategia de medios tuvo su mayor soporte en su pantalla, en la que se utilizaron 9.030 autopromociones rotativas y todo tipo de mensajes que sirvieran para convocar al público a estar presente en todos los eventos de cada miniserie. También se usó la prensa: se utilizaron los principales diarios de los grupos El Comercio, La República y Epensa. Además, se utilizaron la revista *Somos* de *El Comercio*, la revista *Gisela* y la revista *Cosas*. Asimismo se utilizó la radio, donde los lanzamientos de cada producto tenían promociones durante nueve días antes de la transmisión, en las emisoras de los principales grupos radiales, que se seleccionaron de acuerdo con la temática y con el grupo objetivo primario, principalmente las del Grupo RPP y las de Corporación Radial. Por último, se realizaron eventos y relaciones públicas, en los que se utilizó la prensa escrita para crear actitudes y opiniones positivas respecto de la producción nacional, para lo cual se la mantenía constantemente informada sobre todas las actividades que se realizaban alrededor de cada producción en particular y se la invitaba a todos los eventos promocionales de lanzamiento que se llevaban a cabo en los principales centros comerciales (como Megaplaza), en los que participaban los actores y se congregaban miles de personas. Todo esto significó una inversión de aproximadamente US$ 1.108.543[25].

En conclusión, los objetivos de la campaña fueron superados, ya que las ventas se incrementaron en 15% más de lo planeado y el *share* de sintonía fue incrementado en 13,3% más de lo esperado. Además, el canal se posicionó para sus televidentes como una alternativa de un nuevo formato con cuyo contenido estos pueden identificarse fácilmente.

12. Preguntas de discusión

a. ¿Qué estrategia está implementando Frecuencia Latina con sus miniseries?

b. ¿A qué se debe el éxito de este nuevo formato?

c. ¿Cuáles son las principales características y los principales atributos del producto?

d. ¿Cuáles son los posicionamientos de los diferentes canales de señal abierta en el Perú?

e. ¿Por qué los televidentes se sienten identificados con los personajes de las miniseries?

[25] Cifra extraída del formulario de participación de Frecuencia Latina

13. Anexos

Anexo 1: Lima Metropolitana: universos Ibope 2007

Personas Grupo de edad	NSE Sexo	A/B	C	D/E	Total
(04 - 10)	Hombres	72.178	140.623	280.002	492.803
	Mujeres	56.000	151.201	261.335	468.536
(11 - 17)	Hombres	66.578	161.157	294.313	522.048
	Mujeres	66.578	153.690	321.069	541.337
(18 - 25)	Hombres	104.534	193.512	348.447	646.493
	Mujeres	96.445	194.757	339.736	630.938
(26 - 37)	Hombres	133.156	268.802	419.380	821.338
	Mujeres	154.934	303.646	441.781	900.361
(38 - 49)	Hombres	117.601	196.001	279.380	592.982
	Mujeres	130.668	207.824	281.246	619.738
(50 - 99)	Hombres	161.157	289.957	271.291	722.405
	Mujeres	172.357	289.335	271.913	733.605
Total personas con TV de 4 + años		1.332.186	2.550.505	3.809.893	7.692.584
	%	17,3	33,2	49,5	100,0
Hogares con TV		356.536	617.248	943.295	1.917.079
	%	18,6	32,2	49,2	100,0
	PERSXHOG	3,74	4,13	4,04	4,01
Amas de casa con TV		273.157	495.914	701.249	1.470.320
Jefes de hogar con TV		273.157	495.914	701.249	1.470.320
Jefe / Ama con TV		83.378	121.334	242.046	446.758
Hogares con cable		278.757	313.602	219.646	812.005
	%	34,3	38,6	27,0	100,0
Personas 4 + con cable		1.044.719	1.319.120	928.984	3.292.823
	%	31,7	40,1	28,2	100,0

Fuente: Ibope Perú.
Elaboración: Ibope Perú.

Anexo 2: Miniseries nacionales (2006)

Programa	Estado	TOT	A/B	C	D/E
"Chacalón"	Repetición	7,8	3,3	6,7	10,2
"Lobos de Mar"	Estreno	7,1	8,0	6,1	7,3
"Las Vírgenes de la Cumbia"	Estreno	15,4	14,7	13,1	17,0
"La Gran Sangre"	Estreno	17,0	12,1	13,5	21,0
"Misterio Edición Especial"	Repetición	15,9	8,6	10,9	21,7
"La Gran Sangre II"	Estreno	20,3	15,8	15,5	24,8
"Las Vírgenes de la Cumbia 2"	Estreno	19,2	15,5	15,3	22,9
"Pide un Milagro"	Estreno	14,2	10,1	13,4	16,3
"La Gran Sangre III"	Estreno	16,2	15,0	13,6	18,5
"Camino a Casa"	Estreno	20,4	11,5	17,6	25,6

Fuente: Ibope Time, 2006.
Elaboración: propia.

14. Bibliografía

- Entrevista a Alberto Cabello Ortega, Director Gerente General de Frecuencia Latina.
- Entrevista a la Srta. Rosa Padilla, Jefa de Márketing de Frecuencia Latina.
- Formulario de participación – Cía. Latinoamericana de Radiodifusión S.A.C.
- Ibope Time 2006 – *Ratings*.
- Información extraída de la página web de Compañía Latinoamericana de Radiodifusión S.A.C. <http://www.frecuencialatina.com.pe>.
- Lima Metropolitana: Universos Ibope 2007.

RADIO

Felicidad

88.9 FM

Las Mejores Canciones de tu Vi

Camilo Sesto

Javier Solis

LOS IRACU

Las Mejeres Canciones de tu Vida

Medios de comunicación

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Grupo RPP
Campaña: "Lanzamiento Radio Felicidad"

Anunciante: Grupo RPP S.A.

Hugo Delgado N.	Presidente Ejecutivo
Dalmi Villar M.	Gerente de Emisoras de Entretenimiento

Medios de comunicación

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: GRUPO RPP

Categoría: Medios de comunicación
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: Carolina Conde

1. Análisis del sector

El sector de emisoras de radio en el Perú está compuesto principalmente por cinco grupos radiales, que en conjunto tienen 84,2% de la participación de mercado de oyentes de Lima y 60,2% del mercado de oyentes a escala nacional. De acuerdo con información publicada por CPI, a mayo del 2005 el grupo RPP posee 22% de participación de mercado; Corporación Radial, 20,9%; y Panamericana, 8,3%[1].

La oferta en cuanto a emisoras radiales en el mercado peruano es muy amplia y variada; sin embargo, el mismo mercado radial en nuestro país esta clasificado en tres grandes grupos o bloques[2]:

- Bloque informativo o de noticias: aquí se concentran emisoras como CPN radio, 1160 y otras radios de menor sintonía. En este bloque, RPP Noticias es el líder indiscutible en lo que se refiere a audiencia y en captación de inversión publicitaria.
- Bloque deportivo: a él pertenecen estaciones como Radio El Sol y Ovación. Destaca por su amplia difusión del campeonato nacional de fútbol profesional y por promocionar e informar acerca de eventos relacionados con este deporte.
- Bloque musical y de entretenimiento: en este bloque se encuentra la mayor parte de emisoras y puede ser clasificado de acuerdo con los tipos de música que transmite cada una. Así, se puede encontrar radios de formato romántico, de formato pop/rock, de formato folclórico/vernacular, de formato salsa, de formato música del recuerdo, y emisoras con una oferta musical variada, sobre todo de corte juvenil, en las que se mezclan géneros como la cumbia, el reggaetón y la salsa. Además, existen emisoras con pocos años de existencia que ofrecen una combinación de géneros musicales más o menos relacionados.

El grupo RPP posee dos áreas de negocios. El área informativa o de noticias, representada por RPP Noticias; y el área de entretenimiento, dentro de la cual se encuentran cinco unidades de negocio: Radio Felicidad 88.9 FM, Radio La Mega 94.3 FM, Radio Corazón 96.7 FM, Radio Oxígeno 102.1 FM y Radio Studio 92. Según el estudio realizado por la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI) a escala nacional en mayo del 2007, cuatro de las radios del grupo RPP (RPP Noticias, Felicidad, La Mega y Studio 92) están posicionadas en los primeros lugares de sintonía en el *ranking* nacional[3]. En cuanto al estudio en Lima metropolitana, CPI demuestra que todas las radios del grupo RPP se encuentran en las primeras posiciones de la tabla: RPP Noticias está en la segunda posición y Radio

1 Caso Márketing Estratégico. Tema: RPP Noticias. 2006.
2 Pipoli, Gina (ed.). *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios Effie 2005*. Lima: Universidad del Pacífico, 2006, p. 246.
3 Véase el anexo 1. Audiencia radial global de emisoras FM/AM.

Felicidad, en la tercera[4]. Esto demuestra la preferencia del público por los productos ofrecidos por el grupo RPP, lo que hace que los mantenga en la posición de líder que actualmente poseen.

2. La empresa: grupo RPP S.A.

El grupo RPP S.A. tiene una cobertura nacional con sus emisoras: La Mega, Studio 92, Radio Felicidad y RPP Noticias. Corazón y Oxígeno tienen cobertura en la ciudad de Lima. Esta es una empresa de capital familiar que centra sus actividades en servicios de radio, televisión y servicios editoriales. Gracias a su formato de conglomerado, llega a múltiples mercados, desde jóvenes hasta adultos. El grupo RPP es una empresa mediana que cuenta con 450 trabajadores en el ámbito nacional, de los cuales 25% pertenecen a provincias y el resto a Lima[5]. Por último, el grupo RPP es una organización que atiende la expectativa informativa y musical del oyente peruano y sus necesidades de información noticiosa y de entretenimiento; una organización que tiene en su razón de ser la responsabilidad social empresarial[6].

2.1 Historia[7]

El grupo RPP nació como una sola cadena de once emisoras que difundían una misma programación de doce horas, grabada con los mejores sistemas de duplicación que se podía tener. Todo se grababa en Lima con 48 horas de anticipación y luego era duplicado a alta velocidad y enviado a cada una de las emisoras afiliadas. Esta simultaneidad se lograba con programación de entretenimiento, cultura y orientación al público. El día se iniciaba con la "Doctora Corazón", con argumentos basados en cartas con problemas sentimentales que el público enviaba; continuaba luego con las radionovelas (lo principal de la programación); y, más adelante, por la noche, con los programas cómicos en los que participaban personajes como Guillermo Rossini y Tulio Loza.

Uno de los elementos distintivos de RPP era la participación del público en los programas radiales, como en el caso de "La Doctora Corazón" y de "Buscando Estrellas". En este último participaban aficionados al canto, y era realizado en calles y parques de Lima y provincias. Este proceso de apropiación que los oyentes hacen de su radio es una de las claves de la fidelidad radiofónica que RPP Noticias supo aprovechar.

En 1979 se inició la primera hora noticiosa de "La Rotativa del Aire", emitida en amplitud modulada y transmitida a provincias mediante el servicio de microondas de Entel Perú. Este fue el primer paso para que luego RPP se convirtiera en un sistema ininterrumpido de información que trabaja las 24 horas del día.

En 1985, RPP encontraría en el satélite la gran herramienta para poder cumplir con su vocación de simultaneidad absoluta. Dos años más tarde, la señal de la radio se transmitía por el satélite PanAmSat a 33 ciudades en el país, tanto en frecuencia modulada (FM) como en amplitud modulada (AM). RPP comenzó a transformarse en un gran medio periodístico, multiplicando los equipos de periodistas y corresponsales. El eslogan de la radio cambió de "Una sola voz" a "Todo el Perú a la vez".

Cabe mencionar que el grupo RPP cuenta con un área especializada en temas de responsabilidad social y un área de proyectos de responsabilidad social. El grupo RPP tiene un gran campo de acción, ya que es la mayor empresa del país que integra a la población y que difunde la cultura, la educación, la salud, la nutrición y la protección del medio ambiente a escala nacional por medio de su señal. Por lo tanto, es evidente que las decisiones del grupo RPP no solo se centran en el logro de la mayor rentabilidad para

---

[4] Véase el anexo 2. Audiencia radial global de emisoras FM/AM, según niveles socioeconómicos.
[5] Caso Márketing Estratégico. Tema: RPP Noticias. 2006.
[6] *Boletín Informativo RPP* N° 3, julio del 2004.
[7] Pipoli, Gina (ed.). *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios Effie 2005*. Lima: Universidad del Pacífico, 2006, pp. 247-8.

sus proyectos, sino también en su impacto en la sociedad y en el medio ambiente, tomando en cuenta de manera proactiva los intereses y/o demandas de los grupos de interés (*stakeholders*).

Actualmente, el grupo RPP es grupo radial líder en el país. Pertenecen a este grupo las radioemisoras RPP Noticias, Studio 92, Corazón, Oxígeno, Radio Felicidad y La Mega; todas emisoras líderes en los grupos objetivos a los que se dirigen.

2.2 La empresa

2.2.1 Visión

"Ser el grupo líder en el mercado radial peruano con proyección a otros medios y mercados, reconocidos por su innovación y aporte al desarrollo de las personas"[8].

2.2.2 Misión

"Somos creadores y productores de múltiples programaciones de acuerdo con las necesidades de la población y de nuestros clientes. Contamos con el mejor equipo humano, tecnología de avanzada y una organización comprometida con la satisfacción de nuestros usuarios, clientes, personal y accionistas"[9].

2.2.3 Línea de productos

RPP Noticias: radio informativa líder en el ámbito nacional. Orientada a adultos de todos los niveles socioeconómicos. En los últimos años, utilizan también una herramienta alterna muy eficiente: su página web, que es actualizada constantemente para informar primero al público[10].

Studio 92: radio de música pop y rock, orientada a oyentes jóvenes. A pesar del tiempo que tiene en el mercado, su posicionamiento es favorable. Según el cuadro elaborado por CPI, se ubica por encima de su principal competidora, Radio Planeta[11].

Radio Corazón: radio romántica líder entre el público femenino de Lima Metropolitana[12]; sin embargo, su principal competidora tiene alcance nacional. Para mejorar su participación, su estrategia es transmitir no solo baladas en español sino también en ingles, lo que no hacen las demás radios del mismo formato. Además, es la única emisora romántica que interactúa permanentemente con sus oyentes mediante un intensivo trabajo promocional de campo.

Oxígeno: radio de música de la década de 1980. Su público objetivo son adultos jóvenes ejecutivos, oyentes de este tipo de música. Durante mucho tiempo el público objetivo de Oxígeno estuvo descuidado por las radios locales.

La Mega: radio de entretenimiento que difunde lo mejor de la salsa actual, el reggaetón y la cumbia del momento. Es una radio variada. Su principal competidora, Moda, es líder en este segmento, pero en el último estudio de sintonía de CPI, La Mega ha sido la emisora que mayor crecimiento ha mostrado en el mercado radial.

Radio Felicidad: radio líder de música del recuerdo. En apenas dos meses ha alcanzado la cuarta posición en el *ranking* nacional y la tercera en el de Lima Metropolitana, según CPI. La estrategia utilizada para su lanzamiento ha conseguido el reconocimiento de los Premios Effie.

---

8 Pipoli, Gina (ed.). *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios Effie 2005*. Lima: Universidad del Pacífico, 2006, p. 249.
9 Ibídem.
10 Entrevista a Paolo García, Jefe de Márketing Radio Felicidad.
11 Véase los anexos 1 y 2.
12 Véase el anexo 1.

2.3 Promoción

Como se ha visto anteriormente, el grupo RPP busca satisfacer al oyente ofreciéndole gran variedad de posibilidades, tanto información (el caso de RPP Noticias) como entretenimiento (en el caso de las demás radios del grupo). Su última iniciativa fue la de presentar Radio Felicidad en respuesta a la única radio del mismo género, La Inolvidable, que estaba adquiriendo una fuerte participación dentro de este nicho.

3. El producto

3.1 Origen

En junio del año 2006, el grupo RPP lanzó al mercado Radio Felicidad 88.9 FM, luego de notar una demanda creciente no satisfecha por música del recuerdo en el segmento adulto (H-M / 38 años a más / todos los NSE). Luego de seis meses de investigación, se llegó a la conclusión de que la oferta musical y de contenidos propuestos (antes de Radio Felicidad) dejaba una brecha significativa de audiencia insatisfecha que, ante la falta de una oferta que colmara sus expectativas, migraba a otras emisoras de corte adulto. En ese momento, la única radio considerada como competidora directa, La Inolvidable, tenía escaso contacto directo con los oyentes y mantenía un tono de comunicación nostálgico y melancólico. Radio Felicidad busca ser considerada como una emisora de recuerdos que evoca las vivencias de manera positiva y optimista, con una programación constituida por baladas, nueva ola, boleros y música criolla[13].

3.2 Características[14]

- Programación musical
  - La música fue escogida mediante una investigación cualitativa sobre las preferencias musicales en grupos focales conformados por el *target* de la radio.
  - La oferta musical es homogénea a lo largo de toda la programación diaria. La nueva ola, la balada, el bolero y la música criolla se escuchan durante todas las horas, a diferencia de la competencia, que programa algunos géneros aisladamente durante el día. Los artistas más representativos son: Camilo Sesto, Leo Dan, Los Doltons, Los Iracundos y Eva Ayllón.
- Locutores y contenidos
  - Radio Felicidad posee el *staff* de locutores con mayor conocimiento musical, experiencia y reconocimiento de todo el mercado radial.
  - En la audiencia potencial existe una demanda de información de actualidad en paralelo con el consumo musical. Por este motivo, la oferta musical de Radio Felicidad es complementada durante todo el día con microsegmentos informativos a cargo de RPP.
  - En la audiencia potencial existe una demanda insatisfecha por información musical especializada, ya que el público objetivo otorga valor al hecho de que los locutores conozcan sobre los artistas, sus producciones musicales y la coyuntura de la época.
  - La conducción se complementa con reflexiones positivas, información para el mantenimiento de la salud, etcétera.
- Tono de comunicación

[13] Datos brindados por la empresa.
[14] Exposición de Radio Felicidad en Premios Effie.

- Comunicación positiva y vital. Radio Felicidad busca ser considerada como la emisora de recuerdos positiva y optimista, a diferencia de la competencia, que posee una comunicación nostálgica.
- Se dirige a sus oyentes de manera vital, clara, amical y fácil. Incluye información artística de la época, comparte vivencias con el oyente.

▸ Actividades promocionales

- Generar prueba de producto con trabajo de campo diario, considerando que era la única emisora del formato que llega a los lugares en los que se encuentra su grupo objetivo (hogares, mercados, vehículos, vía pública, centros comerciales, etcétera).
- Recordación de marca mediante la organización de eventos musicales gratuitos en Lima y provincias. Radio Felicidad es la única emisora de este formato que realiza actividades BTL permanentes como parte de su oferta al oyente. En sus primeros diez meses de operaciones, Radio Felicidad llegó por medio de estas actividades a aproximadamente 290.000 oyentes potenciales.
- En interacción con el grupo objetivo: campañas promocionales en cabina (concursos interactivos), campañas promocionales de campo y eventos musicales masivos en locales y en la vía pública.

▸ Actividades publicitarias

- Campaña publicitaria en televisión, prensa y paneles en la vía pública.
- Campaña publicitaria en la radio, empleando a RPP como vehículo para llegar al *target* que en determinados momentos busca estar informado.

3.3 Mercado objetivo[15]

Radio Felicidad es una emisora dirigida a hombres y mujeres de 38 a 50 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C. Los oyentes de la radio por lo general son jefes de familia o amas de casa con hijos adolescentes o jóvenes, personas maduras y con experiencia, que se desempeñan en diversas ocupaciones.

Los oyentes de Radio Felicidad buscan permanentemente opciones de entretenimiento con música que les permita recordar y disfrutar. Una característica importante del público es que afronta la vida con actitud positiva y vital.

3.4 Estrategias de comunicación[16]

▸ Comunicación directa, clara y sencilla

Las piezas publicitarias de Radio Felicidad permitieron una decodificación rápida de la oferta musical de la radio. El comercial de radio, el de TV y las piezas gráficas expresaban la oferta musical de Radio Felicidad y cuál es su ventaja diferencial.

▸ Evidenciar la oferta musical de Radio Felicidad

Comunicar una oferta musical homogénea: lo mejor de la nueva ola, la balada, el bolero y la música criolla de las décadas de 1960, 1970 y 1980, las 24 horas del día, todos los días.

[15] Entrevista a Paolo García, Jefe de Márketing de Radio Felicidad.
[16] Exposición de Radio Felicidad en Premios Effie.

- Evidenciar el conocimiento musical de los locutores
- Comunicar que cuentan con los mejores y más reconocidos locutores del género del recuerdo.
- Comunicar una programación con menos cortes comerciales.
- Convirtieron la falta inicial de anunciantes en una oportunidad frente al público oyente.

3.5 Estrategia de medios[17]

La estrategia de medios para Radio Felicidad se centró en primera instancia en el uso de medios masivos. Tuvo como principal soporte el pauteo en RPP Noticias, debido al alto grado de afinidad entre sus grupos objetivos.

La participación de RPP Noticias en el lanzamiento de Radio Felicidad tuvo dos frentes:

- *Spots* institucionales de Radio Felicidad en su tanda comercial.
- Publicidad mediante menciones en vivo realizadas por los principales líderes de opinión de RPP (por ejemplo: Raúl Vargas), quienes comentaban el lanzamiento de Radio Felicidad en Lima y su promesa musical y de contenidos.

El complemento mediático estuvo constituido por el siguiente *mix* de medios:

- Pauta en televisión de señal abierta, que obtuvo 1.489,5 TGRP en un período de cuatro semanas y un alcance de 88,9% en el grupo objetivo (para esta pauta se emplearon los canales 2, 4, 5 y 9).
- Compra de publicidad exterior. Se ubicaron seis torres unipolares de 14,4 por 7,2 m en lugares de alto tránsito de la ciudad.
- Pauta en prensa con avisos robapágina a todo color en los diarios *El Comercio, Trome, Perú 21, Correo, Ojo, El Popular, La Primera* y *La Republica*; y en las revistas *Somos, Cable TV, Caretas, El Gráfico, Cosas, Vanidades, Buen Hogar, Cosmopolitan* y *Gente*.

  a. Recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición del 23 de junio al 30 de agosto de 2006[18]: US$ 806.044,62.

  b. Asignación presupuestaria por medio:

  - TV de señal abierta: 26%
  - Prensa: 6%
  - Revistas: 4%
  - Radio: 40%
  - Vía pública: 24%

  c. Marco competitivo: otras emisoras que, durante el período de lanzamiento de Radio Felicidad, también tuvieron presencia publicitaria en otros medios son: La Inolvidable, Radio A, Moda, entre otras[19].

[17] Entrevista a Paolo García, Jefe de Márketing de Radio Felicidad.
[18] Media Check – Ibope Time. Dpto. de Medios del grupo RPP.
[19] Véase el anexo 3.

4. Estrategia de promoción

4.1 Campaña promocional[20]

Objetivos y estrategias de márketing

- Liderar el formato de música del recuerdo en el grupo de hombres y mujeres de 38 a 50 años de todos los NSE en un lapso máximo de dieciocho meses.
- Incrementar en 85% la audiencia promedio de Radio Felicidad, de 30.000 oyentes promedio por cada media hora a 55.000 oyentes promedio por media hora como mínimo (tomando como base los estudios bimensuales de sintonía radial de CPI, mayo del 2006).
- Ubicar a Radio Felicidad como la primera emisora de música del recuerdo en el *top of mind*[21] del público objetivo.
- Establecer con el oyente una comunicación vital, clara y optimista.
- Comunicar una oferta musical homogénea a lo largo de toda la programación.
- Comunicar el conocimiento y la experiencia del *staff* de locutores de Radio Felicidad. El público objetivo valora la sapiencia musical.
- Comunicar la mayor cantidad de música frente a las interrupciones tradicionales de otras emisoras.

Enfoque

Enfoque permanente en el conocimiento y entendimiento de los gustos y necesidades de los oyentes.

Radio Felicidad efectúa permanentemente campañas promocionales y de campo, como:

- Campañas diarias:
  - Visitas a mercados
  - Automovilistas
  - Centros comerciales
- Campañas especiales
  - Pegado de *stickers*
  - Casa por casa
  - Cambio de dial
- Eventos
  - Verbenas
  - Matinales con presentación de grupos
  - Serenatas en Megaplaza
  - Conciertos en centros comerciales

[20] Entrevista a Paolo García, Jefe de Márketing de Radio Felicidad
[21] Ser la primera radio que recuerde un oyente cuando se le pregunte por emisoras en general.

4.2 Beneficios de la campaña

- Beneficios en el aire: el oyente pudo participar en concursos interactivos de la marca y recibir obsequios. La marca pudo capturar la atención del público de manera más contundente, ya que la diferenciación de los locutores de Radio Felicidad es precisamente la especialización en este rubro musical y el reconocimiento de dicha especialización por parte del público objetivo.
- Beneficios en trabajo de campo: el oyente pudo tener presencia de marca en las diferentes actividades que realizó Radio Felicidad[22], como:
  - Campañas en mercados: 1.300 contactos mensuales aproximadamente.
  - Campañas con automovilistas: 220 contactos mensuales aproximadamente.
  - Campañas en centros comerciales: 1.300 contactos mensuales aproximadamente.

  El cliente también puede tener una presencia de marca e interacción con la radio en las actividades promocionales y los eventos masivos, como:
  - Verbenas en diversos distritos: 4.000 contactos por actividad aproximadamente.
  - Serenatas en Megaplaza: 2.000 contactos por mes aproximadamente.
  - Matinales: 50 contactos cada quince días aproximadamente, con presentaciones en vivo.

5. Resultados atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación

Objetivo 1

La empresa tenía como objetivo incrementar en 85% la audiencia promedio de Radio Felicidad, de 30.000 oyentes promedio por cada media hora a 55.000 oyentes promedio por media hora como mínimo (tomando como base los estudios bimensuales de sintonía radial de CPI). La empresa logró superar este objetivo, al pasar de 30.600 oyentes por cada media hora en mayo del 2006 a 57.500 oyentes en julio del 2006. A partir de esta fecha, Radio Felicidad mantuvo un crecimiento constante, en tanto que el número de oyentes de su principal competidor, Radio La Inolvidable, ha ido decreciendo[23]. Adicionalmente, Radio Felicidad logró incrementar en el mismo período su participación en el segmento principal de consumo, NSE A, B y C[24].

Objetivo 2

El segundo objetivo de la campaña fue liderar el formato de música del recuerdo en el grupo de hombres y mujeres de 38 a 50 años de todos los NSE, en un lapso máximo de dieciocho meses. A los dos meses del lanzamiento de Radio Felicidad, en julio del 2006, la radio alcanzó 2,3 puntos en el *rating* de audiencia comparativa, con lo que se ubicó en la segunda posición del *ranking* general, superada únicamente por RPP Noticias y superando a La Inolvidable, su principal competidora. De esta manera, logró superar este objetivo en un tiempo récord[25].

---

[22] La Inolvidable, principal competidora, no realiza actividades o eventos propios y su trabajo de campo es esporádico en comparación con el de Radio Felicidad.

[23] Véase el anexo 3.

[24] Véase el anexo 4.

[25] Véase el anexo 5.

6. Resumen del caso

El grupo RPP tiene emisoras en el bloque informativo (RPP Noticias) y en el musical o de entretenimiento (Felicidad, La Mega, Corazón, Oxígeno y Studio 92). Todas estas emisoras están posicionadas en los primeros lugares de sintonía de sus respectivos segmentos, lo que convierte al grupo RPP en el conglomerado de emisoras radiales líder en el ámbito nacional. La empresa es una organización sintonizada con los peruanos y sus necesidades de información noticiosa y de la que afecta la vida cotidiana y el entretenimiento. Es una organización que tiene en su razón de ser la responsabilidad social empresarial, ya que tiene un gran campo de acción dado que es la mayor empresa del país que integra a la población y difunde la cultura, la educación, la salud, la nutrición y la protección del medio ambiente a escala nacional por medio de su señal.

El grupo RPP busca satisfacer al oyente ofreciéndole una gran variedad de posibilidades. Es por esto que, al notar una demanda creciente no satisfecha por música del recuerdo en el segmento adulto, decidió lanzar Radio Felicidad. Previamente se realizó una investigación que mostró como resultado que la audiencia (antes de Radio Felicidad) no estaba satisfecha con la propuesta musical y de contenido ofrecida en ese momento. La competencia directa, La Inolvidable, no tenía contacto directo con los oyentes y mantenía un tono de comunicación nostálgico y melancólico. Radio Felicidad buscó ser la alternativa que satisficiera las necesidades no cubiertas del segmento con actitud positiva y vital.

La radio fue dirigida a hombres y mujeres de 38 a 50 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C. Una característica importante del público es que afronta la vida con actitud positiva y vital. Para lograr el objetivo de ser la radio que satisface las necesidades del segmento, se consideró un estudio acerca de la programación musical; la música se escogió por medio de una investigación cualitativa y no se programaron géneros musicales aislados a lo largo del día. Los locutores contratados poseen un amplio conocimiento musical y experiencia y son reconocidos en el mercado radial; consideran adicionalmente la coyuntura de la época de sus canciones; y la conducción se complementa con reflexiones positivas. Se ofrecen bloques informativos a lo largo de la programación. La promoción de la marca se realiza con trabajo de campo, desarrollo de eventos musicales gratuitos y actividades BTL. Las estrategias publicitarias incluyen televisión, prensa, paneles en la vía pública y radio.

La empresa, luego de dos meses de la campaña de lanzamiento de Radio Felicidad en julio del 2006, superó todos los objetivos propuestos al colocarse en la segunda posición del *ranking* nacional y superar a su principal competidora: Radio La Inolvidable.

7. Preguntas de discusión

a. ¿Cuál fue la razón por la que el grupo RPP decidió lanzar Radio Felicidad?

b. ¿Cuál cree que fue la causa del éxito de la campaña de lanzamiento de Radio Felicidad?

c. ¿Por qué considera que Radio Felicidad pudo posicionarse rápidamente en su segmento?

d. ¿Considera que la inclusión de segmento informativo de RPP Noticias influyó en la aceptación de la radio?

8. Anexos

Anexo 1: Audiencia radial global de emisoras FM/AM

Nacional urbano 100%

Período de campo: 4 al 31 de mayo de 2007

RKG	Emisoras		Total Rtg	Total Oyentes Mts.
Audiencia prom. por 1/2 hora			14,4	2.341,4
1	RPP	FM/AM	1,8	297,4
2	MODA	FM	1,3	206,1
3	PANAMERICANA	FM/AM	0,9	146,5
4	FELICIDAD	FM/AM	0,6	99,4
5	LA INOLVIDABLE	FM/AM	0,5	87,9
6	RITMO ROMÁNTICA	FM	0,5	75,4
7	RADIOMAR PLUS	FM/AM	0,5	74,4
8	RADIO "A"	FM	0,4	63,2
9	STUDIO 92	FM	0,3	53,2
10	LA MEGA 94.3	FM	0,3	46,3
11	"Z" ROCK & POP	FM	0,2	32,2
12	ONDA CERO	FM	0,1	19,6
13	OTRAS EMISORAS LIMA	AM	0,3	48,6
14	OTRAS EMISORAS PROV.	AM	0,8	124,9
15	OTRAS EMISORAS LIMA	FM	4,2	685,6
16	OTRAS EMISORAS PROV.	FM	1,7	280,7

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CIP).
Elaboración: propia.

Anexo 2: Audiencia radial global de emisoras FM/AM según niveles socioeconómicos

Lima Metropolitana

RKG	Emisoras		Total		Segun niveles socioeconómicos		
			Rtg	Oyentes Mts.	Alto/Medio mts.	Bajo Sup. mts.	Bajo Inf. mts.
Audiencia prom. por 1/2 hora			13,9	915,6	147,4	333,2	434,9
1	MODA	FM	1,6	104,8	9,4	39	56,5
2	RPP	FM/AM	1,5	100,5	23,7	37,4	39,4
3	FELICIDAD	FM/AM	1,0	68,7	14,0	24,9	29,8
4	PANAMERICANA	FM/AM	1,0	62,7	6,3	27,2	29,2
5	RADIOMAR PLUS	FM/AM	0,9	60,3	4,9	23,6	31,8
6	OKEY	FM	0,8	54,5	4,1	17,3	33,2
7	INCA	FM	0,8	51,6	2,2	12,3	37,3
8	LA INOLVIDABLE	FM/AM	0,7	43,6	9,5	19,6	14,4
9	LA MEGA 94.3	FM	0,7	43,5	3,8	16,3	23,4
10	CORAZÓN	FM	0,4	28,3	4,7	9,6	14
11	RITMO ROMÁNTICA	FM	0,4	27,2	6,0	10,7	10,6
12	STUDIO 92	FM	0,4	26,3	8,1	10	8,2
13	"Ñ"	AM	0,4	24,9	5,8	8	11,1
14	RADIO "A"	AM	0,4	23,7	2,7	9,2	11,8
15	OXÍGENO	FM	0,3	21,1	6,2	8,3	6,7
16	"Z" ROCK & POP	FM	0,2	15,3	5,4	6,3	3,6
17	PLANETA	FM	0,2	14,9	4,7	4,8	5,3
18	ONDA CERO	FM	0,1	9,8	2,8	3,7	3,3
19	VIVA FM	FM	0,1	8	4,0	1,4	2,6
20	INCA	AM	0,1	3,7	0,1	1	2,5
21	R-700	AM	0,0	1,7	0,2	1	0,5
22	OTRAS EMISORAS	FM	1,2	77,2	11,2	23,3	42,6
23	OTRAS EMISORAS	AM	0,7	43,2	7,6	18,3	17,3

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CIP).
Elaboración: propia.

Anexo 3: Evolutivo Radio Felicidad frente a competencia

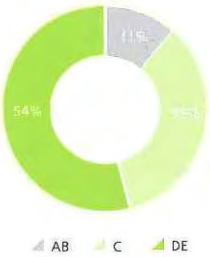
	Mayo 2006	Julio 2006	Septiembre 2006	Noviembre 2006	Febrero 2007
Felicidad	30,6	57,5	59,4	59,8	60,4
La Inolvidable	51,6	52,4	40,7	44,7	43,9

Fuente: datos brindados por la Universidad del Pacífico.

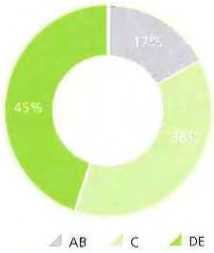
Anexo 4: Distribución de audiencia de Radio Felicidad por NSE

Radio Felicidad logra un crecimiento de la audiencia en el segmento principal de consumo, el ABC

Estudio julio del 2006



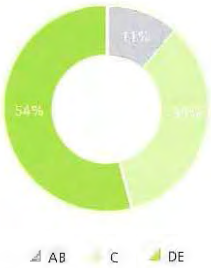
Estudio febrero del 2007

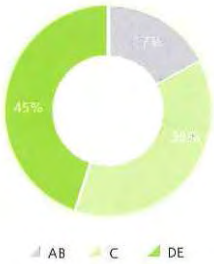


Fuente: datos brindados por la Universidad del Pacífico.

Anexo 5: *Ranking* de audiencia comparativa (julio del 2006)

Distribución de audiencia de Radio Felicidad por NSE
Hombres y mujeres de 38 años + todos los NSE
L a D - 06:00 a 20:00 hrs. Audiencia promedio por medias horas





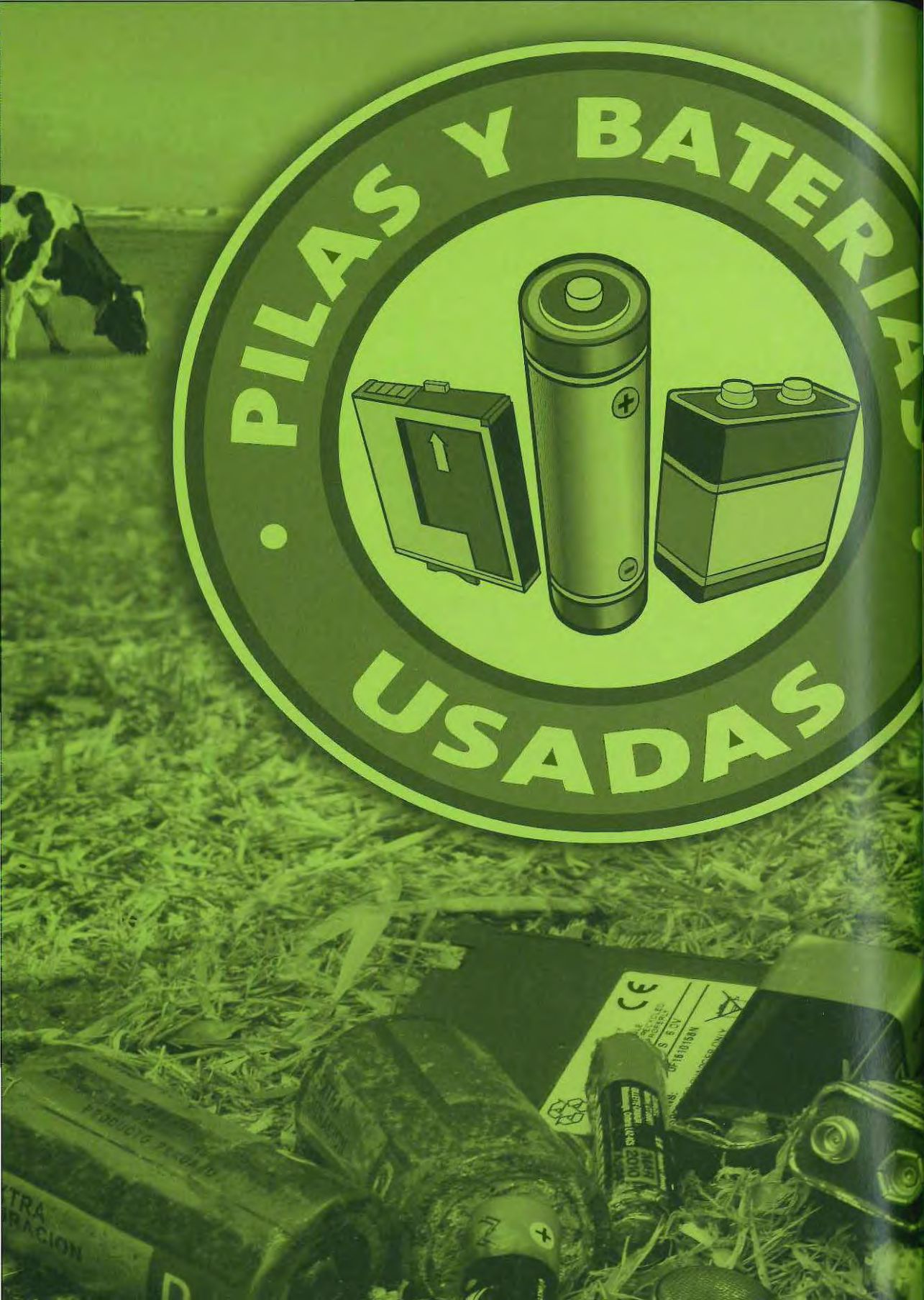
Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (CIP). Estudio Lima Metropolitana, julio del 2006.
Elaboración: propia.

9. Bibliografía

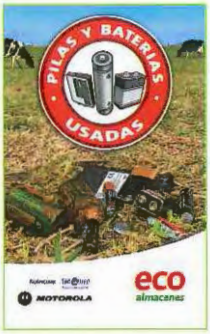
- *Boletín Informativo RPP* N° 3, julio del 2004.
- Caso Márketing Estratégico. Tema: RPP Noticias. 2006.
- Entrevista a Paolo García, Director de Márketing de Emisoras de Entretenimiento del grupo RPP.
- Pipoli, Gina (ed.). *Las mejores prácticas del márketing. Casos ganadores de los Premios Effie 2005*. Lima: Universidad del Pacífico, 2006.

IX. Categoría
Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

effie perú


PILAS Y BATERIAS
USADAS

Wong



Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Corporación Wong
Campaña: "Recolección de pilas y baterías"

Anunciante: **Corporación Wong**

Efraín Wong Lu Vega	Director de Operaciones
Olga Morales	Jefa de Aseguramiento de Calidad
Alan Knell	Gerente de Gestión Residuos de Teconec

Agencia: **Actualidades Publicitarias S.A.C.**

Silvia Trujillo	Gerenta General

Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

PREMIO EFFIE ORO

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: CORPORACIÓN WONG

Categoría: Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales
Premio: Premio Effie Oro
Elaborado por: Carla Canales La Serna

1. Análisis del sector

1.1 Análisis de la situación de mercado

El mercado supermercadista ha ido evolucionado de manera progresiva. A fines de la década de 1980, la crisis social, política y económica que atravesó el país afecto al sector, tras lo cual todas las cadenas fueron paulatinamente cerrando sus tiendas. Sin embargo, hubo otras razones que contribuyeron al declive del negocio. Una de ellas fue que las cadenas habían estandarizado sus productos, precios y servicios centrándose en los niveles socioeconómicos más pudientes, estrategia que en principio fue buena, pero que no tomó en cuenta la evolución del comportamiento del consumidor, el cual exigía cada vez más productos diferenciados y calidad en el servicio, factores que otras empresas nacientes supieron aprovechar, como es el caso de Wong.

En la década de 1990, el sector logró un importante desarrollo y la industria de supermercados se consolidó alrededor de dos operadores: el Grupo de Supermercados Wong (GSW), con una participación promedio de mercado de 70%, y Supermercados Santa Isabel (ahora Supermercados Peruanos), con 30%. Luego de la disminución de la actividad económica que experimentó el país, el desarrollo se orientó hacia los sectores socioeconómicos más bajos. Se observa que en los últimos años el sector ha centrado su estrategia de crecimiento en la expansión por metro cuadrado y se ha extendido hacia los conos, donde hay una elevada cantidad de tiendas y bodegas para el comercio al por menor[1].

La evolución de los supermercados se puede dividir en dos etapas. La primera se inició con la penetración de los supermercados al segmento de ventas de alimentos y bebidas. La segunda etapa está ligada a la modificación de formatos e infraestructura de lugar de venta, que pasó de supermercados a hipermercados. Este formato permite a los supermercados la venta de productos *non food*, principalmente electrodomésticos y prendas de vestir, así como ofrecer servicios adicionales como lavandería, servicios financieros, *food court*, entre otros[2].

Los formatos de supermercados en el sector son: los supermercados de servicios, orientados a otorgar calidad de servicio al cliente; y los supermercados de precio, cuya ventaja radica en la oferta de productos a precios bajos.

Por su parte, los hipermercados ofrecen una mayor gama de productos comparada con la de los supermercados, con importante mayor participación de productos en la categoría *non food*; en tanto que las tiendas de descuento están orientadas a los segmentos de menor capacidad adquisitiva, cuya competencia directa la constituyen los mercados populares y paraditas[3].

---

1 Maximixe. *Riesgos de Mercados*, agosto del 2006.
2 Ibídem.
3 Ibídem.

La industria del supermercado es altamente competitiva: no solo compiten entre sí, con sus diversos formatos, sino también con otros canales de distribución, como ferias, tiendas por departamentos (Saga Falabella y Ripley) y tiendas especializadas (Ace Home Center, Ace Home Maestro, Sodimac, Casas & Ideas, entre otras).

En la actualidad, compiten tres grupos importantes: el Grupo de Supermercados Wong (GSW), con 64% del mercado (Wong y Metro); Supermercados Peruanos, con 29% (Santa Isabel, Plaza Vea, Vivanda y Minisol); y el grupo Saga Falabella, con 7% del mercado (Tottus) (véase el anexo 1).

El principal competidor de GSW es la cadena de Supermercados Peruanos S.A. (SPSA), que incursionó en el mercado peruano en 1993 bajo la denominación de Supermercados Santa Isabel. En el 2003, el grupo Interbank adquirió el 100% de las acciones que mantenía en Santa Isabel. El grupo Interbank está realizando una reforma de sus supermercados para convertirlos al formato de hipermercados de Plaza Vea, para atender a los segmentos socioeconómicos B, C y D. Por otro lado, los segmentos A y B1 están siendo atendidos por un nuevo supermercado de nombre "Vivanda". Por último, el grupo Saga Falabella ingresó al negocio de supermercados bajo la marca Tottus, que responde a la oportunidad que representa la baja tasa de penetración que tienen los supermercados en el comercio minorista en el Perú. La primera tienda Tottus se inauguró en noviembre del 2002 en el centro Mega Plaza. El grupo cuenta con cuatro hipermercados Tottus, los cuales se ubican en los distritos de Los Olivos, San Isidro, San Miguel y San Juan de Miraflores, y están dirigidos a niveles socioeconómicos B y C.

La competencia está orientada a la generación de eficiencia en todos los operadores, la cual viene siendo acompañada por una expansión progresiva en función del número de locales y, en consecuencia, en el área de ventas (m^2). Así, las ventas anuales el sector se incrementaron en 9,3% en promedio durante los últimos tres años, y se alcanzó un crecimiento de 21,1% en el 2006, tasa superior al crecimiento del PBI comercio (12,1%)[4] (véase el anexo 2).

1.2 Entorno económico

- Desde el tercer trimestre del 2001, el PBI peruano mantuvo un crecimiento constante, con lo que acumuló veintitrés trimestres consecutivos de crecimiento económico. Asimismo, es importante destacar que a partir del cuarto trimestre del 2004, el PBI viene registrando tasas de crecimiento interanuales superiores a los cinco puntos porcentuales respecto del mismo período del año anterior. El PBI en cada uno de los primeros trimestres de los años anteriores, se incrementó: en el 2004-I, creció 4,5%; en el 2005-I, 5,9%; en el 2006-I, 7,8%; mientras que en el primer trimestre del 2007-I, 7,2%, lo que evidencia una ligera desaceleración[5].
- En los últimos tres años la actividad económica ha tenido tasas elevadas y crecientes: ha pasado de una tasa de crecimiento anual de 5,2% en el 2004; a 6,4% en el 2005; y a una expansión de 8,0% en el 2006, la más alta desde 1995. El crecimiento en el año 2006 se caracterizó por un aumento generalizado de todos los componentes de la demanda interna, en especial del consumo privado y de la inversión privada[6].
- El crecimiento observado durante el año 2006 se desarrolló en un clima de elevado nivel de confianza por parte de empresarios y consumidores, favorecido por un entorno macroeconómico con estabilidad de precios, una posición superavitaria, un mayor dinamismo en el campo crediticio y un escenario internacional con altas tasas de crecimiento y elevados precios de los principales productos de exportación.
- En el ámbito sectorial, en el PBI destacó el avance de los sectores no primarios, cuya evolución está más asociada a la demanda interna, en tanto que los sectores primarios se desaceleraron como resultado del menor crecimiento registrado en la minería metálica. Los

[4] Extraído de la página web de AAI. <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf>.
[5] Extraído de la página web de Apoyo. <http://www.inei.gob.pe/web/BoletinFlotantePrincipal.asp?file=6925.pdf>.
[6] Extraído de la página web del BCR. <http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Informes/Memoria/memoria2006/MemoriaBCRP-2006-1.pdf>.

sectores no primarios crecieron por cuarto año consecutivo a una tasa superior o igual a la del producto, y destaca el crecimiento de manufactura no primaria, en un 7,7%; de otros servicios, en 8,2%; y de la construcción, en 14,7%.

- La inflación fue baja en el 2005 (1,49%), lo que reflejó una recuperación con relación al 2004, cuando la inflación fue un poco mas alta (3,66%) debido al incremento de los precios de los productos agrícolas.
- En el 2006, a escala nacional, el empleo en empresas de diez y más trabajadores en el área urbana creció en 7,3%, y destacó el crecimiento de 8,3% en el interior del país. La consolidación del empleo fue un proceso que se inició en mayo del 2002. En el 2006, la población económicamente activa (PEA) de Lima Metropolitana, estimada mediante la Encuesta Permanente de Empleo, fue de 4,2 millones, mayor en 2,6% en relación con el año 2005.

1.3 Entorno demográfico

- El público objetivo del Grupo de Supermercados Wong pertenece a los niveles socioeconómicos A y B. Las familias provienen de los estratos de mayor capacidad adquisitiva en Lima Metropolitana, cuyos ingresos mensuales oscilan entre US$ 2.700 y US$ 5.000, aproximadamente, en los niveles A1 y A2; y entre US$ 745 y US$ 1.113 en los estratos B1 y B2. Estas familias destinan el mayor porcentaje de sus ingresos mensuales al área de alimentos[7].

1.4 Entorno sociocultural

- Las mujeres representan un tercio de los jefes del hogar, es decir, aquella persona que es el principal contribuyente a los ingresos del hogar. Esta proporción prácticamente no varía según nivel socioeconómico. Las madres de familia de los estratos a los que se orienta Wong están más preocupadas por la calidad de los productos que por los precios; este factor cobra mayor importancia a medida que se pasa de un nivel socioeconómico a otro. Wong ha sabido mantener el servicio de calidad que brinda a sus clientes y satisfacer las necesidades de los mismos.
- Existe una gran cantidad de personas que utilizan y desechan pilas y baterías: un 66,6% de la población en estudio hace uso de estos productos. Si se considera que el promedio de pilas desechadas al mes es de 6,5, se verá que el problema era cada vez más grave, puesto que se acumula en el medio ambiente lo anteriormente desechado[8] (véase el anexo 3).
- Aproximadamente 54,1% de la población en estudio no sabía que botar las pilas y baterías a la basura puede resultar peligroso porque contamina el ambiente. Esto demuestra que la población no tiene una información adecuada acerca de los productos que son de uso cotidiano pero que a la vez son dañinos para todos nosotros[9] (véase el anexo 3). Asimismo, 89,6% de la población en estudio afirmó que estaría dispuesta a guardar y entregar las pilas y baterías en caso de que alguien iniciara una campaña. Esto indica por qué esta campaña con interés social ha tenido tanto éxito[10] (véase el anexo 3).

---

7 Extraído de la página web de Apoyo. <http://apoyo-om.com/>.
8 Ídem.
9 <http://www.aspec.org.pe/encuestas/mostrar.php?id=20000601>.
10 Ibídem.

2. La empresa

2.1 Historia

El grupo Wong es una empresa familiar cuyos inicios se dieron en 1942, cuando la familia Wong Lu abrió una bodega en el distrito de San Isidro. Desde entonces, Erasmo Wong y su esposa Ángela se dedicaron hacer de su tienda una de las mejores de Lima. Los hijos, desde muy pequeños, apoyaban en el negocio familiar y fueron ellos quienes años después, en 1983, con el liderazgo de Erasmo, el mayor de los hermanos, fundaron la primera tienda E. Wong de la que es en la actualidad la cadena líder del país en supermercados.

El crecimiento que Wong ha logrado ha estado marcado por una tendencia a la que muchos denominaron "ir contra la corriente", debido a las innovaciones que introducían en el sector. Por ejemplo, cuando los demás hacían lo contrario, Wong manejaba bajos inventarios; se orientaba hacia el servicio cuando todos se concentraban en los costos; triplicaron las referencias de productos de un promedio de 8.000 ítems a 30.000 en cada tienda; personalizaron el servicio cuando imperaba el concepto del "autoservicio"; ampliaron sus tiendas cuando la tendencia recomendaba reducir los tamaños. Siempre fueron innovadores en tecnología de supermercados, e invirtieron en momentos muy difíciles[11].

El valor fundamental de Wong es "El cliente es nuestra razón de ser". En este valor se basa su cultura organizacional. Exceder las expectativas de los clientes fue su meta, por ello se han dedicado a la satisfacción de los gustos y preferencias del exigente consumidor limeño.

Wong basa su estrategia en otorgar el más alto nivel de servicio, surtido, variedad y calidad. Metro ofrece precios bajos sin sacrificar estándares de calidad, variedad y surtido. Por último, la estrategia de Eco Almacenes es brindar precios bajos y alta rotación de productos[12].

En la actualidad, el GSW cuenta con más de 10 mil trabajadores, a quienes denominan "colaboradores". Ellos se caracterizan por su excelencia en el servicio, por encima del estándar internacional en supermercados. Asimismo, la cadena cuenta con 44 locales en Lima que operan bajo las marcas: Wong (12 supermercados), Metro (11 hipermercados y 11 supermercados), Eco (7 almacenes) y American Outlet (3 tiendas).

El grupo Wong lidera el mercado con más de 63% de participación[13]. Es muy reconocido por haber introducido al rubro de supermercados el concepto de "autoservicio personalizado". Desde entonces, está considerado como uno de los grupos líderes en ámbito mundial.

Análisis FODA[14]

Fortalezas

- Sólido posicionamiento en los consumidores.
- Sólida cultura organizacional de los originadores.
  - Posicionamiento sólido de los originadores en la industria de supermercados.
  - Constante innovación en su sector, no solo en lo relacionado con su giro de negocio sino también con la responsabilidad social.

[11] Extraído de la página web de Wong. <http://www.ewong.com/TV_CIU/Formularios/wfrm_Inicio.aspx>.
[12] Maximixe. *Riesgos de Mercados*, octubre del 2005.
[13] Extraído de la página web de Wong. <http://www.ewong.com/TV_CIU/Formularios/wfrm_Inicio.aspx>.
[14] Maximixe. *Riesgos de Mercados*, julio del 2004, agosto del 2006.

Oportunidades

- Profundización de las ventas en los sectores socioeconómicos C y D.
- Crecimiento en la industria de supermercados tanto en el ámbito local como en las provincias, ya que representa una elevada oportunidad de desarrollo en el comercio minorista.
- Adaptación de los minoristas tradicionales al formato de autoservicio redundaría en una mayor competencia para el sector.
- Expansión geográfica de los centros comerciales y el mayor acceso al crédito favorecerán el desarrollo del supermercadismo[14] y la demanda interna.

Debilidades

- Escasez de oferta inmobiliaria para expansión geográfica.
- Alto endeudamiento de corto plazo.
- Concentración del negocio en Lima Metropolitana.
- Alta sensibilidad de los ingresos a las variaciones del nivel de actividad económica.

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores internacionales.
- Guerra de precios entre competidores en el sector.
- Incremento de la tasa de interés para créditos de consumo.
- Fusión y alianzas entre mercados de abasto.

2.2 Organización

El Grupo de Supermercados Wong[15] está conformado por (véase el anexo 4):

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

[15] Maximixe. *Riesgos de Mercados*, julio del 2004, agosto del 2006.
[16] Ibídem.

La estrategia del grupo tiene como objetivo alcanzar estándares de alta calidad, competitividad y gestión de escala mundial, con el propósito de ser líderes en el sector de supermercados peruano. Para lograr este objetivo, han definido su estrategia sobre la base de cuatro pilares[17]:

a. El cliente es su razón de ser

b. Su gente es lo más importante

c. Innovación

d. Desempeño superior

Acorde con la tendencia mundial, el GSW ha adoptado como estrategia de crecimiento la apertura de nuevas tiendas, así como la creación de nuevos formatos para atender a una mayor variedad de público objetivo. De este modo, de un total de 5 locales en 1990, pasaron a 11 en 1995 y a 44 en el 2006.

La estrategia del GSW consiste en la oferta de productos de calidad y de un amplio surtido, y en la ampliación constante de categorías de ventas y servicios. Además, el grupo cuenta con un programa de fidelización de clientes por medio de la tarjeta Bonus, que otorga puntos por una determinada cantidad de soles comprados, que luego pueden ser canjeados por premios.

2.3 Líneas de productos[18]

Tiendas Wong: de las doce tiendas existentes, seis son propias y seis son alquiladas. Las tiendas tienen un área promedio de venta de 3.000 m² y están ubicadas en zonas de alto poder adquisitivo, pues su mercado objetivo son los estratos socioeconómicos A y B1[19]. La variedad de productos ofrecidos busca satisfacer las exigencias de su mercado objetivo. La frecuencia de compra (una o dos veces por semana) hace de la cercanía un factor importante para determinar la ubicación de los locales. Además, las tiendas brindan servicios tales como farmacia, diversos concesionarios y venta de entradas a espectáculos (Teleticket), entre otros.

La estrategia de Tiendas Wong es brindar un elevado nivel de servicio y una oferta de productos de calidad superior, por lo cual tienen un mayor nivel de personal por metro cuadrado en relación con los hipermercados Metro. Asimismo, la innovación es un factor importante, por lo que Wong no ha limitado su servicio a zonas residenciales o comerciales dentro del Perú sino que, por medio de Internet, con su página web, ha extendido su despacho hasta un área poco atendida: las playas. Actualmente los limeños pueden realizar sus pedidos por Internet desde su domicilio y retirar los paquetes personalmente en cualquiera de las tiendas de la cadena, o acceder al servicio de *delivery*.

Hipermercados Metro: en la actualidad, cuenta con once locales (cinco alquilados y seis propios) que tienen un área promedio de venta de 8.500 m². Para ofrecer precios más bajos a sus clientes, los hipermercados Metro buscan vender sus productos en mayor volumen, por lo que están ubicados en zonas de elevada densidad demográfica, cercanas a los niveles socioeconómicos B1, B2, C1 y C2, su mercado objetivo[20]. La mezcla de productos incluye más líneas que una tienda Wong y una mayor participación (cercana a 20%) de productos no alimenticios en la venta (electrodomésticos, textiles, artículos para el hogar). Además de los servicios ofrecidos en las tiendas Wong, los hipermercados Metro ofrecen servicio de lavandería y establecimientos de comida rápida.

Supermercados Metro: cuenta con once locales, todos alquilados; es un término medio entre los dos formatos anteriores. De la misma manera que en los hipermercados Metro, los precios son bajos, pero, a diferencia de estos, operan en dimensiones menores (2.800 m², aproximadamente) y presentan una mezcla de productos distinta.

---

[17] Extraído de la página web de AAI. <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf>.

[18] Ídem.

[19] Ídem.

[20] Maximixe. *Riesgos de Mercados*, agosto del 2006.

Eco Almacenes: fue lanzado en abril del 2005. Actualmente cuentan con siete locales (seis propios y uno alquilado). Su estrategia es ofrecer precios bajos y ubicarse en zonas no atendidas por los supermercados. Está diseñado para alcanzar costos bajos, por lo que cuenta con una menor inversión en infraestructura que los otros formatos, un alto nivel de centralización y productos de alta rotación. Por eso cuenta con menores costos de operación y un eficiente manejo logístico en el que la mercadería es totalmente centralizada por un almacén de recepción central.

American Outlet: este formato tiene como objetivo ofrecer un número limitado de productos (no alimentos) a precios de los Estados Unidos. Su área oscila entre 1.200 y 2.000 m², con una inversión aproximada de US$ 6 millones. Cuenta con dos locales (Plaza Camacho y San Isidro): un local es propio y el otro, alquilado. Un tercer local se abrió en junio del 2006 en Plaza Lima Sur, centro comercial del mismo grupo, pero fue cerrado en el primer trimestre del 2007.

2.4 Distribución

El GSW cuenta con un sistema integrado de distribución. Su centro de distribución tiene un área total de 32.000 m² con una inversión aproximada de US$ 6 millones, y para el segundo semestre del 2007 se tiene planeado culminar la segunda etapa de ampliación, con la que llegaría a 40.000 m². El centro cuenta con:

a. La central de distribución de carnes (Cedicar): es una de las más modernas del país y cuenta con estrictos mecanismos de seguridad sanitaria. Inició sus operaciones en 1997, con el objetivo de homogenizar la calidad de sus productos y mantener un bajo nivel de mermas, ya que centraliza la recepción de corte y distribución de carne, asegurando la cadena de frío desde el terminal hasta la tienda.

b. La central de frutas y verduras: se encarga de la recepción, la selección, el embolsado y la distribución de las frutas y verduras a las tiendas, con el objetivo de optimizar la calidad y la frescura de los productos.

c. El almacén de recepción central (RC): recibe aproximadamente 80% de las compras de abarrotes y las distribuye el mismo día a las 44 tiendas mediante una operación llamada "*cross docking*", que busca minimizar los inventarios en almacenes y tiendas.

d. La central de lácteos y embutidos (CLE): se inauguró en el 2006. Abastece el 100% de la demanda del formato Eco y a algunas tiendas Wong[21].

2.5 Promoción

Las tiendas del grupo Wong (GSW) no realizan publicidad constante por televisión o radio. La publicidad se realiza por medio de la prensa escrita, en los principales diarios de la capital.

El grupo Wong tiene diversas modalidades para transmitir mensajes a sus clientes, por ejemplo: promociones de reducción de precios por puntos Bonus; sorteos de regalos por la compra de productos específicos; encartes repartidos a domicilio sobre promociones, en los que se informa al cliente exactamente sobre la duración de las ofertas.

La publicidad en el mismo punto de venta se realiza mediante señalizaciones, publicidad exterior o dentro del supermercado, y publicidad en su página web.

2.6 Ventas

Se realizan en cada uno de los locales de tiendas Wong, Hipermercados Metro, Supermercados Metro, Eco Almacenes y American Outlet. Las ventas del grupo en el año 2006 ascendieron a S/. 2.404 millones

[21] Extraído de la página web de AAI. <http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_/titulizaciones/wong_y_metro_primerprograma/wong_p1_e1_ca.pdf>.

y fueron superiores en 11,9% a las registradas durante el 2005. Este elevado crecimiento se dio pese a la fuerte competencia de mercado, la cual se ha caracterizado por la remodelación y el lanzamiento de locales y marcas (véase el anexo 5).

3. El producto

3.1 Orígenes[22]

La gran mayoría de pilas y baterías contienen mercurio, un metal peligroso que puede filtrarse en la tierra y llegar hasta las aguas subterráneas y los alimentos que se desarrollan nutriéndose del suelo. Entre las consecuencias negativas que puede ocasionar este elemento si es ingerido, figuran daños en el sistema nervioso, fallas renales, trastornos gastrointestinales, pérdida de la vista y el oído y, según la cantidad ingerida, incluso la muerte.

El manganeso, otro elemento presente en las pilas, puede afectar el sistema nervioso central, así como el hígado. Los demás componentes del envase de las pilas (zinc, litio, níquel y cadmio) pueden también ocasionar daños a la salud. El níquel destruye los tejidos de las membranas nasales, en tanto que el cadmio es calificado como cancerígeno y causante de trastornos en el aparato digestivo, además de ser altamente peligroso para las embarazadas.

3.2 Características

En nuestros hogares suele muchos aparatos electrónicos que funcionan con pilas o baterías, como por ejemplo: radios o *walkman*, linternas, relojes, calculadoras, juguetes, etcétera. Después de un tiempo en uso, estas pilas y baterías se gastan y hay que cambiarlas por otras nuevas. En la actualidad, se sabe que la gran mayoría de pilas que se consume terminan en bolsas de basura que más tarde van a parar al relleno sanitario (basural municipal), es decir, a la tierra y también a los cuerpos de agua que muchas veces sirven de depósito para los residuos. Esto genera contaminación del agua y del suelo, ya que, por ejemplo, la descomposición de una sola pila común es capaz de contaminar en promedio 167.000 litros de agua, cantidad que puede abastecer a una familia completa durante toda su vida.

Es por eso que las pilas usadas son consideradas residuos peligrosos, y por tal motivo no pueden arrojarse a los tachos de basura y mezclarse con el resto de los desechos. Paradójicamente, las pilas de tamaño pequeño, como las de los relojes o calculadoras, son las más contaminantes; las grandes son menos nocivas. La toxicidad de las pilas y baterías varía en relación con sus componentes, ya que no todos generan el mismo efecto sobre el medio ambiente o la salud humana. Entre los que presentan un mayor riesgo para la salud humana se encuentran el cadmio, el zinc, el plomo y el mercurio[23].

3.3 Innovaciones

- Se elaboraron contenedores llamativos para el almacenaje de las pilas y baterías.
- Se ubicó estratégicamente los contenedores en los diversos supermercados del grupo Wong.
- Se pactaron alianzas con otras entidades que también se preocupan por el medio ambiente y que podrían ayudar a difundir esta campaña.

[22] Tomado del caso presentado por Corporación Wong para los Premios Effie 2007 en la Universidad del Pacífico.
[23] Extraído de la página web de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <http://www.unmsm.edu.pe/quimica/docentes/ing%20loayza/BOLETIN_16.pdf>.

4. Escenario de márketing comercial

La preocupación por la protección del medio ambiente ha sido un tema importante en la Corporación Wong. El interés en la responsabilidad social nació con campañas anteriores, como, por ejemplo, la recolección de botellas de vidrio y también de plástico.

Si bien otras empresas realizan campañas de recolección de diversos artículos, las campañas que lleva a cabo Wong tienen una mayor acogida por parte de clientes en general, tanto por la publicidad interna que realizan como por las diversas maneras adicionales que tienen para difundirlas.

5. Objetivos de márketing

El grupo Wong tiene dos objetivos principales de márketing: incrementar el valor de la marca en el tiempo y aumentar las ventas en el largo plazo.

6. Estrategia de márketing

Campaña promocional[24]

- El principal objetivo de esta campaña es la recolección de pilas y baterías usadas que son generadas por los clientes de Wong y por el público en general; aproximadamente un promedio de 20 kilos de pilas y baterías por mes en cada tienda.
- Disposición de las pilas y baterías usadas en un relleno de seguridad, para que sigan el tratamiento adecuado según la legislación vigente, mediante lo cual se espera evitar la contaminación del suelo y del agua.

7. Objetivos comunicacionales[25]

- Educar a la población sobre los efectos negativos de los agentes químicos presentes en las pilas y baterías, que son sumamente tóxicos, ya que contaminan el agua y el suelo con metales pesados como mercurio, níquel, cadmio y litio; principalmente cuando estas se descomponen.
- Motivar a todos los clientes del grupo Wong y al público en general a colocar sus pilas y baterías usadas en los contenedores rojos ubicados en cada una de las tiendas Wong, Metro y Eco Almacenes.
- Incentivar la conservación del medio ambiente creando conciencia ambiental en nuestros clientes y el público en general.
- Enseñar a la gente que los residuos considerados como peligrosos deben de tener un tratamiento especial y diferente al de los residuos comunes.

8. Estrategia comunicacional o publicitaria

Una vez definidos los objetivos de márketing, se plantearon las siguientes estrategias:

[24] Tomado del caso presentado por Corporación Wong para los Premios Effie 2007.
[25] Ídem.

a. Selección de la empresa de disposición final para las pilas y baterías usadas

Se consultó a empresas que se encuentran autorizadas por la Digesa para el manejo de residuos peligrosos en Lima. De ellas, se seleccionó a Befesa Perú, empresa que se encarga de brindar servicios de gestión integral de residuos industriales con calidad y seguridad, y que cuenta con un depósito de seguridad para la disposición final de residuos industriales peligrosos, el cual garantiza el total aislamiento de los residuos gracias a su sistema natural y artificial de impermeabilización, único en el país, que cumple con la normativa mas exigente de la Unión Europea y de la EPA, así como con la normativa nacional vigente. Los representantes de la Corporación Wong realizaron una visita a las instalaciones de dicha empresa y pudieron verificar el tratamiento seguro y responsable que se da a los residuos peligrosos.

b. Diseño y distribución de los contenedores para recolección de las pilas y baterías

Se acordó con Teconec S.A.C., empresa autorizada por la Digesa para el transporte de residuos peligrosos, el traslado gratuito de las pilas y baterías hacia el relleno de seguridad de Befesa Perú. Por ello, el diseño de los contenedores para la recolección de las pilas y baterías se hizo junto con dicha empresa. Se determinó que los recipientes tendrían las siguientes características:

- La parte inferior está formada por una base y un balde de 20 litros de capacidad.
- La parte exterior es como una funda o tapa de fibra (1,16 m de altura y 60 cm de diámetro).
- Son de color rojo.
- Cuentan con un logotipo de campaña.

Una vez elaborados los contenedores, estos fueron distribuidos a las tiendas de la corporación y ubicados en lugares accesibles para el público.

c. Disposición de las pilas y baterías recolectadas en el relleno de seguridad de Befesa Perú.

d. Alianzas con otras empresas

Se realizaron alianzas con empresas e instituciones privadas que tienen un compromiso ambiental asumido, como son:

- Motorola: firmó un convenio de auspicio con la Corporación Wong.
- *El Comercio*: realiza recolección de pilas en su oficinas y las entrega a Wong.
- Colegio Newton: realiza recolección de pilas y las entrega a Wong.
- Colegio Roosevelt: realiza recolección de pilas y las entrega a Wong.
- Colegio San Silvestre: realiza recolección de pilas y las entrega a Wong.
- Colegio Villa María: realiza recolección de pilas y las entrega a Wong.
- ONG Adevi: realiza recolección de pilas y las entrega a Metro.

El ejemplo de la Corporación Wong ha llevado a que se presenten varios interesados en aplicar el mismo manejo en otras partes del Perú. Tal es el caso de la ONG Pevico (Perú Vivo, La tierra de los mil contrastes), con la cual ha compartido su experiencia y va a implementar esta segregación de pilas en la selva central, específicamente en las zonas de Aguablanca, Mayro, Isleria y el Codo del Pozuzo.

8.1 Publicidad de la campaña

Se plantearon las siguientes estrategias:

a. Elaboración de material publicitario

El material para la difusión de la campaña se elaboró junto con el área de publicidad, y consistió de afiches, volantes, banderolas, *leaftlets* y *stickers* para los contenedores.

b. Entrega de materiales para difusión y sensibilización de la campaña

Se colocaron afiches y banderolas en lugares visibles en las tiendas y se repartieron los volantes a los clientes.

c. Relanzamiento de la campaña

En agosto del año 2006, Motorola se unió como auspiciador de la campaña. Como parte de su enfoque empresarial ligado a la responsabilidad social, apoya la difusión de la campaña. Por tal motivo, se elaboró un nuevo arte para los materiales de difusión, los cuales fueron entregados y colocados a comienzos de agosto del 2006 y son los que actualmente se emplean para promocionar la campaña.

8.2 Audiencia objetivo

La campaña esta dirigida a los clientes de las tiendas Wong, Metro y Eco Almacenes, y a todo el público e instituciones en general.

8.3 Estrategia de medios

Para la difusión de la campaña se publicaron notas en el diario *El Comercio*, en las secciones "Hogar", "Vida" y "Salud", así como en los encartes de Wong y Metro. Por otro lado, y sin costo alguno, se envió la información referente a la campaña a los medios de comunicación televisivos, como son Frecuencia Latina y el canal nacional TV Perú.

a. Recursos totales invertidos en canales de exhibición
La inversión total fue de US$ 36.591,43 y el período de exhibición se inició en octubre del 2005 y culminó en diciembre del 2006[26].

b. Marco competitivo
No hay marcas o productos participantes en la categoría.

8.4 Resultados obtenidos

Hasta finales del mes de febrero del 2006 se realizaron cinco disposiciones de pilas y baterías en el relleno de seguridad de Befesa Perú, que suman 9.153,60 kilos.

Si cada pila pesa aproximadamente 10 gramos y una pila usada mal desechada puede contaminar 167.000 litros de agua, teniendo en cuenta la cantidad que se ha desechado de manera segura, se habría protegido y conservado aproximadamente 152.865.120.000 litros de agua.

En cada entrega al relleno de seguridad de Befesa Perú, se hizo el respectivo "Manifiesto de manejo de residuos sólidos peligrosos", documento requerido por la legislación vigente (Reglamento Técnico para Pilas y Baterías de Zinc Carbón).

8.5 Evidencia de comprobación

Por medio de un estudio interno de la corporación Wong se comprobó que la cantidad de pilas y baterías recicladas aumentó en el período de la campaña. De esta manera, se ratificó la eficiencia de la estrategia de márketing, (véase el anexo 6).

[26] Presupuestos y gastos internos de la Corporación Wong.

8.6 Proyecciones[27]

No se hicieron mayores estudios de cantidad de venta. Proyectaron un porcentaje bajo de esperanza de recolección, aproximadamente el 25% de baterías y pilas. Estimaron que podían recaudar el equivalente a 20 kilos mensuales por cada tienda de la Corporación Wong que participaba de la campaña.

9. Resumen del caso

Wong, el grupo líder del sector supermercados del Perú, consciente del grado de dinámica competitiva existente, decidió lanzar una campaña de márketing relacional orientada a la protección del medio ambiente, específicamente a la recolección y disposición de las pilas y baterías.

La gran mayoría de pilas y baterías contienen mercurio, un metal peligroso que puede filtrarse en la tierra y llegar hasta las aguas subterráneas y los alimentos que se desarrollan nutriéndose del suelo. Algunas consecuencias negativas que puede ocasionar este elemento, si es ingerido, son: daños en el sistema nervioso, fallas renales, trastornos gastrointestinales, pérdida de la vista y el oído y, según la cantidad ingerida, incluso la muerte.

Por ello, la corporación Wong elaboró una estrategia de márketing orientada a la responsabilidad social, cuyos principales objetivos fueron la recolección de pilas y baterías usadas que son generadas por los clientes de Wong y por el público en general, aproximadamente un promedio de 20 kilos de pilas y baterías por mes en cada tienda, y la disposición de dichas pilas y baterías usadas en un relleno de seguridad, para que sigan el tratamiento adecuado según la legislación vigente, mediante lo cual se espera evitar la contaminación del suelo y del agua.

La campaña se dirigió a los clientes de las tiendas Wong, Metro y Eco Almacenes, y a todo el público e instituciones en general. Se llevó a cabo una difusión de la campaña por medio del diario *El Comercio*, en las secciones "Hogar", "Vida" y "Salud", así como en los encartes de Wong y Metro. Por otro lado, y sin costo alguno, se envió la información referente a la campaña a los medios de comunicación televisivos, como Frecuencia Latina y el canal nacional TV Perú.

Hasta finales del mes de febrero del 2006, se realizaron cinco disposiciones de pilas y baterías en el relleno de seguridad de Befesa Perú, que suman 9.153,60 kilos.

En cada entrega al relleno de seguridad de Befesa Perú, se hizo el respectivo "Manifiesto de manejo de residuos sólidos peligrosos", documento requerido por la legislación.

No es la primera vez que la corporación Wong pone énfasis en el cuidado del medio ambiente y crea conciencia entre sus clientes sobre la importancia de reducir la contaminación del mundo. De esta manera, busca mantenerlos informados acerca de cómo actuar ante objetos que a simple vista no parecen peligrosos, pero que pueden ser perjudiciales para la vida de todos nosotros.

10. Preguntas de discusión

a. ¿Cuáles fueron las ventajas y desventajas de la campaña "Recolección de pilas y baterías"?

b. ¿Cómo se desarrolló la estrategia de la promoción?

c. ¿A qué sector de la población se dirigía la campaña?

d. ¿Cómo es el mercado de las pilas y baterías en el país?

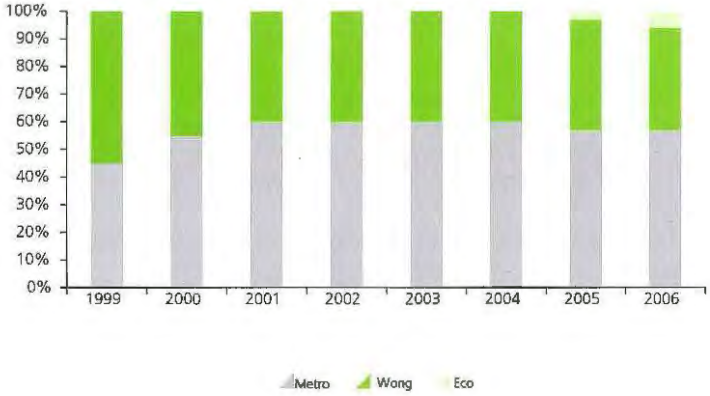
e. ¿Cuáles son las debilidades y amenazas del mercado supermercadista?

[27] Entrevista realizada al Sr. Marco Suárez, Gerente de Márketing de la Corporación Wong, el 14 de septiembre de 2007.

11. Anexos

Anexo 1: Distribución de las ventas del sector (diciembre del 2006)

Anexo 2: Ventas por formato (%)



Fuente: GSW.
Elaboración: GSW.

Anexo 3: ¿Aproximadamente cuántas pilas y/o baterias bota usted cada mes a la basura?

		Nivel socioeconómico			Sexo		Edades		
Declaran que:	Total %	AB %	C %	DE %	Masculino %	Femenino %	18-24 años (%)	25-39 años (%)	40-60 años (%)
No usan pilas	33,4	25,4	26,7	40,9	34,2	36,9	29,6	33,3	44,4
Si usan pilas y botan aprox.	66,6	74,6	73,3	59,1	65,8	63,1	70,4	66,7	55,6
1 a 2 pilas	14,3	11,3	14,8	15	12,4	16,9	16,8	12,5	15,8
3 a 4 pilas	16,4	23,9	18,5	12,3	16,9	14,7	19,2	15,6	12,8
5 a 6 pilas	10,7	9,9	9,6	11,8	10,7	8,9	9,6	9,9	9,8
7 a 8 pilas	4,1	2,8	6,7	2,8	3,6	4	4	5,2	1,5
10 pilas	4,2	5,6	5,2	3	5,8	2,7	7,2	3,6	2,3
11 a 19 pilas	2,9	1,4	5,2	1,8	2,7	3,1	3,2	3,6	1,5
20 pilas a más	4,7	5,6	3,7	5,1	4,9	4	4,8	5,2	3
No saben / no opinan	9,2	14,1	9,6	7,2	8,9	8,9	5,6	10,9	9
Promedio de pilas desechadas al mes	6,5	6,5	6,5	6,4	6,8	6	6,5	6,8	5,5
Total: 100%									
Base: total de entrevistados	450	71	135	244	225	225	125	192	133

Fuente: Aspec.
Elaboración: propia.

¿Sabía usted o no que botar pilas y baterías a la basura puede resultar peligroso, pues contamina el medio ambiente?

		Nivel socioeconómico			Sexo		Edades		
Declaran que:	Total %	AB %	C %	DE %	Masculino %	Femenino %	18-24 Años (%)	25-39 Años (%)	40-60 Años (%)
No sabían que contamina	54,1	47,9	55,6	55,3	48,4	60,4	67,2	53,6	43,6
Sí sabían que contamina	45,9	52,1	44,4	44,7	51,6	39,6	32,8	46,4	56,4
Total: 100%									
Base: total de entrevistados	450	71	135	244	225	225	125	192	133

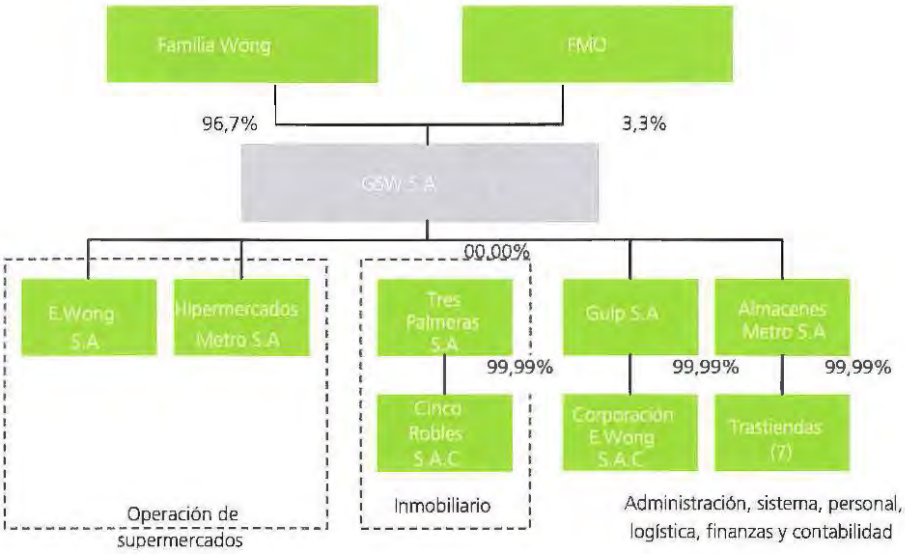
Fuente: Aspec.
Elaboración: propia.

Si alguien iniciara una campaña para recolectar las pilas y baterías en desuso, ¿estaría dispuesto(a) a guardarlas y entregarlas, o no?

		Nivel socioeconómico			Sexo		Edades		
Declaran que:	Total %	AB %	C %	DE %	Masculino %	Femenino %	18-24 Años (%)	25-39 Años (%)	40-60 Años (%)
Sí están dispuestos(as) a guardarlas y entregarlas	89,6	87,3	90,4	89,8	89,3	89,8	95,5	89,1	85
No están dispuestos(as) a guardarlas y entregarlas	5,5	7	3	6,7	6,2	4,4	2,4	5,7	7,5
No saben / no opinan	5	5,6	6,7	3,5	4,4	5,8	2,4	5,2	7,5
Total: 100%									
Base: total de entrevistados	450	71	135	244	225	225	125	192	133

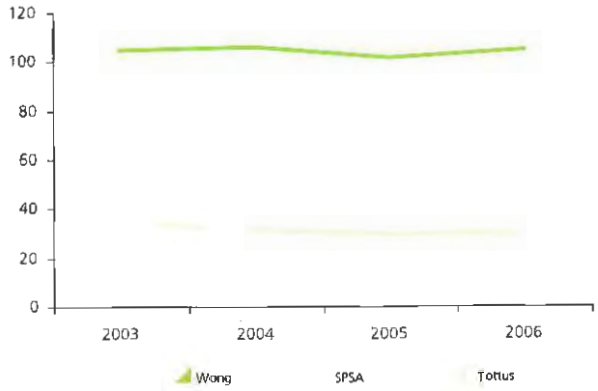
Fuente: Aspec.
Elaboración: propia.

Anexo 4: Grupo de Supermercados Wong



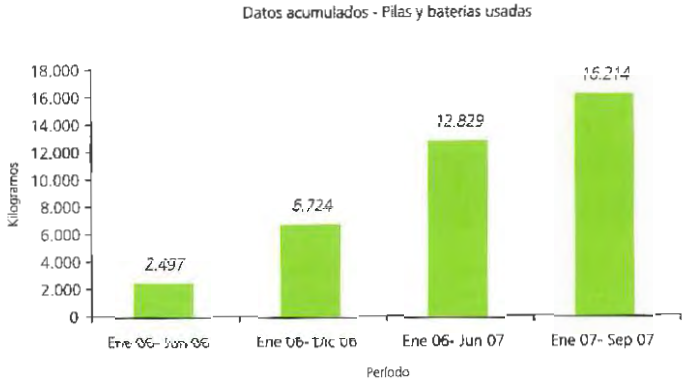
Fuente: Corporación Wong.
Elaboración: Corporación Wong.

Anexo 5: Evolución de la participación del mercado (porcentaje de ventas)



Fuente: operadores.
Elaboración: operadores.

Anexo 6: Pilas y baterías usadas



Fuente: Corporación Wong.
Elaboración: Corporación Wong.

12. Bibliografía

- Entrevista a Marco Suárez, de Corporación Wong. 17 de agosto de 2007.
- Maximixe. *Riesgos de Mercados*, años 2004, 2005 y 2006.

Páginas web

- Apoyo & Asociados Internacionales
  http://www.aai.com.pe/ (fecha de consulta: 18/07/2007)
- Apoyo Opinión y Mercado
  http://apoyo-om.com/ (fecha de consulta: 18/07/2007)
- Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (Aspec)
  http://www.aspec.org.pe/encuestas/ (fecha de consulta: 18/07/2007)

- Ibope Time
  http://www.ibopetime.net/peru/ (18 de julio del 2007)
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos
  http://www.unmsm.edu.pe/ (fecha de consulta: 24/07/2007)
- Wong Business
  http://www.ewongbusiness.com/b2b_conten_leer_notic.asp?tit=20&Direction=Anterior
  (fecha de consulta: 24/07/2007)

X.Categoría
Campaña de bajo presupuesto

effie perú


Santa Ros
de
Quive
Country Club
El espacio
que tu diversión nec

Campaña de bajo presupuesto

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Santa Rosa de Quives Country Club
Campaña: "El primer club pensado para Lima Norte"

Anunciante: **Santa Rosa de Quives Country Club**
Erwin Wagner — Gerente General
Marcelo Pérez — Gerente del Área Comercial

Agencia: **Mercadotécnica S.R.L.**
Narzo Fernández Maldonado
Christian Paulsen
Renzo León

Campaña de
bajo presupuesto

PREMIO EFFIE ORO

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
SANTA ROSA DE QUIVES COUNTRY CLUB

Categoría: Bajo presupuesto
Premio: Premio Effie Oro
Elaborado por: Tula Alatrista

1. Análisis del sector

El Santa Rosa de Quives Country Club está dirigido a los habitantes de la zona de Lima Norte, la cual se encuentra conformada por los distritos de San Martín de Porres, Comas, Los Olivos, Carabayllo, Independencia, Santa Rosa de Quives, Canta y Ancón. Tiene un total de 1.816.636 habitantes, los cuales representan 23% de la población total de la ciudad de Lima[1].

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por la consultora Arellano Investigación de Mercado, los habitantes de esta zona emplean la mayor parte de sus ingresos en gastos dirigidos al hogar (mantenimiento de la casa, comida), en tanto que el rubro de diversión es el menor. De igual modo, dicho estudio indica que la mayor parte de las personas que viven en Lima Norte prefieren entretenerse dentro de su "cono"[2] y que 41% optan por realizar dichas actividades de entretenimiento fuera de su hogar[3].

Los resultados de Arellano también mostraron los estilos de vida que prevalecen en los habitantes de este sector. El resultado fue que 26,7% de ellos poseen un perfil de estilo de vida progresista, en tanto que 25,4% tienen un perfil conservador. Las características de dichos estilos son las siguientes[4]:

Progresista

- Hombres y mujeres relativamente jóvenes (20-30 años) que migraron a las ciudades en búsqueda de éxito. En ese proceso adoptaron las costumbres citadinas.
- Personas de lucha. Quieren lo mejor para sí mismos y sus familias. Piensan que la mejor manera de conseguirlo es mediante el trabajo y también por medio del estudio.
- Piensan que el éxito reside en el tiempo y esfuerzo invertidos, más que en los recursos económicos que tengan.
- De carácter y moral férreos. Les gustan las reglas claras.
- Proactivos. Organizados y voluntariosos.

---

1 Véase el anexo 1. Distribución de habitantes de la ciudad de Lima.
2 Real Academia Española. *Diccionario de la Real Academia Española*. Definición de "cono": "Perú. Sector del área metropolitana de Lima que se proyecta a partir del centro. Cono Norte, Este, Sur".
3 Véase el anexo 2. Distribución de gastos de las familias en Lima según zona de residencia.
4 Extraído de la pagina web de Arellano Investigación de Marketing. <http://www.arellanoim.com>. Véase el anexo 3. Estilos de vida de los habitantes de la ciudad de Lima según zona de residencia.

Conservadora

- Mujeres para quienes su hogar y sus hijos son el centro de atención.
- Dan dirección a sus pensamientos, actos y sentimientos.
- Poseen una visión jerárquica de las relaciones familiares. El jefe del hogar es el esposo y la mujer es su apoyo.
- Se reconoce como una buena madre, esposa fiel y una persona responsable en las labores del hogar.
- Una de las mayores alegrías es saber que sus hijos están bien alimentados.

Los habitantes de Lima Norte se caracterizan por salir con la familia los fines de semana a lugares campestres, parques zonales, piscinas y lugares abiertos. Por precio y distancia, este grupo objetivo no tenía acceso a clubes tradicionales como Regatas, Villa, El Bosque, etcétera. Además, estos habitantes no tenían desarrollado el sentido de pertenencia a un club. Los estudios realizados mostraron que los lugares de esparcimiento existentes presentaban ciertas deficiencias que generaban una oportunidad de ingreso[5].

2. La empresa

Historia

El Santa Rosa de Quives Country Club nació cuando el señor Raúl Núñez, propietario de un terreno de 30 hectáreas ubicado en el kilómetro 65,5 de la carretera Lima – Canta, buscó ejecutar un proyecto de distracción para los pobladores de Lima Norte. Sobre la base de este escenario, se puso en contacto con la empresa Rodrigo y Asociados S.A.C., especialista en consultoría de proyectos y construcción, la cual tomó esta iniciativa, vio la oportunidad y decidió desarrollar un gran proyecto: "Un club privado dirigido a los pobladores de Lima Norte"[6].

El 10 de mayo de 2006 se realizó la apertura del establecimiento Santa Rosa de Quives Country Club, ubicado en el fundo Llipata, en el kilómetro 65 de la carretera Lima – Canta. Los fundadores de este establecimiento fueron[7]:

- Martha Rosanna Rivera Prieto
- Edgar Paredes Paredes
- Adolfo Hugo Morey Matos
- Cecilia Zapler Dubreuil
- Carlos Alberto Armas Rivas

El primer problema importante que se debió enfrentar fue la crecida del río Chillón, que colinda con las instalaciones del club. No obstante, se solucionó rápidamente[8].

Desde sus inicios, este lugar de esparcimiento buscó cubrir una necesidad insatisfecha: pertenecer a un club campestre que ofrezca servicios con calidad y seguridad a un bajo precio.

5 Santa Rosa de Quives Country Club. Formulario de participación en los Premios Effie.
6 Información provista por Santa Rosa de Quives Country Club.
7 Extraído de la página web de Santa Rosa de Quives Country Club. <http://www.santarosadequivescc.com/>.
8 Información obtenida de la entrevista al señor Erwin Wagner, Gerente General de Santa Rosa de Quives Country Club, 14 de septiembre de 2007.

3. El producto

3.1 Características

Este centro de recreación provee a sus socios de actividades sociales y deportivas, así como de los siguientes servicios[9]:

- Líneas de productos
- Cancha de fútbol reglamentaria
- Megapiscina con tobogán
- Cancha de frontón
- Playa de río con arena blanca
- Juegos para niños
- Piscina
- Restaurante
- Zona de parrillas
- Zona de *camping*
- *Bungalows*
- Laguna de pesca y "pedalones"
- Áreas verdes / caminos
- Mini zoológico
- Caballos peruanos de paso
- Capilla
- Canchas de voleibol y "fulbito"
- Laguna de piedra
- Pista de *bicicross*
- Cancha deportiva multiusos

3.2 Mercado objetivo

El Santa Rosa de Quives Country Club tiene como mercado objetivo a los habitantes de la zona de Lima Norte. Actualmente pertenecen al club más de 1.200 personas.

4. Objetivos de márketing[10]

Los objetivos de márketing fueron los siguientes:

- Captar 600 socios en un período de seis meses.
- Establecer alianzas comerciales con entidades financieras con el propósito de obtener una base de datos segmentada de socios potenciales precalificados.

---

9 Extraído de la página web de Santa Rosa de Quives Country Club. <http://www.santarosadequivescc.com/>.
10 Santa Rosa de Quives Country Club. Formulario de participación en los Premios Effie.

- Despertar el interés en las familias del grupo objetivo y lograr que quieran visitar el club.

5. Estrategias de márketing[11]

La estrategia de márketing se basó en el hecho de que el público objetivo tenía un presupuesto limitado, por lo que se decidió concentrar acciones dirigidas a ese segmento. Para ello, se establecieron alianzas estratégicas con entidades financieras que proporcionaron bases de datos segmentadas por zona y con información sobre capacidad de endeudamiento. El BCP proporcionó 18.000 registros y Financiera CRM facilitó una base de datos de 22.000 clientes potenciales.

Luego de obtener la base de datos, se buscó lograr que los clientes potenciales accedieran a visitar el club. Para ello, se les hizo llegar una pieza de márketing directo en la que se los invitaba a pasar un día con su familia en las instalaciones del club. Además, se les facilitaba la movilidad por medio de autobuses identificados con el logotipo del club y que partían del Centro Comercial Mega Plaza los fines de semana. También se buscó aprovechar la gran afluencia de público a dicho establecimiento, por lo cual se instaló un módulo informativo en el que los interesados podían inscribirse para visitar el club.

Por último, se buscó fidelizar y generar hábito de asistencia en los socios. Por esta razón, se desarrollaron las siguientes acciones:

- Publicación de un boletín mensual con información sobre las actividades que se realizan en el club.
- Movilidad gratuita todos los fines de semana en los autobuses del club.
- Campaña de referidos por medio de la cual el socio ganaba S/. 100 por cada afiliación.
- Presencia de personas conocidas por el segmento con el objetivo de generar estatus.

6. Objetivos comunicacionales[12]

En primer lugar, se establecieron los siguientes objetivos:

- Captar el interés del grupo objetivo.
- Lograr que los socios potenciales visiten el club.
- Transmitir el sentido de pertenencia.

7. Estrategia publicitaria

7.1 Publicidad de la campaña[13]

Para desarrollar la estrategia se obtuvo información del estudio de la consultora Arellano, el cual informó sobre el exceso de personas en los espacios de los centros de esparcimiento ("Hay más gente que agua en las piscinas"). De ello se concluyó que el mensaje principal debía girar en torno a la idea "el espacio que tu diversión necesita" y debía estar apoyado por cuatro conceptos básicos:

- Espacio
- Familia

[11] Santa Rosa de Quives Country Club. Formulario de participación en los Premios Effie.
[12] Ibídem.
[13] Ibídem.

- Diversión
- Seguridad

7.2 Audiencia objetivo[14]

Las características de la audiencia objetivo son: no tienen gastos fuertes en vivienda y se sienten contentos de vivir en su zona, no desean mudarse y, por tanto, el club se presenta como un "ícono" de entretenimiento para las familias de Lima Norte.

Los estudios mostraron que más de la mitad de las esposas trabajan y ayudan al presupuesto familiar. Es una oportunidad interesante, dado que ellas son las principales influenciadoras en la determinación del entretenimiento familiar.

Las familias de Lima Norte tienen un ingreso promedio mensual de S/. 1.950, y los que más ganan se encuentran ubicados entre los distritos de Comas y Los Olivos y, por ende, podrían acceder al financiamiento del costo de la membresía.

7.3 Estrategia de medios[15]

Para lograr la mejor comunicación del club, se optó por realizar acciones dirigidas, así como un márketing directo, y no utilizar medios masivos. Se invirtió un total de US$ 45.000 (período julio-diciembre del 2006) en los siguientes medios:

- Márketing directo (imprenta, *mailing*, *courier*, telemárketing)
- Módulo Mega Plaza
- Alquiler de autobuses
- Paneles en carretera

7.4 Resultados obtenidos[16]

Los resultados logrados fueron los siguientes:

- La pieza de márketing directo generó un nivel de respuesta de 30%.
- Se consiguió asociar a 960 familias, lo que representa un 60% más del objetivo planteado en un inicio.
- La recaudación al cabo de los seis meses fue de US$ 1.536.000,00.

Adicionalmente, el club generó puestos de trabajo para los pobladores de Santa Rosa de Quives, como empleados y como concesionarios.

8. Estrategia de precios

Debido a que una característica del público objetivo era tener un gasto moderado, se optó por una estrategia de precio promedio con una leve alza, para que se pudiera percibir la diferenciación y además se pudiera reconocer la calidad de los servicios que reflejaba dicho precio.

El Santa Rosa de Quives Country Club realizó una alianza estratégica con el Banco de Crédito del Perú, para que sus potenciales clientes pudieran afiliarse por medio de un crédito y realizar sus pagos

[14] Santa Rosa de Quives Country Club. Formulario de participación en los Premios Effie.
[15] Ibídem.
[16] Ibídem.

utilizando las agencias del BCP. Asimismo, implementó un sistema de débito automático para que las personas interesadas en ser socios solo tengan que llenar y firmar una ficha de autorización utilizando cualquier tarjeta Visa, Visa Electrón, Mastercard, Maestro, American Express, CMR o Ripley[17].

9. Estrategia de plaza y distribución[18]

El Santa Rosa de Quives Country Club solamente posee un local, el cual se encuentra ubicado en el Fundo Llipata, en el kilómetro 65 de la carretera Lima – Canta, y no tiene intermediarios para brindar sus servicios. No obstante, cuenta con tres módulos de información para las personas interesadas en informarse sobre este centro de esparcimiento:

- Módulo Mega Plaza
  Al costado del Patio de Comidas
- Oficina Los Olivos
  Av. Carlos A. Izaguirre 992 Of. 302
  Urb. Las Palmeras
  Teléfonos: 522 9275, 522 9276
- Oficina San Isidro
  Calle Tradiciones 245
  Teléfonos: 422 7697, 422 7693, 441 2052

10. Resumen del caso

10.1 Escenario

Los habitantes de Lima Norte se caracterizan por salir con la familia los fines de semana a lugares campestres, parques zonales, piscinas y lugares abiertos. Por precio y distancia, este grupo objetivo no tenía acceso a clubes tradicionales como Regatas, Villa, El Bosque, etcétera. Además, no tenían desarrollado el sentido de pertenencia a un club. Los estudios realizados mostraron que los lugares de esparcimiento existentes presentaban ciertas deficiencias que generaban una oportunidad de ingreso.

Las características de la audiencia objetivo son: no tienen gastos fuertes en vivienda y se sienten contentos de vivir en su zona, no desean mudarse y, por tanto, el club se presenta como un "ícono" de entretenimiento para las familias de Lima Norte.

10.2 Objetivos

- Captar 600 socios en un período de seis meses.
- Establecer alianzas comerciales con entidades financieras con el propósito de obtener base de datos segmentada de socios potenciales precalificados.
- Despertar el interés en las familias del grupo objetivo.
- Lograr que los potenciales socios visiten el club.
- Transmitir el sentido de pertenencia.

10.3 Estrategias

- Alianzas estratégicas con entidades financieras que proporcionen una base de datos segmentada por zona y capacidad de endeudamiento.

---

17 Extraído de la página web de Santa Rosa de Quives Country Club. <http://www.santarosadequivescc.com/>.
18 Ídem.

- Márketing directo:
  - Envío de *mailing* (correo electrónico)
  - Flota de autobuses
  - Módulos de información

10.4 Resultados

- Se obtuvo un nivel de respuesta de 30% sobre el márketing directo.
- Se consiguió asociar a 960 familias, un 60% más que el objetivo planteado en un inicio.
- La recaudación al cabo de los primeros seis meses fue de US$ 1.536.000,00.

11. Preguntas de discusión

a. ¿Cómo se formó la empresa?

b. ¿Cuál era el enfoque que querían darle?

c. ¿Por qué escogieron abastecer de servicios de entretenimiento al sector que habita en la zona de Lima Norte?

d. ¿Cuáles fueron los principales problemas que tuvieron cuando se inició el club?

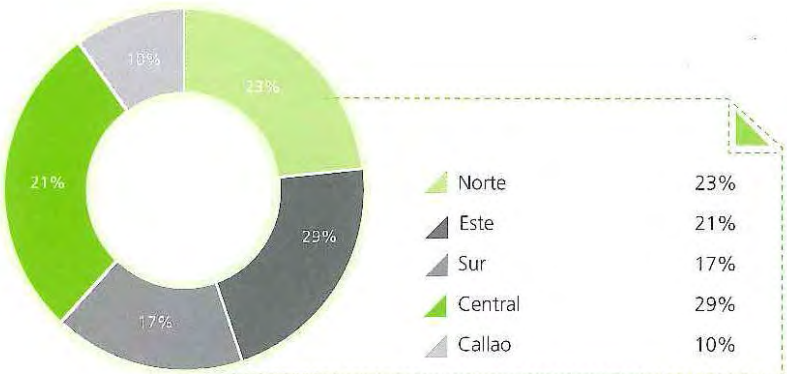
e. ¿Cuál fue su respuesta ante la presencia de estos problemas?

f. ¿Cómo considera el precio que se paga por la membresía del club?

g. ¿Cómo describiría el servicio que se ofrece en el club?

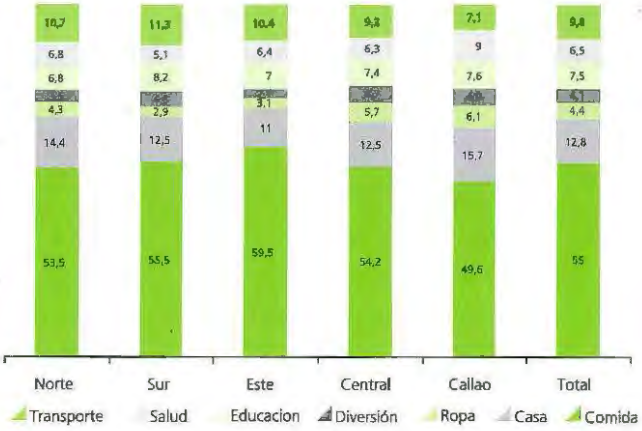
12. Anexos

Anexo 1: Distribución de habitantes de la ciudad de Lima



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). <http://www.inei.gob.pe>.
Elaboración: propia.

Anexo 2: Distribución de gastos de las familias en Lima según zona de residencia



Fuente: Arellano Investigación de Mercado. <http://www.arellanoim.com>.
Elaboración: propia.

Preferencia de zonas para entretenimiento

Fuente: Arellano Investigación de Mercado. <http://www.arellanoim.com>.
Elaboración: propia.

Preferencia de lugar para entretenimiento

Fuente: Arellano Investigación de Mercado. <http://www.arellanoim.com>.
Elaboración: propia.

Anexo 3: Estilos de vida de los habitantes de la ciudad de Lima según zona de residencia

	Norte	Sur	Este	Lima	Callao	Total
Conservadores	25,4%	23,6%	23,7%	11,4%	15,4%	19,5%
Progresistas	27,6%	34,1%	22,0%	34,7%	29,4%	30,0%
Sobrevivientes	9,6%	5,3%	15,9%	9,8%	13,6%	10,5%
Afortunados	7,2%		4,2%	25,3%	12,1%	11,3%
Adaptados	9,0%	15,9%	8,8%	5,7%	17,0%	9,9%
Tradicionales	7,5%	4,1%	3,8%	2,1%	1,6%	4,0%
Trabajadores	9,6%	14,3%	15,7%	4,9%	5,6%	9,7%
Emprendedores	1,6%	1,2%	3,2%	3,9%		2,4%
Sensoriales	2,6%	1,5%	2,7%	2,2%	6,4%	2,7%

Fuente: Arellano Investigación de Mercado. <http://www.arellanoim.com>.
Elaboración: propia.

13. Bibliografía

- Entrevista al señor Erwin Wagner, Gerente General del Santa Rosa de Quives Country Club. 14 de septiembre de 2007.

Páginas web

- Arellano Investigación de Mercado
  http://www.arellanoim.com
- Instituto Nacional de Estadística e Informática
  http://www.inei.gob.pe
- Santa Rosa de Quives Country Club
  http://www.santarosadequivescc.com

Vivanda

piensa fresco

Vivanda

piensa fresco

2 208421 917312

CONFIANZA Y CALIDAD
CERTIFICADA
SGS

Vivanda
piensa fresco

Campaña de bajo presupuesto

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Supermercados Peruanos
Campaña: "Crecimiento Vivanda de Benavides"

Anunciante: **Supermercados Peruanos**

Jessica del Álamo	Líder de Márketing Directo
Martín Widdup	Analista de Base de Datos
Haydee Florián	Coordinadora de Márketing

Agencia: **Publicis Asociados S.A.C.**

Milagros Bahamonde	Directora de Cuentas
Carmen Izaguirre	Ejecutiva de Cuentas
Vanessa Otoya	Directora de Arte
Desiré Rodríguez	Redactora Creativa
Gina Chávez	Diseñadora Gráfica

Campaña de
bajo presupuesto

PREMIO EFFIE PLATA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO: SUPERMERCADOS PERUANOS

Categoría: Bajo presupuesto
Premio: Premio Effie Plata
Elaborado por: María del Pilar Valdez

1. Análisis del sector y la industria

El sector de supermercados

La estrategia de crecimiento de la industria de supermercados en el ámbito mundial ha estado directamente relacionada con la expansión de metros cuadrados en los diversos formatos, lo que ha permitido el incremento de la tasa de penetración de los supermercados en cada país[1].

El Perú, específicamente Lima, tiene un nivel de penetración de 26% con respecto al promedio de los demás países, lo que lo convierte en un mercado atractivo para incursionar. El gobierno tiene una política de apertura comercial, por lo que no existen barreras al ingreso de capitales extranjeros y existe libre movilidad de capitales.

A diciembre del 2006, el sector de supermercados está conformado por tres grandes operadores:

- Grupo de Supermercados Wong S.A. (GSW): Wong, Metro, Eco Almacenes; con una participación de 59,9%.
- Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) del Grupo Interbank: Plaza Vea, Vivanda, Santa Isabel, Plaza Vea Super, Mass, San Jorge; con una participación de 26,9%.
- Tottus S.A. del grupo Falabella, con una participación de mercado de 13,2%.

Estos tres grandes operadores cuentan con tres diversas aplicaciones del concepto de servicios: supermercados[2], hipermercados[3] y tiendas de descuento[4]. En el cuadro 1 se puede observar que ha existido una evolución en el número de estos formatos, que están orientados a buscar satisfacer las necesidades de los diversos tipos de cliente.

---

1 Información extraída de la página web de Apoyo & Asociados S.A.C. <http://www.aai.com.pe>.

2 Este formato tiene un área de 1.000 a 2.000 m², cuenta con un gran surtido de productos comestibles y un surtido básico de productos no comestibles, se dirige a los segmentos A y B, y se orienta al servicio. Datos tomados de SPSA.

3 El área de este formato es de más de 3.000 a 10.000 m² y cuenta con una gran variedad de productos comestibles y no comestibles, se dirige a los segmentos A, B y C, y se orienta a precios bajos con productos de alta calidad. Datos tomados de SPSA.

4 Este formato cuenta con un área promedio de 400 m², posee un surtido básico de productos comestibles y no comestibles a precios competitivos con los de los mercados informales. Datos tomados de SPSA.

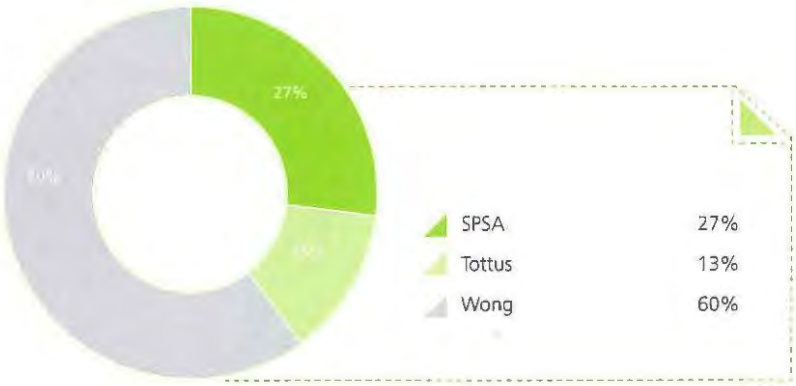
Cuadro 1: Número de tiendas

Tipo	Tiendas	2004	2005	2006
Hipermercados	Metro	9	0	11
	Plaza Vea	10	12	16
	Tottus	3	3	4
	Total	22	15	31
Supermercados	Wong	12	12	12
	Metro	7	8	11
	Vivanda	0	5	5
	Santa Isabel	18	11	7
	Plaza Vea Superior	0	0	2
	Total	37	36	37
Tdas. de descuento	Mass	0	7	10
	Eco Almacenes	6	1	7
	Total	6	8	17
	Total	65	59	85

Fuente: operadores.

El sector de supermercados cuenta con una alta rivalidad entre los competidores, cada uno de los cuales cuenta con una estrategia que le permitirá orientar sus servicios hacia su público objetivo: liderazgo en costos (Metro, Plaza Vea y Tottus) y diferenciación (Vivanda y Wong). Al cierre de diciembre del 2006, las ventas totales del sector alcanzaron la suma de US$ 1.255 millones. La participación de las tres cadenas que operan en el mercado se observa en el gráfico 1[5]:

Gráfico 1: Ventas por empresa a diciembre 2006



Fuente: Apoyo y Asociados S.A.C.

En el 2004, la tienda Santa Isabel de Benavides fue cerrada a causa de un incendio. La imagen de Santa Isabel no tenía diferenciación. Sus clientes compartían sus compras con Plaza Vea, sobre todo en el segmento precio.

[5] Información extraída de la página web de Falabella. <http://falabella.com>.

En aquel entonces, Supermercados Peruanos buscaba crear un nuevo concepto en supermercados y creó Vivanda[6]. Parte del plan era transformar este Santa Isabel en un Vivanda.

Durante los primeros meses de apertura, el público que asistía antes a Santa Isabel buscaba un lugar en donde poder realizar sus compras orientados solo por el precio, y Vivanda tenía una imagen de supermercado de precios elevados.

Asimismo, el tiempo que estuvo cerrada la tienda (nueve meses), imposibilitó cualquier acción de retención. Además, la competencia, con una tienda en la misma avenida, capturó a gran cantidad de clientes que migraron cuando Santa Isabel de Benavides cerró.

Por último, a los pocos meses se inauguró Metro a unas cuadras, y este se convirtió en una amenaza por su posicionamiento de precios bajos.

El principal reto para Vivanda, entonces, era crecer con los clientes actuales y mejorar el posicionamiento de la marca.

2. La empresa Supermercados Peruanos S.A.

Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) es una empresa de venta de productos al por menor que opera en el Perú desde 1993. Desde el año 2003 forma parte del Grupo Interbank. Desde entonces, se encuentra en una etapa de expansión[7]. El objetivo de Supermercados Peruanos es brindar servicios de calidad a sus clientes bajo diversos conceptos que logren satisfacer las preferencias y necesidades de cada uno de ellos.

SPSA se dedica a la venta de abarrotes, frescos, bazar, electrodomésticos, textiles y otros, en los diversos formatos que ofrece al público en general.

2:1 Historia

Supermercados Peruanos S.A. inició sus operaciones en 1979 bajo la razón social de "Promociones Camino Real", principal accionista del grupo de empresas que conformaban la cadena de tiendas Scala[8].

En 1993, capitales chilenos decidieron invertir en el Perú bajo el nombre de Supermercados Santa Isabel S.A. (SSISA), como parte de su estrategia de expansión por países latinoamericanos.

Seis años después, el Grupo Holandés Ahold, uno de los más importantes *retailers* en el mundo, adquirió Supermercados Santa Isabel S.A. y la dividió en dos formatos: Plaza Vea y Minisol (este último hoy convertido en Mass).

Ser uno de los dueños de SSISA no formaba parte de las decisiones estratégicas del Grupo Ahold, puesto que deseaba centrarse en mercados más establecidos y el latinoamericano no lo era aún.

En el 2004, la empresa y todas sus marcas (Plaza Vea, Santa Isabel y Minisol) pasaron a ser propiedad del Grupo Interbank (Banco Internacional del Perú), uno de los más antiguos y renombrados del país, bajo el nombre de Supermercados Peruanos S.A. (SPSA).

En septiembre del 2005 se inauguró la primera de las cadenas de Supermercados Vivanda, creación original de SPSA, en la avenida Pezet de San Isidro. Posteriormente se inauguraron cuatro Vivanda adicionales.

---

6 Un concepto nuevo en supermercados basado en la experiencia de compra del cliente.
7 Información extraída de la página web de Supermercados Peruanos. <http://www.uneteaspsa.com.pe>.
8 Información extraída de la página web de Apoyo & Asociados S.A.C. < http://www.aai.com.pe>.

2.2 Organización[9]

Su visión se resume en:

"Ser la primera opción de compra para todos los peruanos".

Su misión:

"Generamos excelentes experiencias de compra, para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida".

2.3 Líneas de productos

Supermercados Peruanos S.A. cuenta con una línea de diversos formatos que forman parte de su línea de productos; estos se encuentran dentro del rubro de venta al por menor. Cuenta con diversos formatos de establecimientos: Plaza Vea, Vivanda, Mass y Santa Isabel.

2.4 Distribución

Los canales que utiliza Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) para la distribución son dos centros de acopio, de los cuales se distribuye la mercadería a los diversos puntos de venta. Esto le permite generar un importante ahorro en los costos logísticos y de transporte.

2.5 Promoción

En la actualidad existe una amplia competencia entre los operadores de supermercados, por lo que cada uno de ellos utiliza campañas de márketing orientadas a cada uno de sus públicos objetivos. SPSA utiliza promociones que van de acuerdo con la personalidad de cada uno de sus formatos.

2.6 Ventas[10]

Durante el 2006 las ventas netas de SPSA fueron S/. 1.079 millones.

3. El producto

Orígenes

Hasta el año 2005 solamente se contaba con formatos de supermercados orientados a atender al cliente con los productos que este requería. Los supermercados presentaban el *layout* clásico, es decir, dividido en varios anaqueles altos en donde se mostraban los productos sin una orientación hacia la agrupación por complementos.

En la actualidad existe un grupo de consumidores que desea encontrar todos los productos de una manera más rápida, con criterios de selección más exquisitos.

Esta es la razón por la que se creó el concepto de Vivanda, en el que el *layout* del supermercado está orientado a "La experiencia del cliente".

Este nuevo concepto ofrece facilidad a los consumidores que no cuentan con mucho tiempo para recorrer la tienda en busca de lo que necesitan[11].

---

[9] Información extraída de la página web de Supermercados Peruanos. <http://www.uneteaspsa.com.pe>.
[10] SPSA. *Memoria Anual 2006*.
[11] Información extraída de la página web de Vivanda. <http://www.vivanda.com.pe/>.

Características

Vivanda de Benavides se caracteriza por contar con un horario de atención que abarca las 24 horas del día. Está ubicado en la esquina de la Av. Benavides con Alcanfores, en Miraflores. Los factores decisivos de diferenciación de Vivanda son los siguientes[12]:

- Un ambiente cálido, en el que resulta agradable comprar.
- Una distribución de tienda innovadora, diseñada para hacer la experiencia de compra más fácil al cliente.
- Alta calidad en los productos perecibles (frescos).
- Productos exclusivos en varias categorías.
- Atención experta, personalizada y amigable de colaboradores capacitados.
- Servicios en la tienda: banco Interbank con horario extendido, cajeros GlobalNet, pago de servicios en caja, retiro de efectivo con tarjetas de débito Visa o Visa Electrón, conexión *wireless* gratuita, entre otros.
- Vivanda cuenta con un grupo de profesionales asesores, entre chefs y *sommeliers*, que ofrecen sugerencias a los consumidores[13].

Innovaciones

- Agrupa sus categorías por "universos", con una distribución innovadora que impulsa la venta relacionada y la venta por impulso.
- Cuenta con un *layout* innovador que permite una compra fácil y práctica: el cliente encuentra todo lo que necesita agrupado en un solo lugar.
- Cuenta con un *sommelier* virtual y tres asesores especialistas.
- Cuenta con ambientación cálida, con luz suave centrada en el producto.
- Tiene un programa de clientes que no se basa en la tradicional acumulación de puntos, sino en recompensar al cliente en lo que a este le gusta y necesita, sin pedir nada a cambio además de su fidelidad.

Marca

El nombre Vivanda es sinónimo de "todos los alimentos necesarios a la vida", "alimento", "comestible", de origen latino. Busca reflejar que todo se encuentra organizado en un solo lugar.

La construcción del logotipo corresponde al análisis de la marca, la cual incentiva al cliente a "pensar en frescura", tal cual como lo expresa su eslogan: "Piensa fresco".

Presentaciones

Actualmente Vivanda cuenta con cinco tiendas en Lima: Vivanda Pezet, Vivanda Dos de Mayo, Vivanda Monterrico, Vivanda Benavides y Vivanda Pardo; nombradas así por su ubicación.

Mercado objetivo

Hombres y mujeres con estilos de vida afortunados, modernos y progresistas. Son personas que no tienen miedo a los cambios, que gustan de ser diferentes, que se preocupan por sí mismos y por sus familias, que gustan de los pequeños placeres de la vida y que son prácticos.

---

[12] Información extraída de la página web de la Conasev. <http://www.conasev.gob.pe>.
[13] Información extraída de la página web de Radio Programas del Perú. <http://www.rpp.com.pe>.

4. Escenario de márketing comercial

El sector supermercados cuenta, aun hoy, con altas perspectivas de crecimiento y expansión, por lo que es un mercado atractivo para los inversionistas y *retailers*.

Durante muchos años, el operador líder fue Corporación Wong, con 64% de participación[14] y con dos formatos (Wong y Metro) dirigidos a públicos objetivo diferenciados.

En el año 2002, hipermercados Tottus, del grupo chileno Falabella, ingresó al mercado peruano.

A inicios del 2004, Santa Isabel Benavides, la tienda que más ingresos generaba, sufrió un incendio que ocasionó su cierre. Para ese entonces, SPSA buscaba un nuevo formato de supermercado orientado a la experiencia del consumidor, ya que hasta ese entonces la oferta estaba constituida por el enfoque en el servicio (Wong y Santa Isabel) y el enfoque hacia los precios (Metro, Plaza Vea y Tottus), aparte de establecimientos clásicos representados por los mercados y bodegas.

El local de Benavides se convertiría en una de las sedes del nuevo formato: Vivanda.

Lanzar un nuevo formato constituía ya un riesgo per se, porque no es posible predecir la reacción del público ante un formato tan distinto a lo ya conocido. A esto se sumó la imposibilidad de realizar acciones de retención de los clientes de Santa Isabel, en vista de las circunstancias en las que tuvo que cerrar. Además, Wong se encontraba en la misma avenida con horario extendido, y un tiempo después se inauguró a pocas cuadras un local de Metro.

Vivanda Benavides se encontraba flanqueada por dos competidores fuertes dentro de la categoría, por lo que su principal reto era incrementar el número de clientes actuales de alto y medio valor.

5. Objetivos de márketing

Al ser un nuevo concepto de supermercados dentro del mercado peruano, Vivanda tuvo objetivos cuantitativos centrados en el cliente y en el *ticket* promedio, siempre en la búsqueda de modificar la tendencia de las ventas de las tiendas.

- Clientes alto valor[15]: incrementar en 40% el número de clientes de alto valor de Vivanda Benavides.
- Clientes de medio valor[16]: incrementar en 25% el número de clientes de medio valor de la tienda.
- *Ticket* promoción crecimiento[17]: incrementar en 100% el ticket de compra durante la promoción.
- Ventas de la tienda[18]: incrementar en 5% las ventas de la tienda Vivanda Benavides, luego de la actividad de márketing directo.

6. Estrategias de márketing

Vivanda, en general, es un formato que tiene como estrategia usar medios directos en la mayor parte de su comunicación y destacar la experiencia de compra.

[14] Información extraída de la página web del diario *El Regional de Piura*. <http://www.elregionalpiura.com.pe>.
[15] Información extraída del resumen del caso "Vivanda Benavides".
[16] Ídem.
[17] Ídem.
[18] Ídem.

El reto principal de Vivanda Benavides era captar el 100% del *share of wallet* del cliente actual, es decir, que este no se limite a comprar en Vivanda ocasionalmente, sino que se convierta en un cliente de "estoqueo".

Campaña promocional

Llegar a clientes de medio y bajo valor con potencial de compra mediante comunicación personalizada por medio de márketing directo, evitando caer en la oferta promocional masiva en toda la tienda.

Fases de implementación[19]:

- Fase 1: pieza de márketing directo que permita "estirar la compra" con el descuento ofrecido.
- Fase 2: pieza de márketing directo para aquellos que no respondieron al primer envío, apelando a la idea "Te devuelvo el IGV".
- Fase 3: pieza de márketing directo que muestra la oferta completa de la tienda para "estoquearse".

Se buscaba aumentar el consumo de los clientes y a la vez fidelizarlos a la nueva tienda; por ello se trabajó con una meta de consumo mediante un incentivo por cumplirla. Con ello se buscó generar un nuevo patrón de consumo, elevar el *ticket* promedio y mostrar al consumidor la posibilidad de "estoquearse" en la tienda.

Objetivos de márketing (en el ámbito de la empresa)[20]

Cuantitativos:

- Lograr identificar a 50% de la venta de la tienda al cierre del 2006, al primer año de lanzamiento del programa.
- Hacer crecer a los clientes de medio valor hacia alto valor en 70%.
- Hacer crecer a los clientes de bajo valor hacia medio valor en 35%.

Cualitativos:

- Respaldar la imagen innovadora de la tienda por medio de un programa de clientes innovador.
- Mostrar una actitud cercana y experiencial con el cliente, que lo acerque a la tienda.

Estrategia de márketing

Vivanda se caracteriza por tener la mejor oferta en frescos del mercado. Esta es la razón por la que el eslogan que acompaña al logotipo invita al consumidor a "Pensar fresco". Está acompañada de una fuerte experiencia basada en los sentidos: los sabores, la luz, los colores, las texturas y las emociones, son parte de cada experiencia. Una buena parte de las acciones de márketing de Vivanda se apoyan en el márketing relacional. Por ello se diseñó el Programa de Clientes Vivanda por medio de una tarjeta de fidelidad llamada "Tarjeta Vivanda".

El Programa de Clientes es una forma de obtener conocimiento sobre el cliente. Se centra en la retención de los clientes de alto y medio valor; y en los clientes actuales que no "estoquean", representados por la parte media y baja de la pirámide.

[19] Información extraída del resumen del caso "Vivanda Benavides".
[20] Supermercados Peruanos S.A.

El programa nació para fidelizar a los mejores clientes, y se diferencia de la competencia porque no ofrece puntos, sino beneficios inesperados que generan una experiencia gratificante en el consumidor[21]. Este programa permite engreír al cliente usando el conocimiento sobre el mismo para ofrecerle lo que realmente desea y le gusta, desde descuentos en los productos que más consume hasta regalos inesperados según su perfil y hábitos de compra.

El Programa de Clientes va dirigido a todos los compradores de la tienda, pero busca retener a los mejores clientes y segmenta principalmente a aquellos del perfil arriba descrito, de acuerdo con el monto y la frecuencia de compra.

Tomando como punto de partida el ciclo de vida del cliente, se desarrolló la estrategia de crecimiento, con la cual se buscaba que los clientes actuales de bajo valor con potencial pudieran convertirse en clientes de medio valor, y que los de medio valor pudieran convertirse en clientes de alto valor. El objetivo es lograr niveles superiores de la pirámide de clientes de Vivanda Benavides. La información obtenida permitiría conocer los consumos y hábitos de compra de los clientes para determinar una meta de consumo mínima y de esa manera elevar el *ticket* promedio de la tienda.

En general, en lo referido al área de acción, la estrategia se centra en la zona de influencia primaria de la tienda, sin perder de vista las zonas secundarias.

Los clientes de Vivanda son definidos como exigentes, modernos y prácticos, según la segmentación psicográfica.

El contar con esta información permite iniciar la experiencia que vivirá el cliente. El análisis de la información es el punto de partida para que el márketing relacional pueda tener el impacto esperado. Las tácticas de atracción, crecimiento, mantenimiento y recuperación tienen como respaldo a la tienda, que se convierte en el punto de partida.

La comunicación del programa se da íntegramente por medio del márketing directo, utilizando el correo físico, el correo electrónico y el telemárketing para lograr así una comunicación continua y personalizada. También se usan guías de compra quincenales que varían en temática según estacionalidad y promociones masivas.

7. Objetivos comunicacionales

Los objetivos comunicacionales de las campañas publicitarias y promocionales son los siguientes[22]:

- Posicionar a Vivanda como un supermercado que ofrece la compra completa para el hogar con la mayor calidad de productos frescos.
- Lograr incrementar el *ticket* sin que la percepción de precios altos bloquee la compra.

8. Estrategia comunicacional o publicitaria

Para lograr un verdadero impacto y de esta manera generar un efecto positivo con respecto a la estrategia de márketing utilizada, se debe contar con una estrategia comunicacional efectiva. En este caso se utilizaron piezas publicitarias como herramientas para el márketing directo.

Estrategia comunicacional o publicitaria

Dar a conocer a Vivanda como un supermercado que ofrece la compra completa para el hogar y lograr incrementar el *ticket*. De acuerdo con estudios realizados, existían barreras para el cliente, que era

[21] Supermercados Peruanos S.A.
[22] Información extraída del resumen del caso "Vivanda Benavides"

necesario eliminar, como la percepción de precios altos. Se decidió implementar la campaña "Crece tus compras" para reforzar los objetivos de comunicación planteados.

- Fase 1: diseñada para romper la percepción de precios altos, ofrecía un descuento en todas las categorías de la tienda. La pieza simulaba la banda de las cajas del supermercado y al "estirar su compra" (simulando el movimiento de la faja) aparecían más productos.

Material gráfico – "Estira su compra"

- Fase 2: se elaboró una pieza que hacía las veces de un *ticket* de compra. Mostraba un *ticket* pequeño que crecía al momento de ejecutar la mecánica de la pieza y ofrecía como ahorro un 19% de descuento en la compra. Se usó el concepto "Te devolvemos el IGV de tu compra", apelando al elemento racional de la búsqueda del ahorro.

Material gráfico – "Te devolvemos el IGV"

- Fase 3: luego de los resultados de las dos primeras fases, se añadió a la base de datos a los mejores clientes del ex Santa Isabel, con el objetivo de incentivarlos a visitar la tienda y demostrarles que Vivanda posee surtido y precios accesibles adecuados para el "estoqueo". Se diseñó una pieza que simulaba la bolsa de compras de Vivanda. El recurso gráfico permitía un juego con la bolsa: al abrirla, esta crecía y dejaba ver en su interior una gran diversidad de productos.

Lista de Ahorro Vivanda: pieza de apoyo para combatir la percepción de precios altos mostrando los mejores descuentos y promociones de la guía de compras. Incluía un listado de compras y una receta. Solo se repartía en la zona de influencia primaria de la tienda.

También se realizaron esfuerzos por tangibilizar el ahorro logrado por el cliente con mensajes al final del *ticket* de compra: "Ahorraste con tu tarjeta Vivanda S/. xx".

- Publicidad de la campaña

Mailing directo: tres *shots* de *mailing* directo y una acción de respaldo segmentada a modo de volante.

Audiencia objetivo[23]

- Clientes de medio valor, con consumos promedio en Vivanda Benavides.
- Clientes de bajo consumo, pero con potencial económico.
- Ex clientes de Santa Isabel Benavides que no compran en Vivanda.

Estrategia de medios

Se buscó el uso más eficiente del medio escrito, por lo que la campaña se trabajó íntegramente por medio del márketing directo, ya que se dirigía a clientes segmentados. La inversión total fue de US$ 13.731. El cuadro 2 muestra la distribución de la inversión en las diversas fases en las que se realizó el gasto publicitario y promocional.

[23] Información extraída del resumen del caso "Vivanda Benavides".

Cuadro 2: Distribución de la inversión en las fases de implementación

Campaña Benavides	Gasto promocional (descuentos)	Gasto publicitario (piezas + envíos)
Crecimiento 3	US$ 4,756	US$ 1,245
Crecimiento 2	US$ 1,394	US$ 245
Crecimiento 1	US$ 4,486	US$ 1,605
Subtotales	US$ 10,636	US$ 3,095
Total campaña	US$ 13,731	

Fuente: Supermercados Peruanos.

Resultados obtenidos atribuidos a la campaña y evidencia de comprobación

Los resultados de las promociones de márketing directo alcanzaron una tasa de respuesta promedio de 13,4%, con un *ticket* promedio entre los usuarios de la promoción de cinco veces el *ticket* promedio del primer trimestre[24].

Con los resultados de la campaña se logró superar los objetivos planteados[25]:

- Se logró retener al 100% de los clientes de alto nivel y se incrementó el número de nuevos clientes de alto valor en 70%, derivado del ascenso en la pirámide de clientes.
- Creció la cantidad de clientes de medio valor en 44%, adicional al incremento anterior.
- El nuevo *ticket* quintuplicó el *ticket* promedio normal durante la promoción, un 524% del valor promedio del primer trimestre del año. Ello generó una tendencia al alza y elevó el *ticket* promedio en 18%, incluso después de que concluyera la promoción.
- El conjunto de estas variables los llevó a incrementar las ventas de la tienda Benavides en 13%.

9. Resumen del caso

Vivanda ingresó al mercado peruano en septiembre del 2005, con un nuevo concepto en supermercados orientado a brindar al cliente una experiencia de compra apoyada en su moderna infraestructura, su innovador *layout*, su cálida ambientación y la gran calidad de sus productos.

Ingresó al mercado flanqueada por dos grandes competidores: Wong, con enfoque en el servicio, y Metro, con enfoque en los precios bajos.

Vivanda Benavides inició sus operaciones sin haber tenido la posibilidad de realizar acciones de retención con sus clientes del ex formato Santa Isabel.

El reto radicaba en revertir la percepción de precios bajos y elevar la cantidad de clientes de medio y alto valor con potencial, apoyados en el incremento del *ticket* promedio.

La campaña se desarrolló exclusivamente en la zona de influencia primaria por medio de tres impactos de márketing directo dirigidos únicamente al segmento objetivo.

[24] Véase el anexo. Resultados de la campaña "Crecimiento Benavides".
[25] Supermercados Peruanos S.A.

Dichos impactos cumplían diferentes objetivos apoyados en diversas temáticas: "Estirar tu compra", para impulsar el "estoqueo"; "Te devuelvo el IGV", para incrementar el *ticket* promedio; y "Crece tu compra", también de "estoqueo".

Todas las acciones se realizaron mediante el análisis e interpretación de la información que el Programa de Clientes Vivanda proporciona: historial de compra, comportamiento de compra, entre otros.

La campaña requirió una inversión de US$ 13.731, que tuvo como resultado un incremento de 13,4% en la tasa de respuesta promedio. Se logró retener al 100% de los clientes de alto valor e incrementar el número de nuevos clientes.

Este esfuerzo de márketing directo superó las expectativas y logró incrementar las ventas en 13% durante la promoción.

10. Preguntas de discusión

a. De no haber contado con el Programa de Clientes Vivanda, ¿cuál habría sido la estrategia de marketing que Vivanda hubiera utilizada para tener un lugar dentro del mercado?

b. Cuando se plantea una campaña publicitaria, ¿cuán importante es la presencia de los medios masivos? ¿Siempre hay que tomarlos en cuenta?

c. Las estrategias de márketing que se plantean, ¿deben ser específicas para cada cliente o solo se toma en cuenta el valor que brindan a la empresa?

11. Anexo

Resultados de la campaña "Crecimiento Benavides"

12. Bibliografía

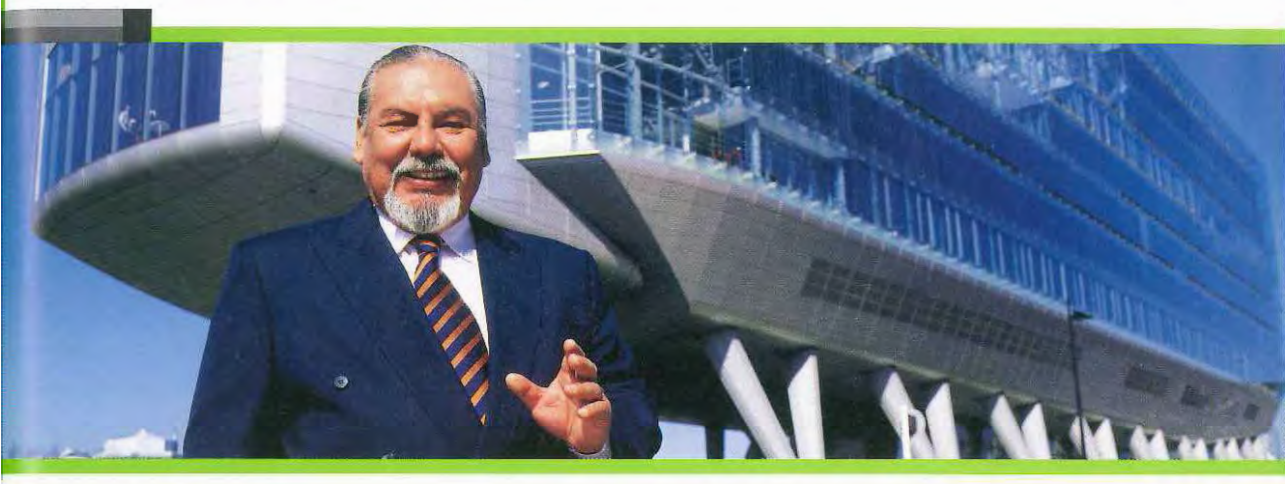
- Caso: Crecimiento Vivanda.

Páginas web

- Apoyo & Asociados Internacionales
  http://www.aai.com.pe
- Conasev
  http://www.conasev.gob.pe
- Créditos Perú
  http://www.creditosperu.com.pe

- Diario *El Regional de Piura*
  http://www.elregionalpiura.com.pe
- Falabella
  http://falabella.com
- RPP
  http://www.rpp.com.pe
- Supermercados Peruanos
  http://www.uneteaspsa.com. pe
- Vivanda
  http://www.vivanda.com.pe

XI. Categoría
Grandes marcas



effie
perú

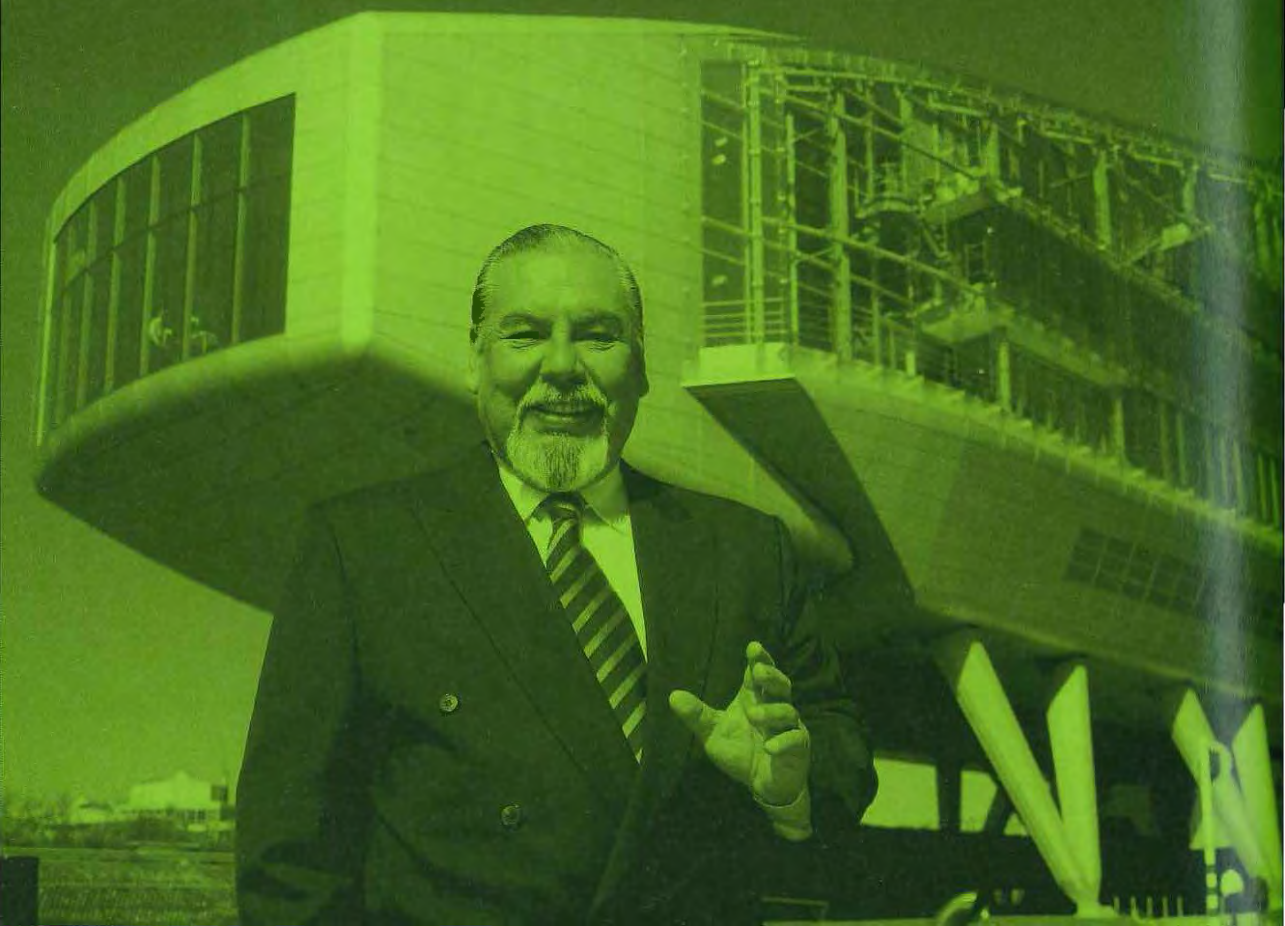
50 países.

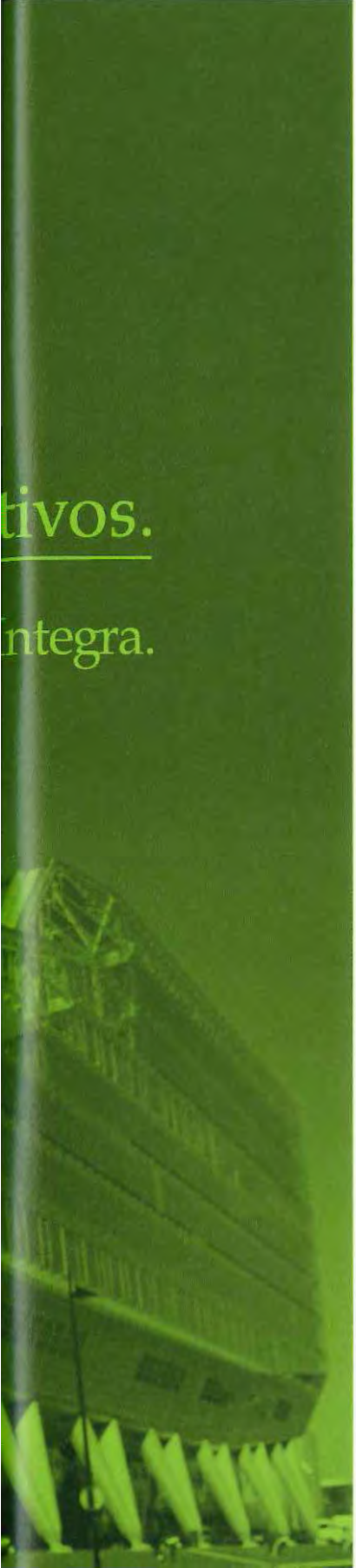
113,000 profesionales.

60 millones de clientes.

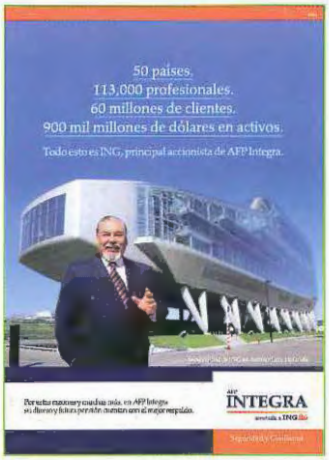
900 mil millones de dólares en a

Todo esto es ING, principal accionista de AF





AFP INTEGRA
asociada a ING



GRAN MARCA MODERNA

Caso: AFP Integra

Grandes
marcas

GRAN MARCA MODERNA

América Móvil Perú S.A.C.
Corporación Medco S.A.C
Backus y Johnston
Banco de Crédito del Perú
Primax
Alpamayo Entertainment
LAN Perú
El Pacífico Peruano Suiza
BBVA Banco Continental
Corporación Wong
Scotiabank
Natura
Frecuencia Latina
Grupo RPP
Santa Rosa de Quives Country Club
Supermercados Peruanos
AFP Integra

CASO:
AFP INTEGRA

Marketing Hall of Fame: Grandes marcas
Elaborado por: Hanzel Mecklemburg

1. Análisis del sector

Según información del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, a fines de diciembre de 1992 se promulgó el Decreto Ley 25897, que crea el Sistema Privado de Pensiones (SPP), como otra opción para los trabajadores que solo podían concentrar sus fondos en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP)[1].

La creación del SPP respondía principalmente al deseo de mejorar los montos de las pensiones de los trabajadores, así como dar un estímulo a la actividad del sistema financiero mediante el desarrollo de la inversión.

El SPP trajo consigo la fundación de las administradoras de fondos de pensiones (AFP), empresas que administraban los fondos de los trabajadores de manera individual en un régimen de capitalización individual. Los aportes de cada trabajador se registran en una cuenta personal llamada "cuenta individual de capitalización"[2].

La cuenta individual de capitalización se incrementa en cada período con la rentabilidad de la inversión de los fondos acumulados por los aportes mensuales, individuales y obligatorios de los trabajadores, y que son administrados por las AFP.

El fondo que cada AFP administra constituye un patrimonio distinto al de la empresa (que es patrimonio de los aportantes), por lo que no existe propiedad sobre el mismo, sino que se administra a cambio de comisiones fijadas por cada AFP[3].

Las AFP son reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Esta es la responsable de supervisar que las AFP operen de manera correcta y se desarrollen dentro de una serie de marcos legales[4].

Luego de la creación del SPP, se procedió en 1993 a la creación de ocho AFP, que actualmente, y luego de una ardua competencia y múltiples fusiones y adquisiciones, se han reducido a cuatro: AFP Integra,

---

1 Información extraída de la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. <http://www.mintra.gob.pe/leyes_seg_soc_03.php>.
2 Información extraída de la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. <http://www.mintra.gob.pe/leyes_seg_soc_03.php>.
3 Información extraída de la página web de la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN). <http://www.esan.edu.pe/>.
4 Ídem.

AFP Horizonte, Prima AFP y Profuturo AFP[5]. De ellas, Integra es la única AFP que no fue producto de una fusión.

Según el Gerente de Ventas de AFP Integra, el sector de los fondos privados de pensiones del Perú es considerado muy rentable y atractivo para la inversión. Desde 1995, las AFP han aumentado considerablemente su tamaño y rentabilidad, de manera que, comparado con otros sistemas de AFP de América Latina, el sistema peruano ha alcanzado permanentemente los resultados de utilidad más altos[6].

La rentabilidad para las AFP ha aumentado a 59,6% en el 2002, mientras que el promedio del período en la región fue 38,8%. En Chile, por ejemplo, donde existe un sistema privado obligatorio en operación por un período más largo, las AFP tuvieron ese mismo año una rentabilidad promedio de 26,9%[7].

Las empresas de este mercado tienen una ventaja con respecto a muchos otros giros de negocios, y es que los ingresos y las utilidades de las AFP no son cambiantes en períodos de apogeo o crisis; más bien, los aportes obligatorios de sus clientes son fijos y proporcionan cierta estabilidad en el tiempo.

El SPP ha sido un importante motor para la economía nacional. Sus utilidades por encima del promedio de América Latina hicieron que en el 2002, luego de casi diez años de su creación, representara 6,2% del producto bruto interno. Además, comprende a gran parte del sector de trabajadores del mercado: casi 25% de la población económicamente activa en el 2002[8].

Las AFP tienen los recursos de los trabajadores dispuestos mayoritariamente en inversiones de acciones: 44% de los recursos que administran están invertidos en acciones y valores representativos de acciones; 16,7%, en Bonos del Gobierno Central; 8,6%, en inversiones en el exterior; 7,8%, en bonos de empresas no financieras; 5,2%, tanto en certificados y depósitos a plazo como en bonos; entre otros[9].

En el anexo 1 podemos observar que se tiende a un número de afiliados bastante parejo por compañía; cada AFP mantiene una participación de mercado muy similar: AFP Horizonte lleva la ventaja por solo poco más de 30.000 afiliados, seguida muy de cerca por AFP Integra, AFP Horizonte y Profuturo AFP, respectivamente.

Desde el punto de vista del valor de la cartera de cada AFP (véase el anexo 2), se puede observar mayor competencia en el mercado. A mayo del 2007, AFP Integra lidera el mercado en cuanto al valor de la cartera, con un valor de casi 33%. Por otro lado, se observa una competencia muy cercana de Prima AFP, seguida de participaciones bastante menores para AFP Horizonte y Profuturo AFP, respectivamente.

2. AFP Integra

El grupo ING es una institución financiera de origen holandés que ofrece servicios referidos mayoritariamente a los temas de banca, seguros, fondos mutuos y AFP. Al 2003, el Grupo ING tenía casi 60 millones de clientes y contaba con más de 100 mil empleados. En el Perú, el grupo tiene presencia importante en el mercado de seguros de vida por medio de Invita; y en el mercado de fondos de pensiones, por medio de AFP Integra[10], además de ING Fondos.

---

5 Información extraída de la página web de la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN). <http://www.esan.edu.pe/>.

6 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.

7 Información extraída de la página web del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). <http://cies.org.pe/files/active/0/PM0141.pdf>.

8 Información extraída de la página web de la Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN). <http://www.esan.edu.pe/>.

9 Información extraída de la página web de la Asociación de AFP del Perú. <http://www.asociacionafp.com.pe/>.

10 Información extraída de la página web de ING. <http://www.ing-la.com/ingla/jsp/quienes_somos/QuienesSomos.jsp>.

En la actualidad, la mayor parte de las acciones de AFP Integra son propiedad de la institución financiera holandesa ING (60,20%), que tiene presencia en 50 países[11].

AFP Integra es una administradora privada de fondos de pensiones que opera en el mercado peruano desde 1993. Actualmente administra el mayor fondo de pensiones del país, que asciende a más de S/. 19.000 millones, y cuenta con una cartera de más de un millón de afiliados[12].

La misión de la empresa es: "Liderar la industria y establecer el estándar en la administración de pensiones otorgando el mejor servicio y la mejor pensión[13]".

Los principios en los que se basa AFP Integra para operar en el Perú son: brindar rentabilidad respetando a la comunidad con la que trabaja y a las personas que forman parte de la organización. "Los principios desagregados se muestran a continuación:

- Estar comprometidos con su integridad
- Aspiración de rendimientos por encima de lo esperado
- Ser transparentes
- Respeto mutuo
- Compromiso con la comunidad"[14]

Los valores que la organización enmarca son:

- "Integridad
- Espíritu emprendedor
- Profesionalismo
- Receptividad
- Trabajo en equipo"[15]

AFP Integra trata de ser una empresa en constante compromiso con la comunidad en la que trabaja. Por ello, ha desarrollado programas de responsabilidad social en los que se realizan diversas campañas dirigidas a la educación, la salud, la cultura y el deporte.

Por ejemplo, para el caso de Machu Picchu en la elección de las Siete Maravillas del Mundo, estableció enlaces de interés por medio de la página web de la empresa; e hizo lo mismo[16] para el caso de la ayuda a los damnificados por el terremoto ocurrido en el sur del país, lo cual, sumado a una donación de US$ 250.000 de parte del grupo ING, reforzó los compromisos de la empresa hacia la sociedad peruana[17].

Otras acciones de responsabilidad social se detallan a continuación:

- Proyecto "Adopta una escuela – Asentamiento humano 'Sol Naciente'"
- Concurso juvenil "Manos solidarias"
- Caminata mundial contra el hambre infantil

[11] Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
[12] Ídem.
[13] Ídem.
[14] Ídem.
[15] Ídem.
[16] Ídem.
[17] Información extraída de la página web de Marketing Alternativo Socialmente Responsable. <http://www.masr.com.mx/ing-responsabilidad-social-empresarial-ante-el-terremoto-de-peru/>.

- Bicicleteada por el Día Mundial del Medio Ambiente
- Campaña de seguridad vial, entre otros[18]

Junto con ello, se pueden mencionar diversos esfuerzos de apoyo de la difusión de la cultura peruana, mediante la publicación de libros como *Pueblos mágicos del Valle Sagrado, Amazonas, Desiertos vivos*, entre otros[19].

A diciembre del 2005, AFP Integra contaba con 843 promotores en sucursales a lo largo de casi todo el país[20], dedicados a atender las necesidades de los actuales y posibles clientes. AFP Integra brinda servicios en tres dimensiones distintas:

- Afiliados: trabajadores miembros de la PEA (en el 2002 ya representaban el 25% de la PEA21) que todavía aportan al SPP para el incremento de su cuenta individual de capitalización. En este caso, AFP Integra recauda los fondos aportes del trabajador, así como los fondos que este decida depositar voluntariamente.
- Empresas: por medio del cálculo de planillas se resuelve el monto mensual obligatorio a transferir por los trabajadores, para poder ponerlo a disposición de la AFP.
- Pensionistas: es el grupo de personas que están en condición de jubilados o que han dejado de trabajar voluntariamente y que cobran un monto programado de la pensión que obtuvieron a lo largo de los años de pago de aportes a Integra, por medio de un cronograma establecido.

Las comisiones que establece AFP Integra por los servicios que brinda siguen una estructura en la que, en primer lugar, se aporta 1,8 % del total de la remuneración mensual del afiliado, y luego se descuenta 0,88% por el valor de la prima que se paga a la compañía de seguros[22].

3. Productos

Los criterios de diversificación permiten distribuir las inversiones del fondo entre diversas alternativas, de tal manera que se obtenga la más alta rentabilidad según el nivel de riesgo de cada grupo de clientes. Evidentemente, una menor cantidad de riesgo (para los clientes más adversos al riesgo) equivale a una menor rentabilidad.

Los criterios que se utilizan para definir el riesgo y la consecuente rentabilidad se explican a continuación:

- "Diversificación por monedas
- Diversificación por instrumentos
- Diversificación por empresa emisora
- Diversificación por actividad económica
- Diversificación por duración"[23].

Las inversiones del Fondo de Pensiones son realizadas con un criterio de largo plazo, y los resultados se publican con una frecuencia mensual sobre la base de períodos anuales acumulativos[24].

18 Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
19 Ídem.
20 Véase el cuadro 2. Extraído de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe>.
21 Extraído de la página web de Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN). <http://www.esan.edu.pe/>.
22 Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
23 Ídem.
24 Ídem.

El producto que se ofrece es la administración de fondos de pensiones, que permiten capitalizar los aportes que los clientes entregan mensualmente. Los multifondos son "un esquema que ofrece el Sistema Privado de Pensiones (SPP) a sus afiliados, por medio del cual estos pueden escoger uno de los tres tipos de administración de fondos de pensiones que ofrece una misma Administradora Privada de Fondos de Pensiones (AFP). De esta manera, un afiliado podrá canalizar los recursos de su cuenta individual al fondo que cumpla con sus expectativas de rentabilidad y de preferencia por el riesgo"[25]. Los multifondos tienen tres formas de inversión que se detalla a continuación:

- Fondo 1 o fondo de preservación de capital: tiene una volatilidad muy baja. Está diseñado para personas que estén próximas a la edad de jubilación (en el Perú, personas de 60 a 65 años)[26], así como también al grupo de personas que tengan un rechazo al riesgo de sus inversiones.

  El futuro de ahorro es de corto plazo y prioriza la preservación de capital a costo de rendimientos moderados y seguros. Por ello, contiene opciones de inversiones mayoritarias en renta fija de corto plazo, con el objetivo de obtener retornos bastante estables con muy poco riesgo[27].

  Como consecuencia de ello, el capital invertido tiene un crecimiento sostenido con una rentabilidad constante y no tan alta, dado que presenta pequeñas fluctuaciones[28].

  Como se puede observar en el anexo 3, casi 92% del fondo es invertido en renta fija para proporcionar menos riesgo a los clientes que estén próximos al período de jubilación[29]. Por otro lado, la inversión del fondo se da mayoritariamente en el gobierno, por medio del Banco Central de Reserva, y en instituciones no financieras, para disminuir el riesgo del mismo[30].

- Fondo 2 o fondo mixto: tiene una volatilidad intermedia. Está dirigido a un público objetivo de personas con una tolerancia intermedia al riesgo, así como a personas con un rango de edad de 45 a 60 años[31].

  Es un fondo de ahorro medianamente largo: un balance entre la preservación de capital y el riesgo de las inversiones. Este fondo es el que las AFP han administrado desde el inicio del Sistema Privado de Pensiones[32].

  En el caso del fondo 2, casi 59% del monto es invertido en renta fija, con el objetivo de brindar mayor seguridad sobre el riesgo del cliente. Por otro lado, poco más de 41% es invertido en renta variable, con lo que se establece un monto más rentable y más propenso al riesgo[33] (ver anexo 4).

  En cuanto a las instituciones donde se invierten los montos, se observa la presencia de empresas no financieras (poco mas de 40%) y, en menor proporción, el gobierno, el sistema financiero y otras entidades financieras[34].

- Fondo 3 o fondo de apreciación de capital o crecimiento: tiene como característica una muy alta volatilidad, diseñada principalmente para un público que busca retornos mayores de lo invertido para un plazo largo de tiempo. El período de retiro de esta persona está

---

25 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/spp/Multifondos/multifondos.htm>.
26 Ídem.
27 Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
28 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/spp/Multifondos/multifondos.htm>.
29 Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
30 Ídem.
31 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/spp/Multifondos/multifondos.htm>.
32 Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
33 Ídem.
34 Ídem.

calculado en más de veinte años, lo que le permite asumir riesgos mayores en cuanto a la fluctuación de sus inversiones[35]

Es un fondo con miras de ahorro bastante largo que otorga mayor importancia a inversiones de largo plazo que permitan rendimientos bastante altos con un nivel bastante elevado de riesgo[36].

En el caso del fondo 3, la mayor parte del mismo (casi 76%) está invertida en renta variable, con el objetivo de brindar un horizonte mayor de retornos en el largo plazo a medida que se incrementa el riesgo. Poco más de 25% está invertido en renta fija[37] (ver anexo 5).

En cuanto a las instituciones en las que se invierten los montos del fondo 3, la mayor parte va hacia instituciones no financieras (casi 62%) y lo restante se invierte en el sistema financiero, en el exterior y en instrumentos del gobierno[38].

4. Escenario de márketing comercial

Para el segundo semestre del 2005, luego de trece años de la creación del SPP, el número de AFP se había reducido a cuatro: Integra, Unión Vida, Horizonte y Profuturo. Estas administraban un fondo de S/. 27,8 mil millones, que representaba alrededor de 7% del PBI nacional[39].

El objetivo de la fuerza de ventas, que al segundo semestre del 2005 tenía 1.270 promotores de todas las AFP en todo el país, era principalmente la afiliación (básicamente de trabajadores dependientes) de un mayor número de miembros de la fuerza laboral al SPP. Desde enero hasta junio del 2005 se habían logrado 21.184 afiliaciones. Por otro lado, el número de traspasos fue de 3.923 en todo el año 2005, lo que representaba un pequeño porcentaje del SPP[40].

Al inicio de sus operaciones en el mercado peruano, AFP Integra se caracterizó, al igual que otras AFP del sistema, por utilizar una estrategia de márketing de mercado masivo para poder incluir un número mayor de afiliados y así ampliar su participación de mercado.

De esta manera, luego de ocho años de presencia en el mercado, para diciembre del 2001, AFP Integra tenía 25,3% de participación en el mercado y era la segunda AFP en cuanto a número de cartera de clientes (ver anexo 9).

Para ese mismo período, los rangos de edades de 26 a 30 años, de 31 a 35 años, de 36 a 40 años y de 41 a 45 años, representaban los porcentajes de afiliados más altos para Integra (ver anexo 9)[41]. Es decir, se había podido reclutar con éxito a personas con un horizonte de mediano y largo plazo de inversión y una mayor disposición a enfrentar riesgo.

En contraste, para el caso de la principal competencia (AFP Horizonte), la mayor parte de los clientes tenían un rango de edad de 25 o menos años, lo que significaba una mayor aversión al riesgo, pero también aportes presentes menores en comparación con personas de mayor edad con un salario promedio mayor[42].

Para diciembre del 2004 se observaba que, pese a la reducción de la competencia en el mercado, AFP Integra había crecido y contaba con 25,7%[43] de participación en el mercado de afiliados, y seguía como

[35] Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/spp/Multifondos/multifondos.htm>.
[36] Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
[37] Idem.
[38] Idem.
[39] Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007
[40] Ibídem.
[41] Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
[42] Idem.
[43] Idem.

la segunda AFP en cuanto a número de la cartera de clientes. En cuanto a los fondos administrados, Integra seguía liderando el mercado (ver anexo 10).

Para junio del 2005 se tenía alrededor de un millón de afiliados, lo que significaba 25,65% de la participación de mercado; es decir, se observa una cierta inercia con respecto al crecimiento de la cartera de clientes. Sin embargo, en cuanto a la cantidad total de la cartera, se contaba con S/. 8,7 mil millones, que constituían alrededor de 31% de los aportes del total del SPP[44].

Desde su fundación hasta junio del 2005, la empresa tuvo una rentabilidad sostenida para los afiliados con la comisión más baja del mercado (2,1%), así como la prima de seguro más baja (0,88%)[45]. Se había podido preservar un crecimiento continuo sin tener que cobrar comisiones más altas.

5. Objetivos de márketing

Para el segundo semestre del año 2005, AFP Integra decidió cambiar su imagen por la de una empresa moderna con un respaldo internacional que venía dado por el grupo ING, el accionista mayoritario desde sus inicios[46].

En primer lugar, se hablaba de un cambio en la apariencia externa de la empresa por uno que incluyera el nombre de ING para dar una imagen totalmente renovada a la marca[47]. Así, se podía utilizar la presencia mundial de la compañía para, mediante el uso del poder de su nombre, dar una visión de AFP Integra como una empresa que da al mercado la estabilidad de su dinero en el tiempo.

En segundo lugar, se pretendía cambiar la imagen interna de la organización con la misma inclusión de ING a la marca Integra[48]. Esto para crear una imagen igual de renovada que la apariencia externa de la marca, por medio de los valores y la forma de trabajo de los empleados de cada área.

6. Estrategias de márketing

En junio del 2005 se inició el cambio de imagen externa por una que involucraba al grupo ING. La forma en que se hizo esto fue incluyendo al grupo en el logotipo: "AFP Integra, asociado a ING". El principal objetivo del cambio era posicionar una cierta idea de seguridad a los actuales y posibles afiliados, y al mercado en general[49].

En el plano impreso se presentó la nueva imagen "AFP Integra, asociado a ING", mencionando luego que detrás de esa imagen se tenía al fondo de pensiones más grande del mercado con la mejor rentabilidad sostenida para sus afiliados, respaldado por uno de los grupos financieros, de pensiones y de seguros, más grandes del mundo[50]. Se difundió también el león, logotipo principal de ING.

Al mismo tiempo, se debía hacer conocer al mercado peruano los alcances y la presencia del grupo ING por medio de un líder de opinión. El personaje elegido para hacer contacto con el público objetivo fue un destacado periodista con muchos años de trayectoria en las telecomunicaciones y que presentaba al mercado una imagen muy confiable[51].

Así, se decidió iniciar una campaña en televisión en la que se tomaba en cuenta temas como la presencia en diversos países, el número de trabajadores, la cantidad de activos y el número de clientes

[44] Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna Lima, 25 de octubre de 2007.
[45] Ibídem
[46] Ibídem.
[47] Ibídem
[48] Ibídem
[49] Ibídem.
[50] Ibídem.
[51] Ibídem.

que formaban parte del grupo alrededor del mundo, además del imponente edificio sede de ING en Ámsterdam[52].

Otra herramienta para fortalecer la imagen de la empresa fue recordar al mercado los logros de AFP Integra en todos los años de presencia en el SPP[53]. Por ello, se dio inicio a una campaña publicitaria que rescataba la "promesa cumplida" de liderar el mayor fondo de pensiones desde su fundación. De esta manera, se invitaba a los actuales clientes a permanecer en el grupo. Por otro lado, se invitaba a posibles clientes mediante la frase: "Intégrese al equipo ganador de Integra".

Los afiches publicitarios que formaban parte de la campaña de *branding* de la nueva imagen de la empresa se difundieron en diversos puntos de la ciudad, para que el público recordara constantemente el hecho[54].

El afianzar la imagen de la empresa con el respaldo de un grupo con dominio internacional ofrecía más tranquilidad y reducía la desconfianza que el público peruano tiene en el mercado financiero a causa de temas como la estatización de la banca en el primer gobierno de García, así como la crisis del sistema financiero en 1998.

En el plano interno, el proceso de cambio hacia la nueva imagen de Integra se dividió en dos partes. La primera marcaba la transición hacia la inclusión de ING. Luego, la segunda parte se centraba en el proceso mismo de la nueva filosofía de Integra[55].

Filosofía interna

a. MovING[56]: implicaba el proceso de cambio hacia la nueva imagen. Es decir, de dejar la imagen anterior para adelantarse hacia una moderna (la respaldada por el grupo ING). El respaldo de ING tenía un efecto significativo al hacer que el trabajador se sintiera parte de un grupo multinacional tan grande.

Para este proceso se trabajó en la colocación de afiches alrededor de las áreas de trabajo, con imágenes como la de un avión dirigiéndose hacia otro destino, que reflejaban el cambio de AFP Integra hacia un nuevo futuro[57]. Así, se preparaba a las personas para afrontar el cambio que se venía.

b. WinnING[58]: era la nueva filosofía de AFP Integra, que implicaba el proceso de llegar a ser el equipo ganador en el sistema. En primer lugar, se debía definir de manera tangible esa forma, innovadora y ganadora, de trabajo. La filosofía de trabajo se difundió a toda la empresa mediante la red interna y se la denominó *customer centricity* u "orientada al cliente"[59]. Estaba compuesta por tres factores fundamentales:

- "Easy to deal with": Ser fácil de tratar por el cliente.
- "Delivers on promise": Cumple con las promesas hechas a los clientes.
- "Treat me fairly": Trata a los cientes de manera justa e igualitaria[60].

Luego, se procedió a difundir en la empresa los valores que el proceso WinnING implicaba. Esto se hizo por medio de avisos en los centros de trabajo, junto a fotografías de los mismos trabajadores

52 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
53 Ibídem.
54 Ibídem.
55 Ibídem.
56 Ibídem.
57 Ibídem.
58 Ibídem.
59 Ibídem.
60 Ibídem.

que les daban la imagen de "ganadores"[61]. Los valores que el proceso WinnING implicaba eran los siguientes:

- "Perseverante
- Ganador
- Motivador
- Confiable
- Proactivo
- Competente
- Íntegro
- Accesible
- Entusiasta
- Inspirador"[62].

Para continuar con la idea de hacer que los trabajadores se sintieran como ganadores, dentro del nuevo enfoque de Integra, a diario se realizaban diversas actividades sorpresa en el centro laboral[63]. De esta manera, se procuraba generar un mayor entusiasmo por el cambio y crear cambios en la rutina del día a día.

Actividades como el reparto de polos con el número 10 en la espalda y medallas con el número 1, pretendían lograr que el trabajador se sintiera como un ganador y, así, importante dentro de la organización[64]. La visita en la oficina de personajes exitosos del ambiente deportivo, como la del "Nene" Cubillas[65], permitía forjar ese sentimiento de ganador de manera más efectiva.

También se pegaban en las áreas de trabajo afiches con la garra del león[66], imagen principal del grupo ING, con frases alusivas a trabajar con mucho esfuerzo por el equipo Integra: "Vamos a sacar la garra por nuestro equipo"[67].

Para junio del 2005, AFP Integra inició la campaña publicitaria de cambio de imagen hacia ING para el mercado, así como también el cambio bajo los procesos de MovING Y WinnING para los clientes internos de la organización.

Para el segundo semestre del 2005, la situación se planteaba de manera distinta al panorama anterior, ya que los traspasos, que en el 2004 fueron un total de 983[68], para agosto del 2005 eran ya 3.193[69].

En agosto del 2005, Prima, la AFP del grupo Crédito (cabe destacar que el grupo ya había tenido presencia en el SPP con AFP Unión), ingresó al mercado[70]. Antes de ello, AFP Integra redujo la comisión de los aportes obligatorios[71]. La entrada de Prima al mercado cuando la comisión ya había sido disminuida hizo que la cantidad de traspasos que se podría haber sufrido al inicio tuviera consecuencias menos graves en el desenvolvimiento del mercado.

---

61 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
62 Ibídem.
63 Ibídem.
64 Ibídem.
65 Ibídem.
66 Ibídem.
67 Ibídem.
68 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
69 Ídem.
70 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
71 Ibídem.

Para noviembre del 2005 se trataba de mantener en los clientes la idea acerca de los beneficios de la comisión frente a la rentabilidad[72], ya que desde diciembre de ese año estos tendrían la capacidad de elegir entre tres tipos de fondos que se crearía para entonces (los llamados "multifondos")[73].

Los resultados para fin de año continuaban mostrando grandes transformaciones: a fines del 2005 la cifra total de traspasos de ese año llegó a 183.011[74].

Pese a ello, los porcentajes de variación de la participación de mercado eran los únicos en el SPP con rendimiento creciente[75]. Así, la utilidad neta del año 2005 fue creciente, aunque se observaba una desbordada expansión en la inversión en medios (de casi 142% en los costos de ventas y en las comisiones), como consecuencia de las campañas ya explicadas[76].

El 2006 fue un año bastante importante para el mercado peruano en general, porque se logró un récord histórico en el crecimiento de la BVL[77] y, por ende, un crecimiento de rentabilidad de las inversiones realizadas allí. Así, las AFP presentaron una rentabilidad mayor que la de toda la región[78].

El 2006 se caracterizó por la gran intensidad comercial y publicitaria de las AFP a causa del incremento de la competitividad por la entrada de Prima[79]. Así, en enero AFP Integra inició la campaña "Líderes en rentabilidad"[80], para dar a conocer al mercado la noticia de haber obtenido la rentabilidad nominal más alta (20,35%)[81], poniendo énfasis en lo beneficioso que es esto para el futuro del aportante.

Poco después de iniciado el año, se aumentó el aporte por ley de 8% a 10%[82], lo cual creó una contracción de la demanda por ingresar al SPP por lo que AFP Integra, por medio de una campaña directa, intentó revertir el incremento del aporte por una atención especial al aumento de la pensión para su futuro: "La comisión sigue siendo la misma... no quiere decir que la AFP le esté cobrando más, sino que usted está acumulando más dinero para su fondo"[83].

Para julio del 2006 la competencia se agudizó con el anuncio de compra de Unión Vida por parte de Prima, la cual con una masiva publicidad anunció: "La menor comisión del mercado"[84].

Para fines del 2006 se obtuvo un crecimiento sin precedentes de la BVL de Lima[85]. En consecuencia, la rentabilidad de las AFP tuvo un récord que convirtió esta especie de guerra de comisiones más bajas en una de rentabilidades más altas con un mercado de afiliados mucho más instruido.

En el 2006, el número de traspasos en el SPP ascendió a 822.889[86], es decir, creció más de siete veces con respecto a los traspasos de los años anteriores. Para el caso de AFP Integra, los ingresos con respecto a la participación de mercado eran mayores que las salidas[87]. Así, AFP Integra se presentaba como la única AFP que había podido mantener un balance positivo entre entradas y salidas (Prima tenía solo entradas, ya que era nuevo en el mercado y, por tanto, no contaba con clientes que pudieran salir). La participación de mercado había evolucionado en 1,6% desde junio del 2005 a diciembre del 2006[88], pese a la penetración de mercado con la entrada de Prima y las posteriores guerras de comisiones y

72 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
73 Ibídem.
74 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
75 Ídem.
76 Información tomada de Causa Media.
77 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
78 Ibídem.
79 Ibídem.
80 Ibídem.
81 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
82 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
83 Ibídem.
84 Ibídem.
85 Ibídem.
86 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
87 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
88 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.

rentabilidades. Los costos de la inversión en medios fueron oscilantes[89]: en el 2005, con la introducción de Prima al mercado, esta se disparó hasta casi doblar su monto, pero en el 2006, al adaptarse el mercado, la cifra disminuyó notablemente. En cuanto al número de vendedores, a diciembre del 2005, con la introducción de Prima al mercado, el crecimiento fue de 168%[90].

7. Los resultados

En junio del 2005 la campaña de cambio de imagen con el refuerzo del nombre ING, tanto en el ámbito externo como en el interno de la organización, sirvió para preparar a la empresa frente al ingreso de Prima al mercado pocos meses después. La imagen de "Seguridad y confianza" que se buscaba reforzar con ING logró que la participación de mercado no se viera negativamente afectada y que los traspasos (*in* frente a *out*) tuvieran rendimientos positivos[91].

La decisión de reducir la comisión permitió competir de manera cercana con Prima. Para finales del 2005, a pesar de la reducción de la comisión y de la competencia, la compañía creció 1,83%[92] con respecto al año 2004. Asimismo, la participación de mercado creció levemente con respecto al inicio de la campaña (junio del 2005), en contraste con las otras AFP, que presentaron rendimientos decrecientes en sus resultados[93] (ver anexo 6).

Como se observa, la importancia de la campaña del cambio de imagen de AFP Integra radica en que fue la única empresa capaz de no bajar su participación de mercado pese a la competitividad de Prima. Las campañas posteriores sobre la reducción de la comisión y la importancia de esta frente a la rentabilidad, permitieron mantener competitividad con Prima.

Prima cambió el mercado de las AFP: los traspasos crecieron en 1.652%[94] y la competencia que desató esto último hizo que el número de vendedores creciera 168%[95] en Integra, en el 2005.

El segundo semestre del 2005 marcó un aumento de la competitividad en las empresas del SPP. Profuturo y Unión Vida disminuyeron su comisión siguiendo los pasos de Horizonte e Integra, para poder competir con Prima[96]. Las comisiones del SPP en general habían disminuido.

En el primer semestre del 2006 los traspasos sumaron 285.103[97], pero AFP Integra continuó creciendo y obtuvo 31,8%[98] de participación de mercado. La intensidad comercial fue mayor y la campaña sobre el liderazgo de la rentabilidad nominal en el 2005 permitió sustentar la confianza y la seguridad a la que se hacía alusión con el cambio de imagen, así como mantener la idea de liderazgo en el SPP, que era precisamente lo que se trataba de promover en los trabajadores mediante la etapa de WinnING en el proceso del cambio de imagen.

Para el segundo semestre del 2006, la compra de AFP Unión Vida por parte de Prima AFP hizo a esta última cada vez más competitiva, mientras que la rentabilidad de la BVL hizo que los rendimientos de las AFP obtuvieran rendimientos históricos. Así, los beneficios se presentaban crecientes, al igual que la competencia, de la que tuvo 822.889 traspasos[99] y casi 5.700 vendedores en todo el sistema.

Pese a ello, en diciembre del 2006 AFP Integra obtuvo 31,8%[100] de participación de mercado. La evolución de la utilidad desde el año 2004 hasta el 2006 presentó una cierta estabilidad a pesar de la

89 Información tomada de Causa Media.
90 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
91 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
92 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
93 Ídem.
94 Ídem.
95 Ídem.
96 Ídem.
97 Ídem.
98 Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
99 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
100 Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.

disminución de las comisiones, en contraste con las otras AFP, que vieron un declive en sus utilidades a partir del ingreso de Prima al mercado[101].

Tomando en cuenta la rentabilidad de los fondos y la participación en los mismos, se aprecia que AFP Integra obtuvo resultados bastante estables en el 2006.

8. Resumen del caso

El sector de los fondos privados de pensiones del Perú es considerado muy rentable y atractivo para la inversión. Desde 1995, las AFP han aumentado considerablemente su tamaño y rentabilidad, tanto para los afiliados como para sus accionistas.

Actualmente, el sector de fondos privados de pensiones está conformado por cuatro instituciones: AFP Integra, AFP Horizonte, Prima AFP (que recientemente adquirió AFP Unión Vida) y Profuturo AFP.

AFP Integra es la empresa líder en el SPP peruano. Actualmente administra el mayor fondo de pensiones del país, que asciende a más de S/. 19.000 millones, y cuenta con una cartera de más de un millón de afiliados[102].

El producto que ofrece es la administración de fondos de pensiones. Los "multifondos" son inversiones de múltiples cuentas de capitalización individual distintas[103]. Existen tres tipos de fondos: el tipo I, el tipo II y el tipo III, que difieren entre sí principalmente por el grado de aversión al riesgo y el tiempo de retorno del dinero[104]. A menor riesgo, mayor es la inversión del fondo en instrumentos de renta fija, y viceversa.

Al inicio de sus operaciones, AFP Integra, como la mayor parte de las AFP, se caracterizó por una estrategia de márketing masivo. Inició sus operaciones en 1993 y para diciembre del 2001 tenía 25,3%[105] de participación en el mercado y era la segunda AFP en cuanto a número de la cartera de clientes, pero la primera en cuanto a cantidad de aportes totales[106].

En junio del 2005 Integra inició una etapa de grandes transformaciones. En primer lugar, se realizó una campaña para el cambio de nombre e imagen, y se introdujo al conglomerado financiero ING, accionista mayoritario de Integra, dentro del logotipo[107], lo que dio a la AFP una imagen de seguridad y confianza dentro del SPP. Internamente, el cambio enmarcó dos procesos: MovING y WinnING[108], en los que se perfilaba un conjunto de actitudes y formas de trabajo dentro de una "nueva" organización.

En agosto del 2005, el ingreso de Prima al mercado transformó la realidad del SPP al incrementar el número de traspasos y la inversión de las AFP en medios publicitarios. Integra optó por reducir la comisión y destacar la importancia de esta en relación con la rentabilidad. Para fines del 2005, los resultados mostraron un crecimiento en la utilidad y en la participación de mercado, pese al aumento de los traspasos por la introducción de Prima al mercado y el aumento de la inversión en medios.

Para el año 2006 se decidió promocionar los resultados de la rentabilidad nominal de las inversiones de Integra en el 2005 (que llegaban a 20,35%)[109]. Aunado a ello, se pudo revertir el aumento por ley de los aportes y crear una situación beneficiosa para Integra por medio de una intensiva campaña. En

[101] Información tomada de Causa Media.
[102] Información extraída de la página web de AFP Integra. <http://www.integra.com.pe/>.
[103] Información extraída de la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. <http://www.mintra.gob.pe/leyes_seg_soc_03.php>.
[104] Idem.
[105] Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
[106] Idem.
[107] Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
[108] Ibidem.
[109] Ibídem.

junio del 2006, Prima anunció la compra de Unión Vida, lo que desató una mayor cantidad de traspasos y competitividad en ese año[110].

La competitividad, que antes se centraba en las comisiones, se trasladó hacia las rentabilidades de los fondos, que gracias a los buenos rendimientos de la BVL, habían hecho de las AFP del Perú las más rentables de la región[111].

A fines del 2006 el número total de traspasos llegó a 822.889[112]; sin embargo, Integra tuvo un crecimiento de 1,6%[113] en participación del mercado en ese año, en contraste con las otras AFP del medio. La estrategia de renovar la imagen de la empresa tanto en el ámbito externo como en el interno, así como la manera en que se enfrentaron los problemas con la competencia y las legislaciones, permitieron que la marca Integra se renovara hacia una imagen confiable, con respaldo y segura, sostenible en el tiempo.

9. Preguntas de discusión

a. Realice un análisis del SPP en el Perú.

b. ¿Cuál es la ventaja competitiva del SPP peruano en estos últimos años?

c. ¿En qué radica la ventaja competitiva de Integra?

d. El respaldo económico de Prima (por parte del Grupo Crédito) puede generar nuevos escenarios complejos en el mercado. ¿Qué estrategias de márketing podría desarrollar Integra para enfrentar los cambios de su más cercano competidor?

10. Gráficos y cuadros

El siguiente cuadro presenta las principales empresas donde Integra invierte el fondo de pensiones:

Cuadro 1: Principales empresas donde Integra invierte el fondo de pensiones

Empresas	Sector
Atacocha	Minería
Buenaventura	Minería
Milpo	Minería
Southern Peru	Minería
Volcan	Minería
Gobierno	Gobierno
Edegel	Energía
BCP	Financiero
Credicorp	Financiero

Fuente: Mesa de Inversiones - AFP Integra, al 31/08/2007.

110 Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.
111 Ibídem.
112 Información extraída de la página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <http://www.sbs.gob.pe/>.
113 Ídem.

Cuadro 2: Comisión y prima de seguros por AFP a diciembre del 2005

	Comisión variable	Prima de seguro (1)	Tasa de aporte obligatorio	Total descuentos (2)	Comisión variable / tasa de aporte obligatorio	Comisión variable / total descuentos (2)
Horizonte	1,95	0,88	8,00	10,83	24,38	18,01
Integra	1,80	0,88	8,00	10,68	22,50	16,85
Prima	1,50	0,90	8,00	10,40	18,75	14,42
Profuturo	2,45	1,01	8,00	11,46	30,63	21,38
Unión Vida	2,27	0,90	8,00	11,17	28,38	20,32
Promedio simple	1,99	0,91	8,00	10,91	24,93	18,20
Promedio ponderado (3)	2,04	0,91	8,00	10,95	25,54	18,61

(1) Se aplica hasta la remuneración máxima asegurable, equivalente a S/. 6.475,59.
(2) Suponiendo una remuneración igual o menor que la máxima asegurable. Para remuneraciones superiores a S/. 6.475,59, el porcentaje total de descuentos disminuye conforme la remuneración aumenta, debido a que el porcentaje de prima de seguro efectivo disminuye.
(3) Promedio ponderado por el número de cotizantes.
Nota: La información corresponde a los aportes, comisiones y primas de seguros devengados en diciembre del 2005, a pagarse los primeros días de enero del 2006.

Fuente: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP. Extraído de su página web.
Elaboración: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP.

Cuadro 3: Número de promotores y distribución de oficinas por zona geográfica

AFP	Promotores	Oficinas		
		Departamento	Provincia	Distrito
Horizonte	664	Áncash	Santa	Chimbote
		Arequipa	Arequipa	Arequipa
		Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca
		Cusco	Cusco	Cusco
		Huánuco	Huánuco	Huánuco
		Ica	Chincha	Chincha
			Ica	Ica
		Junín	Huancayo	Huancayo
		La Libertad	Trujillo	Trujillo
		Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo
		Lima	Huaura	Huacho
			Lima	Lima
			Lima	San Isidro
		Loreto	Maynas	Iquitos
		Moquegua	Ilo	Ilo
		Piura	Piura	Piura
		Puno	San Román	Juliaca
		Tacna	Tacna	Tacna
Integra	843	Arequipa	Arequipa	Arequipa
		Áncash	Santa	Chimbote
		Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca
		Cusco	Cusco	Cusco
		Ica	Chincha	Chincha
			Ica	Ica
		Junín	Huancayo	Huancayo
		La Libertad	Trujillo	Trujillo
		Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo
		Lima	Lima	Lima
			Lima	San Isidro
		Loreto	Maynas	Iquitos
		Moquegua	Ilo	Ilo
		Piura	Piura	Piura
		Puno	Puno	Puno
		Tacna	Tacna	Tacna
		Ucayali	Pucallpa	Pucallpa
Prima	821	Lima	Lima	San Isidro
Profuturo	752	Áncash	Santa	Chimbote
		Arequipa	Arequipa	Arequipa
		Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca
		Cusco	Cusco	Cusco
		Ica	Ica	Ica
		Junín	Huancayo	Huancayo
		La Libertad	Trujillo	Trujillo
		Lima	Huaura	Huacho
			Lima	San Isidro
		Loreto	Maynas	Iquitos
		Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo
		Piura	Piura	Piura
		Puno	Puno	Puno
		Tacna	Tacna	Tacna
Unión Vida	909	Arequipa	Arequipa	Cayma
		Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca
		Cusco	Cusco	Cusco
		Junín	Huancayo	Huancayo
		La Libertad	Trujillo	Trujillo
		Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo
		Lima	Lima	San Borja
			Lima	San Isidro
		Loreto	Maynas	Iquitos
		Moquegua	Ilo	Ilo
		Piura	Piura	Piura
		Ucayali	Pucallpa	Pucallpa

Fuente: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP. Extraído de su página web.
Elaboración: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP.

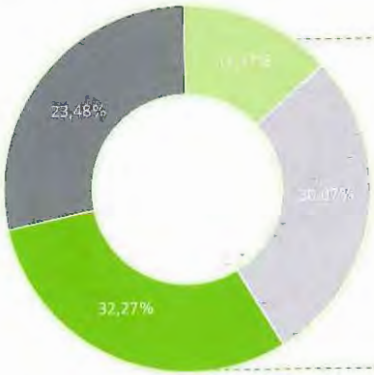
11. Anexos

Anexo 1: Número de afiliados activos

AFP	Número de afiliados activos
Integra	1.016.491
Horizonte	1.052.564
Prima	1.010.120
Profuturo	897.753
Total	3.976.928

Fuente: AFP Integra.

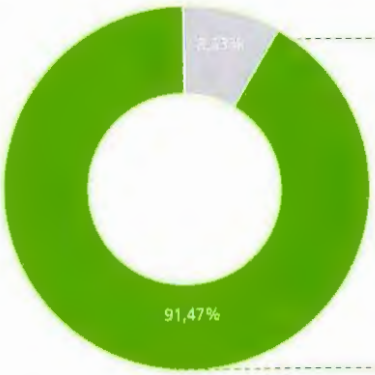
Anexo 2: Valor de la cartera



AFP	Valor de la Cartera (S/. Miles)
Integra	19.119.745
Horizonte	17.819.105
Prima	13.913.674
Profuturo	8.396.656
Total	59.249.180

Fuente: AFP Integra.

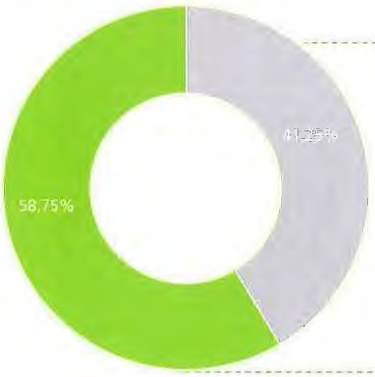
Anexo 3: Fondo 1



Descripción	Porcentaje del fondo (%)
Renta fija	91,47
Renta variable	8,53
Total	100,00

Fuente: Mesa de Inversiones - AFP Integra, al 31/08/2007.

Anexo 4: Fondo 2



Descripción	Porcentaje del fondo (%)
Renta fija	58,76
Renta variable	41,25
Total	100,00

Fuente: Mesa de Inversiones - AFP Integra, al 31/08/2007.

Anexo 5: Fondo 3

Descripción	Porcentaje del fondo (%)
Renta fija	75,53
Renta variable	24,47
Total	100,00

Fuente: Mesa de Inversiones - AFP Integra, al 31/08/2007.

Anexo 6

A diciembre del 2005 (var. con respecto a junio)

Marketshare fondo de pensiones:			
Integra de	31,3%	a	31,5%.
Horizonte de	25,5%	a	25,2%.
Prima de	0	a	2,7%.
Profuturo de	16,0%	a	15,8%.
Unión Vida de	27,2%	a	24,8%.
Fuerza de ventas: el incremento % de vendedores fue:			
Integra de	31,3%	a	31,5%.
Horizonte de	25,5%	a	25,2%.
Prima de	0	a	2,7%.
Profuturo de	16,0%	a	15,8%.
Unión Vida de	27,2%	a	24,8%.

Fuente: AFP Integra.

Anexo 7: Evolución de los fondos de pensiones por AFP en miles de nuevos soles

AFP	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06	may-06	jun-06	jul-06	ago-06	sep-06	oct-06	nov-06	dic-06	ene-07
Fondo de pensiones tipo 1	2.295.527	2.300.564	2.304.439	2.317.487	2.362.421	2.365.268	2.443.947	2.480.410	2.526.439	2.548.932	2.604.069	2.666.790	2.683.979
Horizonte	561.550	557.124	560.088	561.623	563.740	565.555	578.977	599.431	612.044	616.016	635.181	648.973	659.041
Integra	749.748	753.894	765.472	773.470	792.687	794.031	826.866	815.005	834.724	844.979	864.426	877 455	881.836
Prima	25.430	37 137	33.217	32 586	34.567	37.370	40.331	41.366	45.769	48.900	50.052	721 797	723.223
Profuturo	339.360	340.948	342.307	349.015	362.145	367.440	375.613	385.214	390.053	401.080	406.414	418 566	419.880
Unión Vida	619.438	611.461	603.356	600.793	609.282	600.872	622.160	639.393	643.848	637.957	647.995	-	-
Fondo de pensiones tipo 2	31.243.426	31.715.290	31.529.764	33.268.272	32.683.167	33.546.007	34.745.362	36.678.249	37.814.732	38.801.606	39.604.698	40.599.381	41.767.036
Horizonte	7.862.215	7 947.560	7.882.435	8.248.778	8.101.181	8.291.275	8.599.655	9.043.169	9.323.038	9.573.202	9.772.858	10.013.412	10.323.603
Integra	9.860.320	10.045.764	9.966.903	10.590.690	10.394.391	10.670.135	11.011.629	11.662.084	11.989.936	12.275.274	12.477.581	12.759.393	13.056.422
Prima	1.258.077	1.568.332	1.674.165	1.926.341	1.979.281	2.168.363	2.338.798	2.593.608	2.750.823	2.993.276	3.169.003	11.816.020	12.237.260
Profuturo	4.857.275	4.857.416	4.792.885	4.992.071	4.884.440	5.031.080	5.257.404	5.544.158	5.685.458	5.799.348	5.895.217	6.010.555	6.149.750
Unión Vida	7.405.538	7.296.219	7.213.376	7.510.392	7.323.873	7.385.154	7.537.876	7.835.230	8.065.477	8.160.506	8.290.039	-	-
Fondo de pensiones tipo 3	279.593	322.132	341.032	405.747	427.421	469.228	557.347	708.485	923.590	1.249.057	1.747.975	2.281.170	3.018.336
Horizonte	21.020	24.435	26.083	32.750	35.248	38.507	47.794	61.810	83.786	120.567	171.973	244.736	351.253
Integra	44.610	52.201	55.451	71.421	78.779	94.217	136.019	199.367	307.608	455.552	672.193	881.993	1.154.452
Prima	30.127	52.830	63.624	81.286	86.587	94.716	109.550	145.232	188.107	275.433	406.663	768.374	1.041.056
Profuturo	127.295	133.599	135.509	151.095	155.953	170.845	183.456	204.295	225.526	257.698	315.086	386.067	471.574
Unión Vida	56.541	59.068	60.365	69.195	70.854	70.943	80.527	97.781	118.564	139.806	182.059	-	-
Sistema	33.788.419	34.285.157	34.111.610	35.991.506	35.473.008	36.380.502	37.746 655	39.867.144	41.264.761	42.599.594	43.956.741	45.547.341	47.469.351
Horizonte	8.444.786	8.529.119	8.468.606	8.843.151	8.700.168	8.895.337	9.226.427	9.704.410	10.018. 868	10.309.785	10.580.012	10.907.121	11.333.898
Integra	10.654.679	10.851.858	10.787.826	11.435.582	11.265.857	11.558.383	11.974.514	12.676.456	13.132.269	13.575.805	14.014.200	14.518.841	15.092.710
Prima	1.283.507	1.605.469	1.707.382	2.040.213	2.100.435	2.300.449	2.488.680	2.780.206	2.984.698	3.317.609	3.625.718	13.306.191	14.001.540
Profuturo	5.323.930	5.331.963	5.270.700	5.492.181	5.402.538	5.569.366	5.816.472	6.133.667	6.301.038	6.458.126	6.616.717	6.815.188	7.041.203
Unión Vida	8.081.517	7.966.748	7.877.097	8.180.380	8.004.009	8.056.968	8.240.563	8.572.404	8.827.889	8.938.269	9.120.094	-	-

Fuente: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP. Extraído de su página web.
Elaboración: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP.

Anexo 8: Valor cuota promedio mensual para el cálculo de la rentabilidad según tipo de fondo de pensiones y AFP (en nuevos soles)

AFP	ene-2006	feb-2006	mar-2006	abr-2006	may-2006	jun-2006	jul-2006	ago-2006	sep-2006	oct-2006	nov-2006	dic-2006	ene-2007
Fondo de pensiones tipo 1													
Horizonte	9,9547603	9,9529247	9,9947110	10,0547005	10,1724746	10,2038835	10,3072020	10,5586119	10,7441233	10,9072868	11,1161065	11,3600388	11,4607186
Integra	10,0081919	10,0650623	10,1316512	10,2730058	10,4213241	10,4934722	10,5965553	10,8377708	11,0473176	11,2320987	11,4179223	11,6902273	11,7594322
Prima	10,0123337	10,0307413	9,9934249	10,0869773	10,2384649	10,3781502	10,5349124	10,8090583	11,0172433	11,2148372	11,4054355	11,6860287	11,8439840
Profuturo	10,0457534	10,0321783	10,0436563	10,0971937	10,2391878	10,3019160	10,4341332	10,7137589	10,8973808	11,0682686	11,2713613	11,5378756	11,6429605
Unión Vida	9,9908055	9,9904380	10,0172898	10,0507386	10,1990304	10,2094348	10,3376649	10,6184227	10,8008555	10,9766284	11,1562969	-	-
Fondo de pensiones tipo 2													
Horizonte	56,8266217	58,4218161	58,0825069	59,7176643	60,6870538	59,6179851	61,3499227	63,7098935	66,2839112	68,3674945	70,7492926	72,3357298	73,6037953
Integra	59,8069274	61,5249649	61,1325224	63,0337337	64,1407551	63,0984733	65,0119585	67,5408223	70,3662897	72,5502715	74,9966915	76,9775511	78,0880734
Prima	11,0547380	11,3946198	11,2137732	11,4793546	11,7002568	11,5262190	11,8921829	12,4133745	12,9421065	13,3617740	13,8551681	14,2112287	14,4560295
Profuturo	56,5632250	58,1395369	57,7131067	59,3376894	60,2545521	59,2366975	61,1154098	63,4713993	65,9827803	67,9116055	70,2852424	71,9801046	73,2791032
Unión Vida	57,1333585	58,7324133	58,3916612	60,1008885	61,1296760	60,1165882	61,8716770	64,1274858	66,8664623	68,9232925	71,2661951	-	-
Fondo de pensiones tipo 3													
Horizonte	9,8127202	10,8227822	10,7903858	11,6656027	12,6605404	12,8335490	13,5996171	14,4777199	15,2970861	15,8292826	16,5826713	17,6241822	18,2343018
Integra	9,7934308	11,1114702	11,0570140	11,9396239	13,0993456	13,3518538	14,0241056	14,9598377	15,8920299	16,4909013	17,3051099	18,3519840	18,9685121
Prima	-	10,8135880	10,7126723	11,3621940	12,2471877	12,4858641	13,3265375	14,3677361	15,4306707	16,0587702	16,9798927	18,0759244	18,8853907
Profuturo	9,7714334	10,2619913	10,1829876	10,7672592	11,5695614	11,7634053	12,4382054	13,2671918	14,0202145	14,4962289	15,2290767	16,2290919	16,8338219
Unión Vida	9,8247858	10,2490671	10,2195750	10,9042527	11,6791311	11,8090403	12,5363095	13,3359471	14,0499738	14,5567380	15,3070019	-	-

Fuente: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP. Extraído de su página web.
Elaboración: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP.

Anexo 9

AFP	Género	Rango de edades										
		<21	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	>65
HORIZONTE	Masculino	56.917	130.376	94.374	65 .761	47.789	32.602	20.060	10.241	3.067	546	178
	Femenino	40.086	78.953	55.859	36.563	25.392	14.568	7.081	2.658	653	119	38
	Total	97.003	209.329	150.233	102.324	73.181	47.170	27.141	12.899	3.720	665	216
	Part. edad	13,4%	28,9%	20,8%	14,1%	10,1%	6,5%	3,7%	1,8%	0,5%	0,1%	0,0%
INTEGRA	Masculino	42.072	111.298	91.295	67.255	49.456	33.751	20.507	10.755	3.607	629	190
	Femenino	27.857	73.556	60.933	41.997	28.816	16.142	7.675	3.258	974	185	69
	Total	69.929	184 854	152.228	109.252	78.272	49.893	28.182	14 .013	4.581	814	259
	Part. edad	10,1%	26,7%	22,0%	15,8%	11,3%	7,2%	4,1%	2,0%	0,7%	0,1%	0,0%
UNIÓN VIDA	Masculino	51.270	122.220	93.413	68.638	51.553	35.820	22.671	12.340	4.485	1.127	432
	Femenino	30.479	61.974	43.675	28.828	19.982	11.847	5.971	2.530	848	197	97
	Total	81.749	184.194	137.088	97.466	71.535	47.667	28.642	14.870	5.333	1 324	529
	Part. edad	12,2%	27,5%	20,4%	14,5%	10,7%	7,1%	4,3%	2,2%	0,8%	0,2%	0,1%
PROFUTURO	Masculino	42.959	111.701	92.013	67.947	49.236	33.140	20.589	11.077	5.080	1.671	510
	Femenino	26.072	57.577	47.156	32.738	21.994	13.034	6.428	2.851	1.203	364	176
	Total	69.031	169.278	139.169	100.685	71.230	46.174	27.017	13.928	6.283	2.035	686
	Part. edad	10,7%	26,2%	21,6%	15,6%	11,0%	7,2%	4,2%	2,2%	1,0%	0,3%	0,1%
SISTEMA	Masculino	193.218	475.595	371.095	269.601	198.034	135.313	83.827	44.413	16.239	3.973	1.310
	Femenino	124.494	272.060	207.623	140.126	96.184	55.591	27.155	11.297	3.678	865	380
	Total	317.712	747.655	578.718	409.727	294.218	190.904	110.982	55.710	19.917	4.838	1.690
	Part. edad	11,6%	27,4%	21,2%	15,0%	10,8%	7,0%	4,1%	2,0%	0,7%	0,2%	0,1%

Fuente: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP. Extraído de su página web.
Elaboración: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP.

Anexo 10: Número de afiliados activos por AFP, sexo y edad actual (al 31 de diciembre de 2004)

	Rango de edad											Total		
	< 21	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	> 65		Part. por sexo (%)	Part. por AFP (%)
Horizonte	14.982	123.212	196.158	175.531	132.864	97.996	71.057	44.401	24.330	9.736	2.869	893.136	100,0	26,3
Hombres	9.194	73.457	119.798	110.719	85.750	63.592	47.045	31.361	18.379	7.741	2.369	569.405	63,8	
Mujeres	5.788	49.755	76.360	64.812	47.114	34.404	24.012	13.040	5.951	1.995	500	323.731	36,2	
Integra	19.193	124.132	177.075	161.947	131.899	101.544	73.279	45.971	24.485	10.783	3.234	873.542	100,0	25,7
Hombres	11.241	72.896	108.002	97.722	80.055	62.641	47.044	31.557	17.804	8.345	2.506	539.813	61,8	
Mujeres	7.952	51.236	69.073	64.225	51.844	38.903	26.235	14.414	6.681	2.438	728	333.729	38,2	
Profuturo	15.709	103.222	141.976	154.060	135.013	101.555	72.670	45.826	26.536	12.931	8.008	817.506	100,0	24,1
Hombres	10.004	64.451	93.940	103.448	91.904	69.345	50.789	33.487	20.424	10.340	6.363	554.495	67,8	
Mujeres	5.705	38.771	48.036	50.612	43.109	32.210	21.881	12.339	6.112	2.591	1.645	263.011	32,2	
Unión Vida	22.965	111.243	161.580	152.123	120.398	91.328	67.565	44.522	25.151	11.489	4.499	812.863	100,0	23,9
Hombres	12.832	66.709	106.589	102.719	83.565	64.488	49.048	33.946	20.050	9.576	3.740	553.262	68,1	
Mujeres	10.133	44.534	54.991	49.404	36.833	26.840	18.517	10.576	5.101	1.913	759	259.601	31,9	
Total SPP	72.849	461.809	676.789	643.661	520.174	392.423	284.571	180.720	100.502	44.939	18 .610	3 397.047	100,0	
Hombres	43.271	277.513	428.329	414.608	341.274	260.066	193.926	130.351	76.657	36.002	14.978	2 216.975	65,3	
Mujeres	29.578	184.296	248.460	229.053	178.900	132.357	90.645	50.369	23.845	8.937	3.632	1 180.072	34,7	
Distribución por rango de edad (%)	2,1	13,6	19,9	18,9	15,3	11,6	8,4	5,3	3,0	1,3	0,5	100,0		

Fuente: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP. Extraído de su página web.
Elaboración: Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP.

12. Bibliografía

- Causa Media.
- Información extraída de la página web de Marketing Alternativo Socialmente Responsable. <http://www.masr.com.mx/ing-responsabilidad-social-empresarial-ante-el-terremoto-de-peru/>.
- Información extraída de la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo del Perú. <http://www.mintra.gob.pe/leyes_seg_soc_03.php>.
- Presentación del señor Carlos Siles, Gerente General de Integra, en la Exposición Casos Effie – Gran Marca Moderna. Lima, 25 de octubre de 2007.

Páginas web

- AFP Integra
  http://www.integra.com.pe/
- Asociación de AFP del Perú
  http://www.asociacionafp.com.pe/
- Consorcio de Investigación Económico y Social del Perú (CIES)
  http://cies.org.pe/files/active/0/PM0141.pdf
- Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN)
  http://www.esan.edu.pe/
- Grupo ING
  http://www.ing-la.com/ingla/jsp/quienes_somos/QuienesSomos.jsp
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
  http://www.sbs.gob.pe

Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de
Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora 156 - Breña
Correo e.: tareagrafica@terra.com.pe
Telef.: 332-3229 Fax: 424-1582
Mayo 2008 – Lima - Perú

effie
perú

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

FRECUENCIA LATINA

Vivanda
piensa fresco

Claro

ISBN: 978-9972-57-136-7
9 789972 571367