

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING

CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE PERÚ

2012

.....EDITOR: DAVID
MAYORGA GUTIÉRREZ



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

**LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS**

**effie
perú**

2012

David Mayorga Gutiérrez (editor)



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

© Universidad del Pacífico
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Las mejores prácticas del márketing
Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2012
David Mayorga Gutiérrez (editor)

1ª edición: mayo 2013
Diseño gráfico: Icono Comunicadores
ISBN: 978-9972-57-226-5
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2013-07457

BUP

Las mejores prácticas del márketing : casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2012 / David Mayorga Gutiérrez, editor. -- 1ª edición -- Lima : Universidad del Pacífico, 2013.
314 p.

1. Márketing – Premios – Perú
2. Publicidad – Premios – Perú
3. Márketing – Perú – Estudio de casos
 - I. Mayorga Gutiérrez, David
 - II. Universidad del Pacífico (Lima)

658.8079 (SCDD)

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

índice

5

Introducción

7

Los Premios EFFIE Perú

Caso: Marca Perú Elaborado por: Gina Pipoli Con la colaboración de: Gabriela Salinas	11
Caso: Relanzamiento de pinturas Fast Elaborado por: Juan Carlos Casafranca	27
Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa Elaborado por: Jorge Trujillo Con la colaboración de: Shirley Castro	43
Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra Elaborado por: Raúl Valenzuela	57
Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011 Elaborado por: Jorge Trujillo Con la colaboración de: Gian Carlo Varese	71
Caso: Inca Kola Verano Elaborado por: Juan Miguel Coriat	85
Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos Elaborado por: Juan Miguel Coriat	101
Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca Elaborado por: David Mayorga Gutiérrez Con la colaboración de: Zoila Dagnino	119
Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida” Elaborado por: Guido Bravo Monteverde	135
Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda” Elaborado por: Gina Pipoli Con la colaboración de: Judith Inés Paredes Suica	151
Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad” Elaborado por: Juan Miguel Coriat	169
Caso: Banca por Internet BCP Elaborado por: Daniel Marrou	185
Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico” Elaborado por: Renán Tutaya	199

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”	
Elaborado por: David Mayorga Gutiérrez	215
Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena	
Elaborado por: Juan Carlos Casafranca	231
Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”	
Elaborado por: Renán Tutaya	245
Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”	
Elaborado por: Renán Tutaya	259
Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”	
Elaborado por: Juan Carlos Casafranca	273
Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18”: Promoviendo la venta responsable”	
Elaborado por: Daniel Marrou	285
Caso: Mistura	
Elaborado por: David Mayorga y Ronald Rivas	299

Introducción

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

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

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

Para la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico es grato presentar esta publicación sobre los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2012, los cuales han sido elaborados por profesores y alumnos de nuestra casa de estudios. Para la elaboración de los casos, se trabajó con la información que las empresas y las agencias publicitarias ganadoras entregaron a la organización EFFIE Perú. Se entrevistó a los actores de los casos y se utilizó de manera directa la información de los documentos de Conep e Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, en especial en lo

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

que concierne a las campañas publicitarias. Además, se hizo una revisión de la información de otras fuentes como, por ejemplo: diarios, revistas y las páginas web de las empresas.

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que apoyaron el proyecto de los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú. A los comités organizadores de los Premios EFFIE Perú 2012 y en especial a Alfredo Torres y a Flavia Maggi, que nos brindaron el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a la Facultad de Ciencias Empresariales, al Comité Editorial y al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas para el desarrollo del presente proyecto; a la Unidad de Biblioteca, por el apoyo brindado en la revisión de documentos y fuentes de información secundaria; a nuestro asistente Álvaro Flores, por su apoyo en la elaboración del documento; y a la Sra. Patricia Sabroso, por su colaboración en la impresión del documento final.

Editor

Los Premios EFFIE Perú

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



A lo largo de los años, los Premios EFFIE han representado el éxito alcanzado por las diversas entidades participantes en cuanto a generación de ventas, participación de mercado y creación de marcas, llegando a ser hoy sinónimo de éxito comercial.

En la actualidad, el EFFIE se encuentra en más de 30 países, como es el caso de Alemania, Austria, Bélgica, Chile, China, Ecuador, El Salvador, Eslovaquia, Eslovenia, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Guatemala, Holanda, Hong Kong, Hungría, India, Islandia, Israel, México, Nueva Zelanda, Perú, Polonia, República Checa, Rumania, Rusia, Singapur, Suiza, Turquía y Ucrania.

Los Premios EFFIE Perú

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

Categorías

Los Premios EFFIE Perú consideran las siguientes categorías¹:

1. Productos de cualquier tipo: incluyendo bienes durables e industriales y exceptuando alimentos y bebidas.

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

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

2. Alimentos y bebidas: participan bebidas alcohólicas y no alcohólicas, productos alimenticios en general.
3. Servicios: para campañas de telecomunicaciones, servicios básicos (luz, agua, gas), servicios educativos y servicios no financieros en general.
4. Servicios financieros: para campañas de bancos, compañías de seguros, AFP, servicios financieros en general.
5. Comercios: para campañas de establecimientos comerciales, tales como supermercados, tiendas por departamento, cadenas de farmacias, centros comerciales, cadenas de restaurantes, etc.
6. Lanzamiento de productos: nuevas marcas de productos que se introducen por primera vez al mercado y que no constituyen una extensión de línea.
7. Lanzamiento de servicios: nuevas marcas de servicios que se introducen por primera vez al mercado y que no constituyen una extensión de línea.
8. Promociones: situaciones en la que la oferta del producto o servicio va acompañada de un beneficio adicional específico por un período determinado.
9. Bajo presupuesto: cuya inversión total sea menor de S/. 200.000 (neto en medios; no incluye producción de piezas ni comisiones).
10. Imagen corporativa: para campañas de publicidad institucional.
11. Medios de comunicación: para campañas de publicidad de medios de comunicación como TV, radios, prensa, paneles, etc., así como marcas de programas de televisión, marcas de programas de radio, suplementos de prensa, Internet, vía pública.
12. Fines no comerciales: bien social o campaña de utilidad pública, excluidas las campañas políticas.

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

Grandes Marcas

Antecedentes

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

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

Categorías

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

- Gran marca clásica: la marca que ha gozado de un éxito de marketing sostenido durante más de 15 años.
- Gran marca moderna: la marca que ha gozado de éxito por lo menos durante 3 años.





Imagen corporativa

PREMIO GRAN EFFIE

Caso: Marca Perú

Campaña: Lanzamiento de la Marca Perú al mercado interno

Anunciante: PromPerú

Agencia: Young & Rubicam

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO: MARCA PERÚ

Categoría: Imagen corporativa

Premio: Gran EFFIE

Elaborado por: Gina Pipoli

Con la colaboración de: Gabriela Salinas

1. Resumen del caso

Hoy en día, los países compiten entre sí para atraer la atención del comercio internacional, los turistas e inversionistas, e incrementar así el flujo de divisas al país. Para cumplir este objetivo, se debe lograr diferenciarse en los mercados internacionales y, de esta manera, ganar la preferencia del consumidor a través de su ventaja competitiva, la cual constituye su fuente de diferenciación.

En la última década, el Perú ha venido promocionándose en el extranjero mediante diversas estrategias que implicaban la utilización de diferentes marcas, como la turística. Sin embargo, el presupuesto del que disponía cada una de estas marcas no era muy elevado, por lo que el impacto que se obtenía era reducido y no sostenible. Es en este contexto que se planteó desarrollar una nueva estrategia de Marca País, la cual debería fungir de instrumento de levantamiento de la autoestima nacional al mismo tiempo que consolidaba la ventaja competitiva del país. Así, el desarrollo técnico de la Marca Perú pasó por un largo proceso que implicó la generación de muchos consensos y evaluaciones de los sectores público y privado, para que pudiera ser exitoso en el momento de su lanzamiento.

Así, al lanzarse la Marca Perú esta contó con críticas positivas en el mundo de los diseñadores gráficos y la publicidad, lo que le valió un premio internacional a su diseño y sistema de identidad. Sin embargo, para que esta fuera totalmente exitosa, debía contar con la adhesión de sus ciudadanos, es decir, que la hicieran suya. Por ello, en el Perú, el 5 de mayo de 2011 se lanzó la campaña nacional “Marca País Perú” con una pieza publicitaria de larga duración sin precedentes (documental de 15 minutos), la cual fue viralizada en Internet y fue conocida como “Perú, Nebraska”.

El éxito de este documental no se hizo esperar, y su impacto cumplió con el objetivo de reforzar la autoestima nacional. De acuerdo con un estudio de Ipsos Apoyo, la Marca Perú es reconocida por el 66% de los peruanos y genera sentimientos de orgullo, alegría e identidad al ser vista como un elemento promotor del turismo, las exportaciones y las inversiones; todo lo cual le daba soporte a la promesa de marca y la preparaba para la campaña publicitaria internacional.

2. Análisis del sector

El caso de la Marca Perú se desarrolla tanto en el ámbito nacional como en el internacional, y se caracteriza por estar basado y regido por las percepciones, asociaciones y el grado de familiaridad de las personas que interactuarían con la marca, tanto dentro del país como en el extranjero.

Para el Perú, el trabajar una nueva marca implicaba el desafío de destacar entre los demás países para lograr obtener la preferencia del consumidor. Esto se lograría mediante la definición clara de una promesa de marca que les permitiera lograr sus tres objetivos fundamentales: atraer turistas, fomentar

las inversiones y promover las exportaciones. Una marca país fuerte constituía el punto de partida de una buena ventaja competitiva para lograr una buena recordación del público objetivo.

2.1 Principales competidores

Debido a que la Marca Perú fue concebida como un paraguas para potenciar el turismo, las exportaciones y las inversiones, contaba con competidores de diversa índole.

En lo referente al turismo, los principales países con los que compite el Perú son: Brasil, Argentina, Colombia, Chile y Ecuador, así como los países con una oferta turística similar en lo referente a su pasado histórico. Entre estos se encuentran fundamentalmente México, Egipto y Grecia. En lo que respecta a las exportaciones, uno de sus principales competidores era China, en el caso de los espárragos y confecciones, y Colombia, en el caso del café; mientras que para las inversiones, sus principales competidores eran países como Chile, Colombia y Brasil.

2.2 Principales proveedores

Para este caso en particular, dado que esta estrategia se enmarca en el ámbito del marketing de lugares o países, los principales proveedores eran los peruanos y sus representantes más emblemáticos; es decir, las empresas peruanas y sus gremios, las principales *lovetmarks* nacionales, así como los estamentos relevantes del Estado.

3. La empresa: PromPerú

3.1 Historia

Dadas las particularidades de esta marca, la empresa está representada en este caso por una institución del Estado cuyo objetivo principal constituye la promoción del Perú. Esta es PromPerú, cuya historia está determinada por tres importantes acontecimientos:

- ▶ **Año 2007:** se produjo la fusión entre lo que en ese entonces era PromPerú (entidad estatal orientada a promover el turismo) y Prompex (entidad estatal orientada a promover las exportaciones), creándose Direcciones de Promoción del Turismo y de Exportaciones, además de una Secretaría General que tendría servicios transversales que permitirían trabajar conjuntamente los dos sectores.
- ▶ **Año 2009:** en el mes de julio se inició el desarrollo técnico de la Marca Perú desde la Dirección de Promoción del Turismo, con la ayuda de la Dirección de Promoción de las Exportaciones, Mincetur, Proinversión y RR. EE.
- ▶ **Año 2010:** en el mes de diciembre, una vez que la marca ya había sido desarrollada, validada y aprobada, se estableció la Dirección de Promoción de Imagen País, cuya principal tarea consistiría en el lanzamiento y gestión de la Marca Perú.

3.2 Situación actual

Dada su importancia, PromPerú se encuentra en un proceso de permanente evolución para poder enfrentar el desafío de administrar las oficinas comerciales extranjeras, que anteriormente se encontraban bajo la responsabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores.

3.2.1 Visión y misión

Visión

“PromPerú es la entidad líder, promotora del turismo y las exportaciones peruanas, que con eficiencia y eficacia posiciona la marca e imagen del Perú a nivel internacional”.

Misión

“Posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país”.

3.2.2 Principios

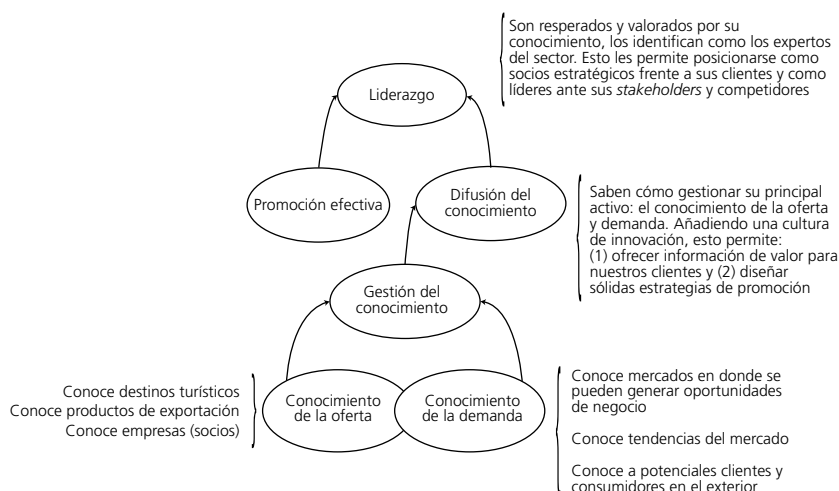
La institución se rige por los siguientes principios:

- ▶ **Compromiso:** “Estamos 100% comprometidos con nuestro trabajo, nuestra institución y en especial nuestro país. Trabajamos con entusiasmo porque sabemos que cada tarea que hacemos ayuda a construir un mejor Perú”.
- ▶ **Innovación:** “Buscamos la excelencia como estándar y la mejora continua en todo lo que hacemos. Innovamos constantemente buscando nuevas formas de generar valor”.
- ▶ **Orientación al cliente:** “Somos una organización de servicios. Es por ello que buscamos ofrecer valor para nuestros clientes externos e internos, anticipándonos a sus necesidades y excediendo sus expectativas”.
- ▶ **Respeto y trabajo en equipo:** “Somos un equipo. Valoramos las ideas de otros buscando en conjunto discutir e intercambiar opiniones que nos fortalecen como organización y como personas”.
- ▶ **Liderazgo:** “Predicamos con el ejemplo, nuestros líderes promueven nuestros valores a través de cada acción que realizan. Siempre con sencillez y apertura, guiamos a nuestros colaboradores para su crecimiento profesional y personal”.
- ▶ **Integridad:** “Hacemos las cosas que son correctas porque creemos en ellas, no porque nos observan. Actuamos con honradez y honestidad en la realización de nuestras funciones”.

3.2.3 Modelo de negocio

Para poder cumplir con la tarea encomendada de lanzar una nueva Marca Perú, en PromPerú se desarrolló el siguiente modelo de negocio en el que se plasmaron todas sus actividades:

Modelo de negocio



Fuente: PromPerú.

4. La marca: Marca Perú

4.1 Historia

El proyecto de la creación de la nueva Marca Perú se inició en el mes de julio del año 2009. La tarea contemplaba la observación y análisis de los componentes de la identidad de un país multicultural, por lo que se trabajó con un equipo interdisciplinario conformado por más de quince integrantes de la empresa FutureBrand, que se hizo cargo del desarrollo de la propuesta de la nueva Marca Perú (PromPerú 2012).

Este delicado trabajo fue liderado por PromPerú (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) con el invaluable aporte de la Cancillería y Proinversión (Agencia de Promoción de la Inversión Privada), por lo que las diversas instituciones gubernamentales involucradas participaron de lleno en el proceso.

Por su parte, la investigación implicó la interacción de profesionales de diversas áreas de especialidad, se requirió la participación de un grupo de destacados expertos nacionales en marketing¹ y de otras materias. Así, el proyecto se nutrió de los conocimientos, asesorías y recomendaciones de especialistas en marcas, marketing, turismo, comercio, comunicaciones, diseño, producción, exportaciones, educación, filosofía, arqueología, artes, entre otras áreas, lo que implicó recoger abundante información para tener un conocimiento completo de las diversas aristas que tenía la identidad nacional.

Durante el proceso de desarrollo y creación de la marca, el equipo recorrió diversas ciudades de los distintos departamentos del Perú, sitios arqueológicos, distritos artesanales, museos y diversas instituciones. El trabajo se complementó con entrevistas a audiencias, información secundaria, estudios y publicaciones; a las que se sumó información sobre los países competidores del Perú y acerca de la percepción del Perú, tanto en el mercado interno como en el externo.

Una vez realizado el análisis de los temas involucrados y el cruce de la información desde diferentes ángulos y variables, se elaboraron seis escenarios posibles de posicionamiento, eligiéndose finalmente dos luego de la investigación de mercados interna realizada por Inmark y la evaluación del equipo de trabajo y expertos. Sobre la base del concepto elegido, se desarrolló el diseño, para lo que se llevaron a cabo rondas de exploración de identidad visual (logotipos, símbolos y gráficas para construir la marca. Luego se definieron tres alternativas de diseño que serían llevadas a evaluación en mercados del exterior junto con la plataforma conceptual definida.

En el 2010, se tenían que llevar a cabo una serie de definiciones, por lo que se realizaron diversas pruebas y presentaciones. Para ello, el concepto y diseño de la Marca Perú fue presentado y validado por representantes de los diversos sectores involucrados, así como por profesionales expertos que estuvieron durante todo el proceso de diagnóstico y creación de la marca. Algunas de estas personas son hoy “embajadores” de la marca².

4.2 Atributos

Con base en los estudios realizados, se determinó que la Marca Perú debía contar con los siguientes atributos³:

¹ Entre los principales expertos en marketing convocados por el Ministerio estuvieron: el Sr. Rolando Arellano, el Sr. Julio Luque y la Sra. Gina Pipoli, quienes participaron activamente durante todo el proceso de la creación de la nueva Marca Perú.

² Véase el anexo 1: Línea de tiempo Marca Perú.

³ Véase el anexo 2: Desarrollo conceptual Marca Perú.

- ▶ **Polifacética:** implica que el Perú representa una muestra perfecta del mundo que lo contiene. Es un país diverso y multicultural donde conviven una variedad de paisajes, lugares históricos y oportunidades.
- ▶ **Especializada:** el Perú ofrece propuestas específicas, a la medida de los intereses particulares de los diversos consumidores y usuarios, tanto en lo que se refiere a productos de inversión como a los turísticos y de exportación.
- ▶ **Cautivadora:** el Perú es un lugar exuberante que estimula el espíritu de aventura, logrando ofrecer más de lo que se esperaba.

4.3 Características

De acuerdo a la información proporcionada por PromPerú, la Marca Perú se caracteriza por ser:

- ▶ **Distinta:** se vincula con los peruanos desde un nuevo punto de vista para diferenciarse de los anteriores intentos realizados por la empresa privada en su búsqueda por relacionarse con el país.
- ▶ **Relevante:** haber logrado que la Marca Perú se convirtiera en la marca de todos los peruanos y no solo de un grupo, en un contexto en el que los objetivos de la marca país relativos a lograr el incremento de las inversiones, el comercio exterior y el turismo, eran ajenos a los peruanos.
- ▶ **Motivadora:** revaloraba a los peruanos, haciéndoles elevar su autoestima estimulados por la campaña.
- ▶ **Catalizadora:** motiva una reacción a través de la generación de un vínculo emocional entre los peruanos y el país.
- ▶ **Moderna:** la estrategia de comunicación utilizada contempló la utilización tanto de medios tradicionales como de no tradicionales, donde el *márketing online* fue determinante.

4.4 Escenario

La marca turística había sido la única que había logrado posicionarnos en los primeros puestos de cultura interesante y autenticidad, según el CPI (Center for the Promotion of Imports). Sin embargo, la nueva Marca Perú fue lanzada con otra visión. Se crearía una “marca paraguas” que albergaría el turismo, los productos bandera que constituyen un importante rubro de las exportaciones del país, las inversiones, así como todos aquellos rubros que conforman la cultura del país y contribuyen a forjar su imagen, como son: la gastronomía, la moda, los deportes, las artes, el cine y la música⁴.

El Perú ha venido atravesando una etapa de crecimiento económico sostenido a lo largo de los últimos años. Por ello, el entorno era propicio para el lanzamiento de una nueva marca país que proyectara esa imagen exitosa del Perú y así contribuyera a consolidar su desarrollo en el ámbito internacional.

4.5 El producto

En este caso particular, el producto estuvo referido a un lugar, es decir, a un país que a través de su marca proyecte una imagen que refleje todo su bagaje cultural. Esta marca plasmó una promesa que fue transmitida a través de su estrategia de comunicación, y contó con un logotipo que sirvió de representación visual de la marca, así como otros elementos complementarios que se crearon, como son: el libro de marca, el video de marca, el manual de uso, la tipografía, el estilo fotográfico, el manual de tonos y mensajes, el sistema de *co-branding* y la arquitectura de la marca, la cual está siendo desarrollada.

⁴ Véase el anexo 3: Esquema de promoción.

4.6 El mercado objetivo

En el caso de la nueva Marca Perú, había dos mercados objetivos: el interno y el externo. En ambos casos, los públicos eran bastante variados, ya que el ámbito interno estaba conformado por los ciudadanos, las empresas, los gremios y el sector público nacional, mientras que el mercado externo estaba conformado por los turistas, inversionistas e importadores de los mercados más importantes para el Perú, como son: Brasil, Argentina, Estados Unidos, España, Francia, Alemania y China, para lograr que el Perú se posicione como el país que se debía visitar, donde se debía invertir o cuyos productos bandera había que comprar.

4.7 La campaña promocional

La nueva Marca Perú fue lanzada el 5 de marzo de 2011 con una extraordinaria campaña de comunicación que logró que desde su lanzamiento fuera reconocida, aceptada e integrada al quehacer nacional, generándose una vinculación emotiva muy fuerte entre los ciudadanos peruanos y empresas. Luego de la campaña de lanzamiento interno, la Marca Perú se promocionó en el mercado externo en diversos eventos internacionales y nacionales vinculados al turismo, a las exportaciones e inversiones. Sin embargo, para lograr obtener la adhesión de los peruanos, se necesitaba una estrategia de comunicación que lograra generar un vínculo emocional.

4.7.1 Antecedentes

La creación de la nueva Marca Perú fue el resultado de un laborioso proceso liderado en todo momento por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que a su vez contó con el apoyo del equipo de profesionales de PromPerú, del equipo técnico de FutureBrand, de diversos profesionales de marketing que participaron en el proceso y del comité de expertos en marketing convocado por el gobierno, el cual estuvo conformado por Rolando Arellano, Julio Luque y Gina Pipoli.

Para la creación de la estrategia de comunicación de la nueva Marca Perú, PromPerú convocó a una licitación pública en diciembre del año 2010. En respuesta a esta convocatoria, se presentaron seis reconocidas agencias de publicidad del país, que hicieron gala de todo su talento para ser elegidos y así poder ser merecedores de trabajar la estrategia de comunicación que se utilizaría para el lanzamiento de la marca país a nivel nacional. La labor del jurado fue ardua para elegir a las dos agencias que quedaron como finalistas, para luego optar por la ganadora de acuerdo a la evaluación de la propuesta económica hecha en cada caso.

Los ganadores fueron: el consorcio conformado por la agencia publicitaria Young & Rubicam (Y&R), la agencia digital Acres Digital (A1 Perú) y la central de medios Mindshare.

El jurado técnico que tuvo la responsabilidad de elegir a los ganadores estuvo integrado por personal de PromPerú y FutureBrand, y adicionalmente se convocó a un jurado consultivo, que estuvo conformado por un comité de expertos constituido por reconocidos profesionales que destacan en sus respectivos campos de especialidad y son importantes líderes de opinión, como son: la abogada Cecilia Blume, el economista Augusto Álvarez Rodrich, la catedrática de la Universidad del Pacífico y experta en marketing profesora Gina Pipoli y el experto en marketing Juan Fernando Correa.

4.7.2 Una campaña sin lugares comunes

La campaña de lanzamiento de la marca país se dio a nivel nacional a través de la televisión, radio y prensa escrita dado que estaba dirigida al mercado interno, es decir a los peruanos, pues lo que se buscaba era sensibilizar a la población sobre la importancia de la nueva Marca Perú. Para lograr que el mensaje llegara con efectividad al público objetivo, PromPerú solicitó la realización de una campaña capaz de lograr altos niveles de recordación en un corto período. Para conseguirlo, la agencia publicitaria Y&R diseñó una pieza publicitaria con un comercial original y llamativo, que permitiera captar la atención de la audiencia y despertar su interés en las bondades que el Perú tenía para ofrecer al mundo.

Para ello, se partió de un hecho curioso: en el mundo existen diversos lugares con los nombres del Perú y sus ciudades. Aprovechando este factor de homonimia con los siguientes lugares: Trujillo en España, Pisco en Francia, Loreto en Italia, Lima en Ohio, Pasco en Washington y Perú en Nebraska (se encontró que en los Estados Unidos había ocho locaciones con el nombre “Perú”), se diseñó la campaña para integrar a los “peruanos” que vivían en estas ciudades del extranjero bajo el paraguas de la Marca Perú, de modo que pudieran gozar de todos los beneficios que el Perú tenía para ofrecer.

De esta manera, se aprovechaba una historia simpática para dar a conocer al mundo los principales valores de la cultura peruana: su gastronomía, costumbres, música, arte, entre otros valores, al mismo tiempo que se despertaba en los peruanos el orgullo por sus orígenes y su cultura.

Para ello, la agencia se trasladó a la localidad de Perú en Nebraska, con la experimentada productora peruana Cine70 y toda una comitiva conformada por reconocidos peruanos que se habían convertido en líderes de opinión en sus respectivas especialidades, quienes tenían el encargo de llevar a los “peruanos” de Nebraska diversas muestras de la cultura y calidez del Perú.

Como era de esperarse, pocos habitantes de este pequeño poblado llamado Perú, en Nebraska, tenían conocimiento del Perú como país polifacético, especialista y cautivador, país inigualable que tiene mucho para enseñarle al mundo.

Luego del éxito de esta primera pieza en Perú, Nebraska, se irán trabajando otras de corte similar, con las diversas ciudades homónimas de las peruanas. A la fecha, ya se ha realizado la producción de la segunda pieza, filmada en Loreto, Italia, para dar a conocer las maravillas de la Amazonía peruana, y se espera hacer lo propio en otras locaciones, como, por ejemplo, ir a Trujillo, en Extremadura (España) con una comitiva de bailarines para enseñarles a sus habitantes lo que significa ser realmente trujillanos y bailar la marinera.

Adicionalmente, se diseñó una pauta en radio para difundir avisos a través de las ondas radiales, donde se tiene la participación de: Bareto, Juan Diego Flórez y Gastón Acurio, quienes han grabado comerciales de radio como complemento a la pauta televisiva, estos con un menor costo. Dada la importancia de la nueva Marca Perú, el monto total invertido en esta campaña para la promoción dentro del país fue de 5 millones de soles, como se había proyectado desde el inicio del proyecto Marca País impulsado por PromPerú y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Este monto incluye la realización de los comerciales, así como las actividades de difusión que se realizaron durante el período de lanzamiento.

4.7.3 Un comercial sobre los derechos de todos los peruanos

Con el lanzamiento del comercial de la Marca Perú en Perú, Nebraska, se logró transmitir a los peruanos el mensaje de que el Perú tenía muchas riquezas que ofrecer y, por tanto, los peruanos teníamos muchos motivos para estar orgullosos. Por ello, estos representantes del Perú en el extranjero han sido designados como los “embajadores honorarios” de la Marca País.

Sin embargo, los resultados exitosos y cambios como consecuencia de esta campaña, no se han dado solo en el Perú sino también en Perú, Nebraska, donde se ha observado que, como consecuencia de este intercambio cultural, sus habitantes han empezado a tener cambios en sus costumbres, tales como el hecho de sentirse más identificados con el país y mantener varios recuerdos de los peruanos como chullos, polos y adornos. Además, es importante mencionar que en el hospital Nebraska Medical Center de Omaha, Sodexo ha logrado introducir la oferta gastronómica “Perú, pasión por la comida”⁵.

4.7.4 Los embajadores honorarios de la marca país

Para esta ocasión, la agencia de publicidad eligió a un primer grupo de embajadores con base en los requerimientos creativos de la campaña, que implicaba la participación de celebridades peruanas

⁵ Cuarto Poder (2012). “Perú, Nebraska: un año después”.

que tienen un reconocimiento positivo en el Perú y en el mundo como embajadores honorarios, que hubieran destacado en actividades que hicieran sentir a los peruanos orgullosos de haber nacido en el Perú.

Sin embargo, en el futuro, para las próximas campañas, se elegirá a nuevos representantes dado que el Perú tiene muchos peruanos exitosos que pueden dar a conocer sus bondades.

Los embajadores que hasta el momento han participado en la campaña de televisión y radio recibirán una credencial honorífica por su labor y, a lo largo del año 2012, participarán en actividades relacionadas con la promoción del Perú en el extranjero.

Sin embargo, la invitación a ser embajadores de la Marca País está abierta a todos los peruanos. ¿Qué mejor aliado para difundir el Perú que sus mismos habitantes? Por esto, con este lanzamiento también se invoca a los ciudadanos de a pie para que formen parte de la difusión de la campaña, porque hay un Perú para cada quien y mucho Perú para todos.

Entre los primeros “embajadores” de la marca país encontramos a cantantes y músicos como Jaime Cuadra, Susana Baca, Eva Ayllón, Gian Marco Zignago, Jean Pierre Magnet, Luis Rafael Quequezana, Damaris Mallma Porras, Tania Libertad, Bareto, Dina Páucar, Perú Negro, Juan Diego Flórez y Miki González; y a artistas y bailarines como Vania Masías, Wendy Ramos, Christian Meier, Magaly Solier, Carlos Alcántara y Gonzalo Torres. Asimismo, la campaña contó con el apoyo de chefs como Christian Bravo, Javier Wong, Ivan Kisic, Gastón Acurio y Rafael Osterling; sin dejar de lado a los diseñadores y artesanos como María Cecilia Guiulfo, Sitka Semsch, Jose Miguel Valdivia, Sergio Dávila, Fátima Arrieta, Harumi Momota y Carmen Toledo Aráoz. A esta lista debemos sumar los nombres de cineastas como Julia Pérez y Claudia Llosa; deportistas como Gabriel Villarán, Sofía Mulanovich, Kina Malpartida, Natalia Málaga y la Selección Juvenil de Voley; el periodista Rafo León; y la reina de belleza María Julia Mantilla.

La lista no está cerrada y para las próximas acciones que tome PromPerú se convocará a más peruanos célebres.

En esta primera ocasión, los “embajadores” han sido líderes de opinión peruanos, quienes, como era de esperarse, han dejado el nombre del Perú muy en alto, pero se espera que en el futuro todos los peruanos sean embajadores de la Marca Perú, para lo cual es importante que todos los peruanos la hagan suya.

4.8 Objetivos y estrategia de marketing

4.8.1 Objetivos

De acuerdo a lo señalado por PromPerú, sus objetivos fueron:

- ▶ Lograr recordación, conocimiento, valoración y entendimiento de la marca país, así como su propuesta a nivel nacional tomando como referencia el promedio global en este tipo de indicadores (Ipsos).
- ▶ Crear una plataforma conceptual única que, de manera transversal, comunicara la propuesta de valor nacional generando un vínculo emocional muy estrecho con nuestra población, desembocando en una situación de orgullo por el país.
- ▶ Obtener una respuesta activa y participativa del peruano en general, de manera que adopte la marca como suya y traduzca la propuesta en acciones que representen experiencias únicas para el público local e internacional.
- ▶ Maximizar el acotado presupuesto de difusión publicitaria con el objetivo de tener un esfuerzo con continuidad.

4.8.2 Estrategia

Las estrategias de marketing diseñadas por PromPerú para el lanzamiento y desarrollo de la Marca Perú tuvieron como eje central el apalancamiento de actividades clave, las cuales estaban estrechamente vinculadas con líderes de opinión de distintos tipos, tales como: los programas de embajadores personales, las empresas embajadoras, los licenciarios y el *merchandising*.

Cabe resaltar que en este caso particular, el producto era un país que representaba un intangible aspiracional con una imagen positiva a nivel de la percepción, lo cual generaba que la respuesta y la aceptación del mensaje fueran muy rápidas, lográndose así que la promoción fuera muy efectiva.

4.9 Objetivos y estrategia de comunicación

4.9.1 Objetivos

De acuerdo a lo señalado por PromPerú, sus objetivos y estrategias de comunicación fueron:

- ▶ Representar la unicidad de la propuesta de nuestro país en materia de turismo, inversiones y comercio exterior, a través de una propuesta de campaña también única que rompiera con las convenciones de lo visto hasta entonces y que estuviera enfocada en la correcta difusión de los conceptos.
- ▶ Trabajar la Marca Perú realmente como una marca, considerando los códigos que utilizan las más vanguardistas, alejándose del lenguaje estatal y tradicional en el que con tanta facilidad se cae.
- ▶ Crear un mensaje novedoso y motivador que comprometa a todos los peruanos (opinión pública) desde la perspectiva de la acción y no solo de la opinión.

4.9.2 Estrategia

La campaña abarcó la utilización de medios tanto tradicionales como no tradicionales, donde Internet y los medios digitales cobraron gran importancia con la utilización de voceros autorizados que paulatinamente fueron comunicando las actividades llevadas a cabo en torno al lanzamiento y desarrollo de la nueva Marca Perú.

Entre los principales voceros, se contó con reconocidas personalidades que actuaron como embajadores, dado que al ser conocidos y respetados por el público objetivo, rápidamente se convirtieron en líderes referentes e influenciadores. También se contó con la participación de voceros expertos en los campos del marketing, la publicidad y las comunicaciones, quienes junto con la prensa cumplieron un rol de gran trascendencia al encargarse de cubrir y “rebotar” las noticias relativas a las actividades de la Marca Perú.

5. Resultados atribuibles a la campaña

Como principales resultados, cabe señalar que, gracias a las estrategias llevadas a cabo, se logró que el logotipo de la Marca Perú fuera no solo conocido por el público en general de manera rápida sino, lo que es más importante, que fuera valorado y querido por la población, que se sentía orgullosa de adquirir y lucir todo tipo de prendas de vestir que llevaban el logotipo de la nueva Marca Perú.

Así, la nueva Marca Perú logró posicionarse muy fuertemente en la mente y el corazón tanto de los peruanos como de los extranjeros. Por ello, cabe destacar el hecho de que el impacto logrado por el documental cumplió, además de lo anteriormente expuesto, con el objetivo de reforzar la autoestima nacional, ya que según el estudio de Ipsos Apoyo, la Marca Perú alcanzó un reconocimiento del orden del 66% de los peruanos, lo cual genera sentimientos de orgullo, alegría e identidad, y cumple con sus objetivos de promover el turismo, las exportaciones y las inversiones del Perú.

El documental “Perú, Nebraska” fue un éxito al convertirse en un fenómeno viral en Internet, lo cual se pone de manifiesto en los 36 premios nacionales e internacionales obtenidos, siendo los más importantes los dos leones de bronce en el Festival “Cannes Lions 2012”, que mide la creatividad, y el “Gran EFFIE”, que mide efectividad publicitaria.

6. Preguntas

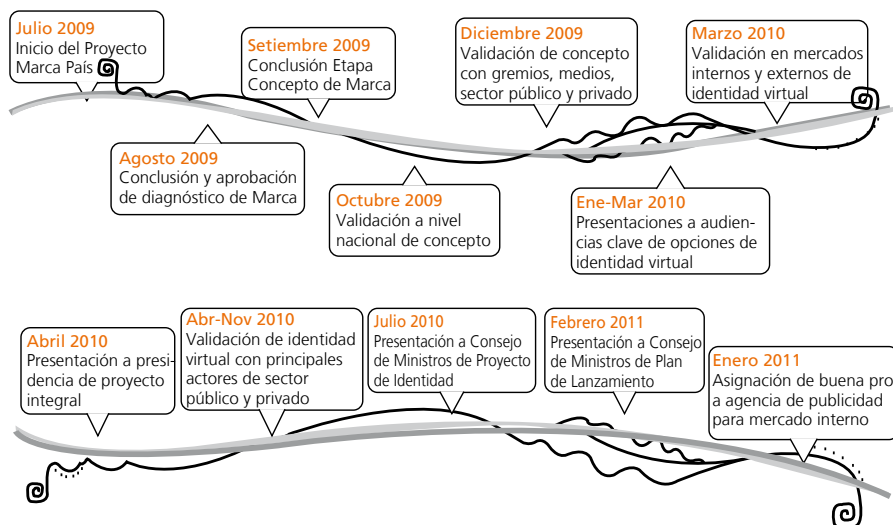
- ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de la campaña?
- ¿Cuáles considera que fueron los elementos clave que permitieron el éxito de la campaña?
- ¿Cuáles considera que fueron los factores externos que pudieron favorecer el éxito de la campaña?
- ¿Cuáles considera que son las ventajas locales frente a las internacionales?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que caracterizan al sector en el que se desenvuelve la empresa actualmente?
- ¿Cuál considera que es el principal problema que podría enfrentar la empresa en los siguientes años?
- ¿Cuáles deberán ser las siguientes acciones que la empresa deberá llevar a cabo para fortalecer la marca?

7. Anexos

Anexo 1

Línea de tiempo Marca Perú

Línea del tiempo



Fuente: Marca Perú.

Anexo 2

Desarrollo conceptual Marca Perú

Brand Essence The highly evocative distillation of Peru's essence that will drive the creative process	Un Perú para cada quien	
Conceptual Target The core target audiences you want to engage with	Para gente con intereses, inquietudes, pasiones	
Brand Promise The crisp articulation of what Peru stands for and its key functional and emotional benefits for its audience	Perú es un país singulamente atractivo que posee en abundancia bienes y oportunidades que son escasos en el mundo, logrando despertar nuevos intereses en quienes se acercan a él y el deseo de adentrarse cada vez más.	
Brand Pillars The messages that will underpin all your communications	Personality traits Peru's style, its altitude	Proof points What makes the brand pillars credible and distinctive.
El Perú tiene infinitas facetas posibles	Polifacético	Perú es una muestra perfecta del mundo que lo contiene. País megadiverso y pluricultural, donde conviven variedad de paisajes, lugares históricos y oportunidades tan profusas que siempre tiene algo para cada quien.
El Perú ofrece productos de inversión, turísticos y de exportación especializados.	Especializado	Propuestas singulares a la medida de los intereses particulares. POR ESPECIAL: Los productos (turísticos y de exportación) del Perú se caracterizan por ser singulares, cuasi exóticos por la escasez de similares en el mundo. Lo mismo sucede con las oportunidades de inversión, únicas en la región. POR EXPERTO: La profundidad con la que cada faceta se despliega.
El Perú logra cautivar a todos los que toman contacto con él.	Cautivador	Un lugar exuberante que alimenta el espíritu de aventura e iniciativa. Perú es un país que estimula: - los sentidos, por su desbordante e inusual diversidad natural. - el intelecto, por su rica diversidad cultural. - los negocios, por su variada gama de oportunidades, acompañada por una orientación proempresarial. El que se acerca al Perú por un tema, en el camino descubre un país que siempre ofrece más de lo que se esperaba (cuantitativa y cualitativamente, racional y emocionalmente).
Tone of Voice	Preciso y estimulante	

Fuente: Marca Perú.

Anexo 3

Esquema de promoción



8. Bibliografía

- ▶ PROMPERÚ
s.f. Marca Perú.
2012 Marca Perú. Recuperado el 27 de junio de 2012, de Marca Perú: <<http://www.peru.info/#brand>>.
2011a Campaña Lanzamiento Nacional Marca País. Lima, Perú.
2011b Buenas Prácticas Gubernamentales – Marca País Perú.
2011c Campaña Lanzamiento Nacional Marca País. Recuperado el 27 de junio de 2012, de Marca Perú: <<http://peru.info/media/6197/dossier.pdf>>.
- ▶ SOLDI, M.
2012 Asesora de la Dirección de Promoción de Imagen País. Entrevista, julio.

ME
ASCEN

La pintura



ASCENDIERON

La pintura del éxito.



Productos de cualquier tipo

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Campaña: Relanzamiento de pinturas Fast

Anunciante: CPPQ S.A.

Agencia: Fahrenheit Comunicaciones S.A.C.

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO: RELANZAMIENTO DE PINTURAS FAST

Categoría: Productos de cualquier tipo

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Juan Carlos Casafranca

1. Resumen del caso

Pinturas Fast, una marca del portafolio de CPPQ, era un competidor minoritario en el segmento de pinturas supereconómicas. Sus rivales, especialmente el líder, contaban con mejor cobertura, percepción y recordación de marca.

Todos los competidores de este segmento comunicaban enfáticamente precios bajos. Empero, salvo el énfasis en economía, ninguno había logrado identificarse con valores y actitudes propios de los consumidores.

Con un modesto presupuesto comunicacional, Fast también ponía énfasis en precios, sin embargo, tampoco establecía una identificación con el consumidor final. A mayor abundamiento, sin inversión publicitaria lograba muy baja recordación de marca.

CPPQ empezó por identificar al consumidor final objetivo de Fast, como una persona que generalmente provenía de fuera de la capital, un migrante en busca de progreso. Para estas personas, se creó un nuevo concepto con base en la tendencia de la reivindicación de “lo nuestro” y el emprendimiento.

Es en este contexto que CPPQ se propone relanzar la marca Fast buscando, primordialmente, lograr un posicionamiento diferenciador tanto emocional y racional, como sensorial; mejorando la fórmula y la comunicación.

En consecuencia, se definió el **color** como un importantísimo elemento asociado a la forma que el grupo objetivo expresa su alegría y celebra. En concordancia, alineó la identidad visual al nuevo concepto y creó un nuevo eslogan asociado al éxito.

En la campaña se dio una sinergia de medios: pauta en TV, radio, diarios, revistas, visuales, dirigidos al segmento y personajes de éxito. Se realizaron activaciones en los puntos de venta, capacitaciones a pintores y usuarios finales. Se trabajó con impulso para reforzar presencia en los puntos de venta.

Los resultados de esta campaña de reposicionamiento superaron los objetivos fijados en términos de participación de mercado, volumen de ventas, cobertura y recordación de marca. A estos logros de volumen se sumó un importante incremento del margen, tanto por un aumento del precio como por una disminución del costo.

Las buenas prácticas de marketing realizadas en los últimos años por esta firma, mediante sucesivos relanzamientos exitosos, configuran ya una actuación empresarial con sello distintivo propio: el estilo CPPQ.

2. La empresa

CPPQ produce pinturas de diverso uso. Sin embargo, no es su único negocio, puesto que también elabora otras dos líneas de productos: adhesivos y complementarios. Es un importante proveedor de la industria y el sector público.

CPPQ cuenta con las marcas de pintura CPP, American Colors, Fast y Tekno. El sector es bastante competitivo y cuenta con más de 100 marcas en esta categoría. La Pintura CPP es la marca líder de la empresa.

Su principal objetivo es la satisfacción del cliente. La empresa cuenta con rigurosas políticas de calidad, pues ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad que está basado en la norma ISO 9001 versión 2000.

Adicionalmente, sus operaciones se basan en su personal calificado y comprometido con la Mejora Continua; se apoya en la capacitación de trabajadores e incentiva la creación de grupos de calidad.

3. La marca Fast

Pinturas Fast es lanzada por CPPQ en el 2005 para competir contra Anypsa en el segmento súpereconómico; sin embargo, solo logró niveles de ventas próximos a los 33.000 galones mensuales, debido al bajo presupuesto de márketing de la marca¹.

3.1 Escenario

Al empezar el año 2011, CPPQ, era líder en ventas en casi todos segmentos de pinturas arquitectónicas. Sus marcas **CPP**, **Tekno** y **American Colors** eran las más vendidas en sus respectivos segmentos.

En cambio, en el segmento supereconómico el líder² era Anypsa, con 350.000 galones mensuales de venta de sus marcas **Anypsa Color** y **HTP**. Este competidor tenía entonces un TOM de 21%³, gracias a su alta inversión publicitaria⁴, buena relación con el canal de ventas y amplia cobertura⁵.

También contaba con la preferencia de los usuarios finales de este segmento, el cual se caracteriza tanto por sus bajos márgenes como por mayor volumen en ventas.

Es así que CPPQ asume el reto de relanzar Fast, detectando la oportunidad de que la gran mayoría de marcas que atendían el segmento supereconómico comunicaban “precio bajo” o atributos funcionales no diferenciadores, y que ninguna había logrado conectar con el consumidor final⁶.

3.2 Estrategia y objetivos de márketing

3.2.1 Objetivos de márketing

- Incrementar la participación de mercado en 5% los primeros 12 meses.

¹ Participación por marca en galones CPPQ, ventas totales 2010.

² CCR, mayo del 2011, ventas en galones segmento supereconómico (Ferreterías y Maticentos Lima).

³ Estudio Ipsos Apoyo, julio del 2011.

⁴ Inversión publicitaria por marcas, enero-diciembre 2010 (MPG).

⁵ CCR, distribución numérica, abril del 2011 (cobertura).

⁶ *Estudio base para el mercado de pinturas*, Arellano Marketing, noviembre del 2010. “Evolución de las marcas”.

- ▶ Incrementar en 100% el volumen de venta mensual.
- ▶ Incrementar la cobertura en 50%.
- ▶ Mejorar el margen bruto en 5 puntos porcentuales.
- ▶ Aprovechar la cobertura a nivel nacional de CPPQ (80 vendedores) con mayores incentivos tanto para el canal como para la FF. VV.

3.2.2 Estrategia de segmentación

El segmento meta se definió con base en los estilos de vida descritos por Arellano: Conservadores, Progresistas y Adaptados de nivel socioeconómico CD⁷. Se identificó al consumidor final como aquellas personas que generalmente tienen sus orígenes fuera de la capital y que migran hacia las grandes ciudades en busca de **progreso**.

3.2.3 Estrategia de posicionamiento

El nuevo posicionamiento tiene componentes emocionales, racionales y sensoriales.

El aspecto **racional** se logró mejorando la fórmula del producto; se realizaron pruebas en campo y se optimizó el rendimiento, el tiempo de vida y el poder cubriente.

El enfoque **emocional** surgió de la tendencia de la reivindicación de “lo nuestro” y de un *insight* nacional: **el emprendimiento** que lleva a conseguir logros y tener éxito.

El argumento **sensorial** fue el color, un elemento muy importante en la forma de expresar alegría en el grupo objetivo, ya que está presente en sus tradiciones (fiestas patronales y folclore) y en su modernidad (publicidad y conciertos vernaculares).

3.3 Gestión de marketing

3.3.1 Producto

El producto, que era percibido como deficiente, de tiempo de vida limitado y dotado de colores poco llamativos, fue reformulado superando las características de la competencia⁸; se diseñaron nuevos logos y envases alineados con el nuevo concepto⁹.

Se desarrollan 10 nuevos colores “vivos” y “vibrantes”, que apelaban a la modernidad pero con nombres como “Rosa Wawa” o “Naranja Chapi”, que hacían referencia a lo tradicional. Estos se pueden apreciar en la nueva carta de color de Fast¹⁰.

También se diseñaron nuevos productos complementarios: bases para el pintado (sellador y pasta fina)¹¹.

3.3.2 Plaza

Un equipo permanente de 20 mercaderistas y 100 impulsadoras trabajó a nivel nacional, colocando letreros y pintando fachadas de ferreterías, así como “vistiendo” los puntos de venta con nuevo material POP.

⁷ Estudio base para el mercado de pinturas, Arellano Marketing, noviembre del 2010. “Estilos de vida”.

⁸ “Resultados de prueba de producto con Fast fórmula mejorada versus competencia”. Enero del 2011.

⁹ Véase el anexo 1: Cambio de identidad visual.

¹⁰ Véase el anexo 2.

¹¹ Véase el anexo 3.

Se realizaron activaciones BTL en puntos de venta (“La caravana del éxito”), sumadas a charlas para pintores, ferreteros y el usuario final.

3.3.3 Precio

El PVP se aumentó en 21% debido a que se le estaba otorgando mayor valor al producto y a que se mantenía un precio menor que el del principal competidor.

Se otorgó al canal ferretero un descuento especial por compras coincidentes con el lanzamiento, margen mayor que el brindado por la competencia.

3.4 Gestión de comunicación

3.4.1 Objetivos de comunicación

- ▶ Incrementar la recordación de la marca en 5 puntos porcentuales.
- ▶ Comunicar el nuevo concepto.

3.4.2 El concepto

El objetivo comunicacional apuntaba a que los consumidores pudieran celebrar sus logros a través de los colores de Fast, los cuales estaban inspirados en su cultura, raíces y costumbres. El nuevo concepto expresaba que Fast volvía con nueva fórmula y colores más vivos para que el consumidor exprese su progreso con color. En consecuencia, el nuevo eslogan fue: **“Fast, la pintura del éxito”**.

3.4.3 La campaña promocional

En la campaña se dio una sinergia de medios: pauta en TV, radio, diarios, revistas, visuales, dirigidas al segmento y personajes de éxito. Se realizaron activaciones en los puntos de venta, capacitaciones a pintores y a los usuarios finales. Se trabajó con impulso para reforzar la presencia en los puntos de venta.

3.4.4 Estrategia de medios

La nueva imagen y el nuevo posicionamiento de la marca se dieron a conocer a través de una campaña publicitaria dirigida a hombres y mujeres de 26 a 49, NSE CD; se realizó una difusión con las siguientes características:

- ▶ Difusión con una pauta en los canales 2, 4 y 9 en los meses de mayo-junio 2011, octubre 2011 y febrero-marzo 2012¹².
- ▶ Auspicio televisivo del programa “Trampolinazo”, dirigido al *target*.
- ▶ Circuitos de paneles y vallas a nivel nacional¹³.
- ▶ Publicaciones en diarios (*Trome, Ojo, Ajá, Bocón*)¹⁴.
- ▶ Publicaciones en revista *Magaly*.
- ▶ Difusión con una pauta en Radio Nueva Q.

¹² Flow chart Fast 2011 y febrero-marzo 2012. Fuentes: MPG (televisión a nivel nacional, diarios y vía pública solo Lima).

¹³ Ídem.

¹⁴ Ídem.

3.4.5 Presencia visible

Se abasteció a toda la plaza ferretera con la nueva versión de la marca y su plataforma de apoyo. Las actividades que se realizaron fueron:

- ▶ Se pintaron más de 300 fachadas de tienda a nivel nacional.
- ▶ Se implantó en más de 1.000 ferreterías el nuevo material POP de la marca.

3.4.6 Proximidad al canal tradicional

Se fortaleció la proximidad al canal tradicional a través de una estrategia de captación. Las actividades realizadas para cumplir con este propósito fueron:

- ▶ Se realizó una gira de activaciones a nivel nacional llamada “La Caravana Fast” donde se visitaron zonas ferreteras de Lima y provincias.
- ▶ En los puntos visitados se realizaron dinámicas divertidas con clientes ferreteros y usuarios finales, quienes fueron premiados por Fast. El *merchandising* entregado consistió en gorros, polos y lapiceros.
- ▶ Se lanzó la promoción permanente “La Estrella Fast”, que consistió en colocar una estrella de plástico en los envases para que los pintores y matizadores puedan juntarlas y canjearlas por diferentes premios.

3.4.7 Capacitación

El personal de ventas de las ferreterías y los clientes finales fueron capacitados en el uso de pinturas Fast mediante las siguientes actividades:

- ▶ Se incluyeron los nuevos productos Fast en las charlas y capacitaciones que solicitaban los clientes en las tiendas. La acción tuvo tan buena acogida que hoy en día continúa.
- ▶ Se hizo una presentación formal de la campaña y los productos a los 2.000 pintores y matizadores inscritos en el Club del Pintor CPPQ. A ellos se les entregó *merchandising* y muestras de producto.

3.4.8 Recursos invertidos

Los recursos totales invertidos en medios durante el período de exhibición fueron de **US\$ 635.260 (a tarifa real, campañas 360°, 2011 y 2012)**.

Se alcanzó: 2.335 TGRS en TV de señal abierta y auspicios¹⁵ y 1.150 TGRS (radio) para un período de exhibición que empezó el 15 de mayo de 2011 y terminó el 31 de marzo de 2012.

3.4.9 Marco competitivo

En el mercado de pinturas arquitectónicas son las grandes marcas como CPP, Tekno y American Colors las que realizan la mayor inversión publicitaria.

En el segmento de pinturas supereconómicas era Anypsa la que realizaba toda la inversión publicitaria en medios masivos¹⁶. Durante el año 2011, invirtió US\$ 639.967 (tarifa impresa), 60% más que lo invertido en el año 2010, básicamente en una pauta permanente en canal 5¹⁷.

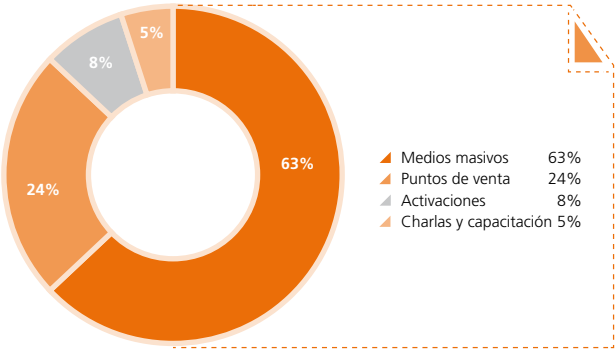
¹⁵ Flow chart Fast 2011 y febrero-marzo 2012. Fuente: MPG (televisión a nivel nacional, diarios y vía pública solo Lima).

¹⁶ “Inversión publicitaria por marcas”. Fuente: MPG / Ibope, enero-diciembre 2011.

¹⁷ “Visual de medios evolutivos, 2011”. Fuente: MPG / Ibope.

Otros competidores del segmento de pinturas supereconómicas realizaron pequeños esfuerzos publicitarios no relevantes en la categoría. La inversión publicitaria total en la categoría durante el mismo período de exhibición fue de **US\$ 3.501.956,10 (5% más que el 2010)**¹⁸.

Presupuesto



Fuente: CPPQ S.A.

4. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados se reúnen y resumen en el sumario de resultados.

Látex Fast vendía 33.000 galones promedio mensuales el año 2010, y pasó a tener una venta mensual promedio de 110.000 galones en el último trimestre de campaña. La competencia bajó su participación de mercado en este segmento.

Objetivos	Resultados
Incrementar la participación de mercado en 5 puntos porcentuales los primeros 12 meses.	Incremento de 11 puntos porcentuales.
Incrementar en 100% el volumen de venta mensual.	233% en volumen de venta mensual.
Incrementar la cobertura en 50%	100% en cobertura.
Incrementar el margen bruto en 5 puntos porcentuales.	Incremento de 8 puntos porcentuales.
Incrementar el <i>awareness</i> de la marca en 5 puntos porcentuales.	Incremento de 7 puntos porcentuales.

Fuente: CPPQ S.A.

El incremento del precio de 21% y la reducción del costo por utilizar una mejor fórmula con una resina desarrollada a la medida del proyecto, produjo un incremento del margen bruto.

De ser la última de los ocho productos de pintura látex de CPPQ, ha pasado a ser la segunda en ventas promedio mensuales y la quinta en ventas soles.

Látex Fast ingresó con éxito al canal moderno (*home centers*), donde se venden 15.000 galones promedio mensual, lo que es 280% más que el promedio antes del relanzamiento. Cabe resaltar que Anypsa no cuenta con presencia en este canal.

¹⁸ "Inversión publicitaria total categoría Pinturas". Fuente: MPG / Ibope.

5. Preguntas

- Realice un análisis del sector de pinturas e identifique las oportunidades y amenazas para CPPQ.
- ¿Qué estrategias de segmentación le recomendaría a CPPQ?
- ¿Qué otro tipo de estrategia hubiera utilizado para el reposicionamiento de Fast?
- ¿Qué tipo de estrategia cree que implementó CPPQ? ¿Cree que fue defensiva u ofensiva? ¿Por qué?
- Siguiendo con la pregunta anterior, ¿qué tácticas empleó dentro de su estrategia?
- ¿Cuáles cree que fueron las claves de éxito de la campaña?
- ¿Cuáles cree que fueron los factores externos que pudieron favorecer el éxito de la campaña?
- ¿Qué sugerencias le daría a CPPQ para que la marca Fast mantenga el éxito alcanzado?
- ¿Cree que hubiera sido conveniente usar redes sociales?
- ¿Cuál cree que pueda ser la reacción de la competencia? ¿Cómo le haría frente?

6. Anexos

Anexo 1

Cambio de identidad visual

Envase y logo antiguos



Envase y logo nuevos



Anexo 2
Nueva carta de color de Fast



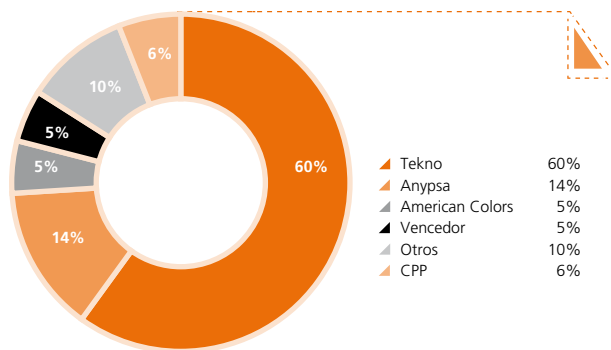
Anexo 3
Nuevos productos Fast



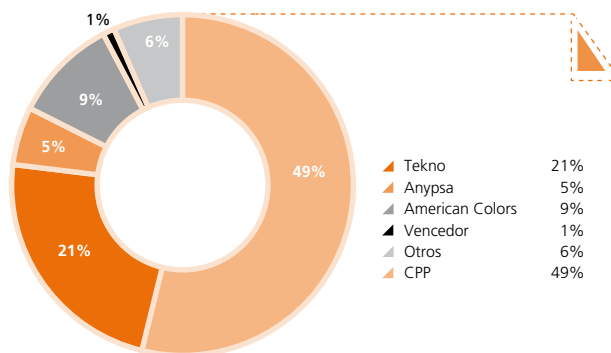
Anexo 4

Inversión publicitaria por marca

Enero-diciembre 2009



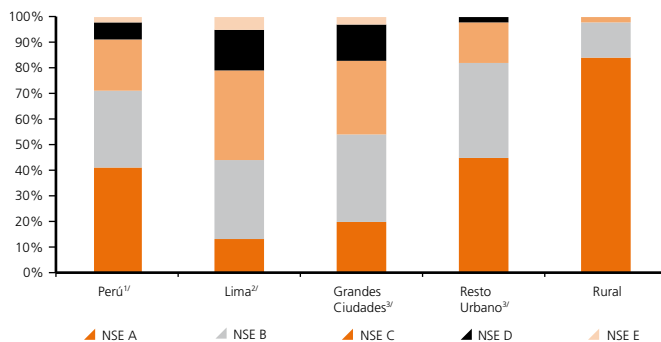
Enero-diciembre 2010



Fuente: MPG.

Anexo 5

Una pirámide en movimiento



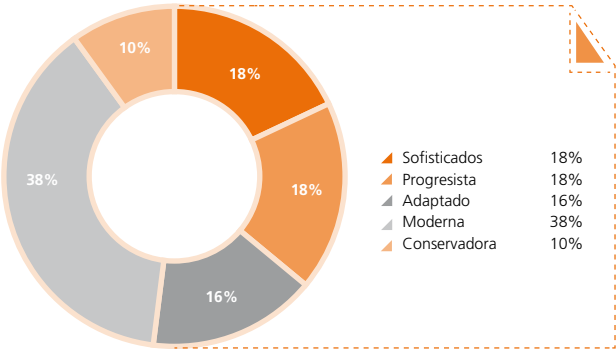
1/ Incluye toda la población: urbana y rural.

2/ NSE Lima / Apeim 2011

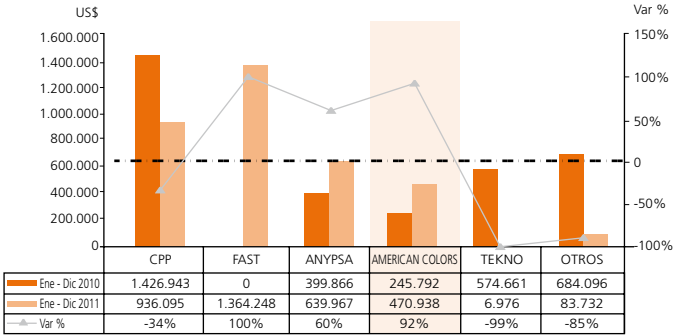
3/ Elaborado por Ipsos Apoyo

Fuente: "Una pirámide en movimiento", entrevista a Alfredo Torres. En: *Revista ANDA News*, año 16, N° 117, marzo 2012.

Anexo 6
Estudio base para el mercado de pinturas, Arellano Marketing, noviembre 2010. “Estilos de vida”



Anexo 7
Inversión publicitaria por marcas, MPG / Ibope, enero-diciembre 2011. Tarifa impresa

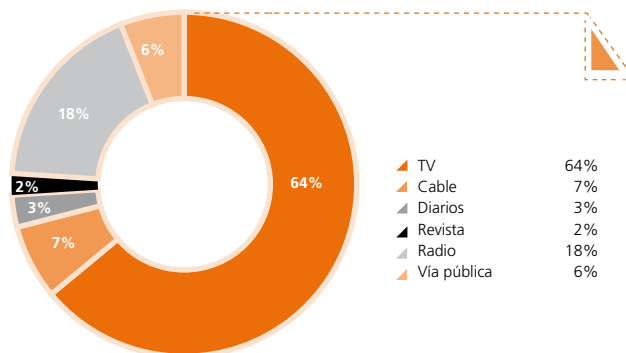


Durante el 2011, Fast ingresó al mercado y logró obtener el mayor SOI debido a su lanzamiento. Asimismo, AC es la marca con mayor variación.

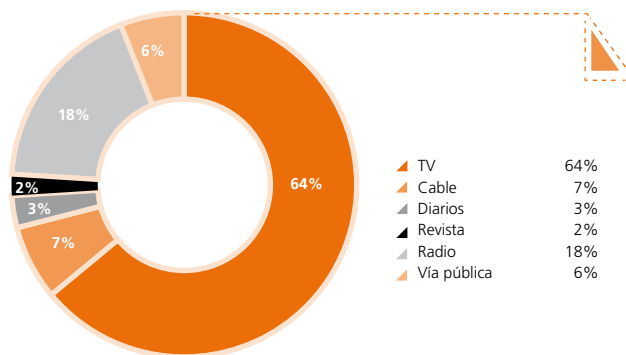
Anexo 8

Inversión publicitaria total categoría Pinturas, MPG / Ibope

Enero-diciembre 2010



Enero-diciembre 2011



7. Bibliografía

- ▶ ARELLANO MARKETING
2010a *Estudio base para el mercado de pinturas*, noviembre de 2010. "Evolución de las marcas".
2010b *Estudio base para el mercado de pinturas*, noviembre de 2010. "Estilos de vida".
- ▶ CCR
2011 *Ventas en galones segmento supereconómico (ferreterías y maticentros Lima)*, mayo 2011.
- ▶ CPPQ
2011a *Distribución numérica*, abril 2011 (cobertura).
2011b *Resultados de prueba de producto con Fast fórmula mejorada versus competencia*. Enero 2011.
2010 *Participación por marca en galones. Ventas total 2010*.
- ▶ IPSOS APOYO
2011 *TOM de la categoría y segmento supereconómico*, julio 2011.

- ▶ MPG
 - s.f. *Flow chart Fast 2011 y febrero-marzo 2012* (televisión a nivel nacional, diarios y vía pública solo lima).
 - 2010 *Inversión publicitaria por marcas, enero-diciembre 2010.*
- ▶ MPG / IBOPE
 - s.f. *Inversión publicitaria total categoría Pinturas.*
 - 2011a *Inversión publicitaria por marcas, enero-diciembre 2011.*
 - 2011b *Visual de medios evolutivos 2011.*

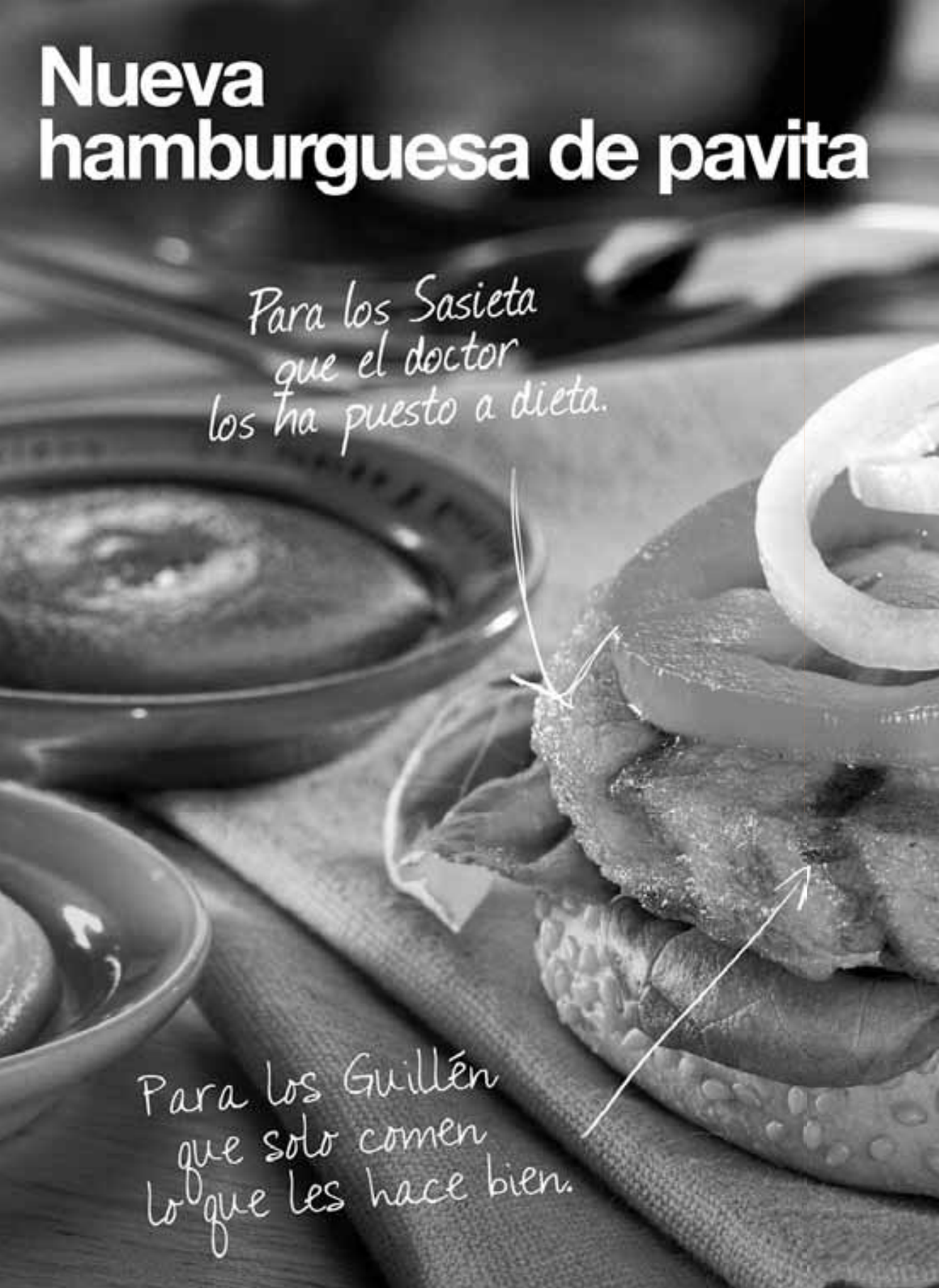
Páginas web

- ▶ CPPQ
<http://www.CPPQ.com.pe>

Nueva hamburguesa de pavita

*Para los Sasieta
que el doctor
los ha puesto a dieta.*

*Para los Guillén
que solo comen
lo que les hace bien.*





Alimentos

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Campaña: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Anunciante: San Fernando S.A.

Agencia: Circus Comunicación Integrada

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

PAVITA SAN FERNANDO PARA LOS BARRAZA QUE COMEN BAJO EN GRASA

Categoría: Alimentos

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Jorge Trujillo

Con la colaboración de: Shirly Castro

1. Resumen del caso

El caso de Pavita San Fernando es un claro ejemplo de cómo gracias a una creativa campaña de comunicación y un adecuado modelo estratégico de las variables de marketing, se logran encontrar oportunidades de crecimiento valorizando los atributos positivos de uno de los productos que presentaba poco dinamismo en el portafolio de San Fernando: la carne de pavita.

A pesar de una dieta familiar peruana basada principalmente en el consumo de pollo, San Fernando logra revalorizar la carne de pavita e impulsar sus ventas en el mercado cárnico y, adicionalmente, incorpora exitosamente una nueva línea de embutidos a base de pavita en el mercado de Derivados Cárnicos.

La empresa San Fernando S.A. compete en el mercado cárnico con la venta de carne de pollo, pavo, gallina, cerdo y la venta de huevos. Asimismo, la competencia dentro del mercado de Derivados Cárnicos se basa en la venta de embutidos y congelados. La venta de pollo es una de las industrias más grandes dentro del mercado cárnico, industria en la que San Fernando tiene una clara posición de liderazgo al contar con el 40% de la participación. Sin embargo, existía la posibilidad de desarrollar el consumo de una carne complementaria al pollo que le permitiera obtener mayores márgenes de ganancia y competir de manera exitosa con la carne de res y el pescado. De esta manera, San Fernando decide reposicionar la carne de pavita trozada como una alternativa saludable en el mercado incrementando su oferta de valor y destacando lo importante de una dieta familiar equilibrada y baja en grasas. Lo logra a través de una campaña de marketing integral que consiguió incrementar el valor de la pavita trozada y establecer un precio *premium*, en promedio, 20% mayor que el del pollo y un crecimiento de 35% en el año 2011 y un 49% en lo que va del 2012.

Con respecto al mercado de Derivados Cárnicos, la línea de embutidos a base de pavita buscaba destacar frente a la mayoría de competidores de San Fernando, que apostaban por la imagen “extranjera” de los embutidos convencionales. El gran obstáculo para el crecimiento del consumo de estos productos era el ser considerados “poco saludables”. San Fernando logra reducir esta percepción tras el lanzamiento de una nueva línea de embutidos a base de carne de pavita y consigue un crecimiento de 17% dentro de esta categoría.

Pavita San Fernando logró establecer un posicionamiento de la pavita como “rica y sana”, pues un 93% consideró que la pavita es más saludable que otras carnes, mientras que un 95% consideró que es rica. Se generó en el consumidor una fuerte conciencia y valorización por el tema de la alimentación balanceada y saludable, factores que encajan perfectamente con los beneficios de la línea de pavita y con su oferta de valor diferenciada frente a los productos ya existentes en el mercado. El caso de Pavita San Fernando forma parte de la estrategia de largo plazo de San Fernando basada en la evolución de su marca hacia un *lovemark* y en su constante innovación como el pilar de su crecimiento a futuro.

2. Análisis del sector

2.1 Mercado cárnico

A diciembre del 2010, el mercado de pollo se encontraba valorizado en S/. 7.300 MM, mientras que el de pavita, tan solo en S/. 82 MM¹. Las ventas netas de pavita trozada no presentaban crecimiento y se mostró un estancamiento en su consumo durante tres años consecutivos, desde el 2008 hasta el 2010.

De la misma forma, la carne de pollo había logrado quitarle participación a otras alternativas que ofrece el mercado cárnico. Esto era debido a su arraigo en los hábitos de consumo de la población, además de su menor precio frente a otras carnes como vacuno, cerdo o carnero. Solo el pescado jurel sería el sustituto más próximo debido a su menor precio². Según el Ministerio de Agricultura, durante la primera mitad del año 2010, el pollo ya representaba el 67% de las preferencias, seguido del consumo vacuno y del porcino. Con este resultado, se estimaba que un peruano consumía 30 kilos de pollo y alrededor de 146 huevos en promedio cada año³.

Frente a esta agresiva industria avícola en crecimiento, el consumo de carne de aves en el Perú se estimaba en más del 70% para el año 2020⁴.

La competencia dentro de la industria avícola se encuentra compuesta por cerca de 30 grandes y medianas empresas que concentran el 90% de la producción nacional, así como por entre 200 y 300 microproductores, algunos de los cuales son subcontratados por las empresas líderes del sector. Las empresas más importantes son: Avícola San Fernando (empresa líder), Agropecuaria Chimú (8%) –compañía asociada a San Fernando–, El Rocío (7%), Redondos (7%) y Avinka (5%). Otras empresas importantes son Avícola San Luis, Ganadería Santa Elena, Corp. Gramobier, Tres Robles y Cons. Agropecuario del Sur⁵.

2.2 Mercado de Derivados Cárnicos

El mercado de Derivados Cárnicos se encuentra compuesto por la venta de la diversidad de embutidos, hamburguesas, *nuggets*, entre otros productos. Durante el año 2010, el tamaño de mercado de embutidos y carnes preparadas fue de 59.000 TM, de las cuales el 98,9% fue atendido por la producción local y el 1,1%, por las importaciones. Siete empresas explican más del 80% del mercado, destacando: Sociedad Suizo Peruana de Embutidos, Braedt, San Fernando, Laive, Productos Razzeto y Nestorovic⁶.

Entre enero y octubre del 2011, la producción de embutidos y carnes preparadas registró un crecimiento interanual de 7%, sumando 52.480,8 TM. Los embutidos que más incrementaron su producción fueron el chorizo (16,7% de crecimiento), el jamón (11,75%) y el *hot dog* (4,6%); en contraste, disminuyeron el salame (-3,8%), el chicharrón de prensa (-2,0%) y el paté (-0,5%)⁷.

Un factor que influye en el dinamismo de este mercado es la practicidad de consumo de los Derivados Cárnicos. El consumidor comenzaba a valorar las ventajas que ofrecía el ahorro de tiempo y confiaba en marcas que ofrecían una imagen extranjera de respaldo y un precio accesible. A pesar de ser considerados productos “poco saludables”, los embutidos tenían un fuerte potencial, lo que obligaba a las empresas dentro de este mercado a innovar constantemente; se encontraban frente a un público que poco a poco se volvería más exigente en su alimentación. Todo se encontraba en un contexto de mejora de los ingresos y el incremento del número de centros comerciales (supermercados) a nivel nacional.

¹ Ejecutivos de marketing de San Fernando.

² Maximize, *Riesgos de mercado avícola*, 2010.

³ Minag, Sector Avícola, junio del 2011.

⁴ Minag/INEI, 2011.

⁵ A septiembre del 2009, Departamento de Estudios Económicos – Scotiabank.

⁶ Maximize, *Riesgos de mercado Embutidos*, 2011.

⁷ *Ibidem*.

3. La empresa

San Fernando es una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de alimentos de consumo masivo de las líneas pollo, pavo, cerdo, huevo y productos procesados. Su objetivo principal es ofrecer productos de la más alta calidad y un servicio de excelencia.

3.1 Historia⁸

El señor Soichi Ikeda Tanimoto funda San Fernando en 1948 como un negocio familiar dedicado a la crianza de patos. En el año 1963, el negocio se expande y se inicia la crianza de pollos parrilleros, y en 1971, la crianza y comercialización de pavos. Ante el éxito de las ventas, en el año 1972 se inaugura la primera tienda San Fernando orientada al comercio detallista, que luego pasaría a ser conocida como Multimarket San Fernando desde 1994.

San Fernando decide integrar verticalmente el negocio e inicia la crianza de aves reproductoras para el abastecimiento de pollitos bebé. Para 1997, se inician operaciones en la primera planta de alimento balanceado y se decide incursionar en dos nuevos negocios: el de huevos comerciales y la crianza de cerdos.

Actualmente, comercializa productos en todo el Perú y, gracias a los estándares de calidad reconocidos internacionalmente, los productos de San Fernando han logrado ingresar a diversos mercados como Japón, México, Argentina, Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia y El Salvador, exportando productos genéticos como huevos fértiles, pollitos BB y pavitos BB, además de pavos y cerdos congelados.

3.2 Situación actual

3.2.1 Visión y misión

Misión: “Nuestra misión es contribuir al bienestar de la humanidad, suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global”.

Visión: “Nuestra visión es ser competitivos a nivel mundial, suministrando productos de valor agregado para la alimentación humana”.

3.2.2 Principios

- ▶ **Honestidad:** comportarse y expresarse siempre con la verdad.
- ▶ **Lealtad:** identificación con San Fernando en toda circunstancia.
- ▶ **Respeto:** consideración y reconocimiento de la dignidad de las personas y la integridad de la empresa.
- ▶ **Laboriosidad:** realizar con dedicación, tenacidad y convicción las tareas que permitan lograr nuestros objetivos y metas.

3.2.3 Mezcla de productos

Antes del lanzamiento de la línea de pavita, San Fernando contaba con un portafolio de productos distribuido de la siguiente manera:

⁸ Página web de San Fernando.

Producto	Descripción
Pollo	► Pollo brasa, pollo congelado, pollo trozado.
Pavos	► Pavita trozada, pavo entero.
Embutidos y congelados	► Jamones, salchichas y <i>hot dog</i>, paté, chorizos y ahumados. ► Especiales: enrollado de pavo, enrollado de cerdo, pierna ahumada de pavo. ► Congelados: alas apanadas, suprema de pollo, milanesa de pollo, hamburguesas de pollo, hamburguesas súper de pollo, hamburguesas súper de carne, choriburger, tortilla de pollo, hamburguesa de pavita, <i>nuggets</i> de pollo, <i>safari nuggets</i>, dino <i>nuggets</i>, filetes de pollo empanizados, empanizados de pollo, <i>nuggets</i> de pavita. ► Línea súper: súper jamón, súper jamonada, súper mortadella, súper salchicha, salchিপাপেরা, jamonada súper rikka, salchicha súper casera.
Cerdo	► Cortes de lomo, cortes de pierna, cortes de brazuelo, cortes de panceta, cortes especiales, cerdos enteros.
Gallina	► Gallina criolla, gallina doble pechuga, pechuga con ala, pierna con encuentro.
Huevos	► Huevo a granel, huevo a granel con bolsa, huevo empacado.

4. La marca: Pavita San Fernando

La empresa San Fernando había conseguido sentar vínculos emocionales con sus clientes transformando el sello de San Fernando en la marca de la “buena familia”. Su primera campaña, en donde los apellidos más representativos de las familias peruanas reemplazaban el nombre de la avícola, logró convertirse en el símbolo de la campaña viral más exitosa de la historia de la publicidad en el Perú⁹. “San Fernando, la buena familia” era reemplazada por “Los Chávez, la buena familia”, “Los Wong, la buena familia” y una serie de apellidos más, en aplicaciones dentro de redes sociales y hasta en los propios camiones de la empresa.

San Fernando se reinventaba, pero no dejaba de lado lo más esencial de su marca: la historia y la tradición. El compartir momentos en familia y el estar presente en distintos momentos de la vida del consumidor. De pronto, la comunicación de la empresa fue cambiando: “Si usted es como los Altamirano, que comen el pollo con la mano; como los Barraza, que comen pavo porque no tiene grasa; o como los Tejada, que aman el pan con jamonada, le damos las gracias por llamar a San Fernando”¹⁰.

El mensaje convertía a San Fernando en una marca paraguas de todo su portafolio de productos. Cada producto de San Fernando debía seguir la misma filosofía apoyando el concepto de familia y el de ser una marca relacionada con diferentes pasajes de la vida del consumidor.

Es así como la marca “Pavita San Fernando” complementó el concepto de familia destacando la importancia de la alimentación saludable. Ambos atributos se combinaron y se buscó desarrollar una campaña que los pudiera integrar. Se crearon rimas con los apellidos de las familias que participaron en la campaña previa, asociadas con los beneficios concretos de salud que ofrecía la pavita.

“Para los Barraza que comen bajo en grasa”.

“Para los Moscol que se cuidan el colesterol”.

⁹ *Gestión*, Especial de Márketing y Publicidad, julio 2011.

¹⁰ *Gestión*, Especial de Márketing y Publicidad, julio 2011.

Toda la imagen se unificaba bajo un mismo mensaje. Pavita San Fernando, con la venta de pavita trozada y con su línea de embutidos a base de pavita, siguió la misma línea de la empresa San Fernando y poco a poco se creaban más vínculos con el consumidor, quien se identificaba cada vez más con la empresa y con sus productos.

4.1 Escenario

Se presentaba una oportunidad en el mercado cárnico para impulsar la venta de pavita trozada y en el de Derivados Cárnicos para lanzar una línea de embutidos a base de la carne de pavita.

- ▶ En el mercado cárnico, la oportunidad para San Fernando era desarrollar un consumo alternativo de otra carne que complementara al pollo en la dieta familiar, y que pudiera competir con el pescado y la res con suficientes argumentos. Se buscaba una carne que pudiera asumir un precio *premium* a comparación del pollo y que dejara márgenes unitarios mayores. Los márgenes de la venta de pollo tienden a ser reducidos debido a su dinámica de precios regulada solo por la ley de oferta y demanda.

Se quería impulsar la venta de pavita trozada; sin embargo, había que trabajar y desarrollar una clara diferenciación frente al pollo. Una de las razones por las que la carne de pavita no había logrado destacar era que siempre se trató de “vender” lo que el pollo ya había vendido hacía tiempo: versatilidad en la cantidad de platos que se podían preparar, practicidad en la preparación y economía. Se volvía una comparación sin sentido para el consumidor, no había diferencia en el por qué comprar un producto que se parecía al pollo y no el pollo directamente. En consecuencia, la pavita trozada no había desarrollado un posicionamiento claro.

- ▶ En el mercado de Derivados Cárnicos, la oportunidad de San Fernando se encontraba en tomar una desventaja del mercado de derivados como una oportunidad: la percepción de ser “no saludables”. Con una línea de embutidos y derivados que se basaran en una carne más saludable, como la de pavita, San Fernando podría lograr una clara diferenciación frente a los productos convencionales sin afectar los atributos de sabor o practicidad.

4.2 El producto

Se debe hacer una diferenciación entre pavita trozada y pavo entero. La pavita trozada es un producto muy distinto al pavo entero que suele venderse para festividades navideñas. Cada uno de ellos es un producto en sí mismo. El presente caso abarca dos productos: la pavita trozada San Fernando y la nueva línea de embutidos a base de carne de pavita.

4.2.1 Pavita trozada San Fernando

La pavita es una carne muy saludable, dado su bajo contenido en grasa y alto en proteínas, lo cual la diferencia de las demás. Cada 100 g de carne de pavita contienen:

- ▶ 70% menos grasa comparada con carne de res.
- ▶ Menos de 100 calorías por 100 g.
- ▶ Más de 1/3 de las proteínas que necesitamos diariamente (porción de 100 g, basado en una dieta de 2.000 calorías)

La carne de pavita es muy versátil, se puede adaptar a cualquier receta de res o pollo.

4.2.2 Línea de embutidos de pavita

Son productos elaborados con carne de pavita cuyo principal beneficio es tener un perfil con menos grasa frente a los embutidos de otras carnes.

4.3 El mercado objetivo

- ▶ Audiencia primaria: amas de casa de 25 a 45 años de edad de los niveles socioeconómicos A, B y C.
- ▶ Audiencia secundaria: adultos de 25 a 45 años de edad generalmente de niveles socioeconómicos A, B y C.

4.4 La campaña promocional

La idea que impulsó el desarrollo de la campaña promocional abarcaba distintas estrategias en el mercado cárnico y en el de Derivados Cárnicos. Dentro de ambos mercados se debían reforzar las características positivas de los productos que lanzaría San Fernando y establecer claras estrategias de diferenciación frente a la competencia.

- ▶ **Mercado cárnico:** se debía encontrar un territorio propio donde la pavita trozada pudiera sobresalir por sus propios méritos. Se buscaba en la pavita trozada una ventaja competitiva y se encontró: baja en grasa. La pechuga de pavita puede llegar a tener 0,2% de grasa en comparación con 4% del pescado y 1,6% de la res. La estrategia estaba en posicionar a la pavita trozada San Fernando con beneficios propios asociados a la salud pero reforzando la percepción del sabor, que es un factor muy importante en las familias peruanas. La pavita trozada sería la carne más saludable del mercado, con buen sabor y con carácter más *premium* que el pollo pero, a su vez, más económica que la carne de cerdo, la carne de res y que la mayor parte de la oferta de pescados.
- ▶ **Mercado de Derivados Cárnicos:** se lanzaría una línea San Fernando de derivados: *hot dog*, jamón, jamonada, hamburguesa, *nuggets*, chorizos, entre otros. Esta línea estaría basada en la carne de pavita para poder posicionarse como una alternativa saludable dentro de un mercado cuestionado por contar con productos considerados como “no saludables”.

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

- a. Crecer ventas netas en soles de pavita trozada en un 20% en el 2011 con respecto al año 2010, subiendo su participación de mercado de 61% a 65%.
- b. Crecer ventas netas en soles de Derivados Cárnicos en 15% el 2011 con respecto al año 2010.

De acuerdo a los objetivos, esta campaña debía lograr capitalizar resultados concretos de ventas manteniendo la imagen de San Fernando como marca de la “buena familia”. La estrategia de marketing de la campaña buscaba construir un concepto sobre los valores de familia desarrollados por la campaña de apellidos de San Fernando explicada anteriormente. Se continuaría la misma línea y el mismo mensaje de la marca paraguas.

En cuanto a las estrategias específicas de los diferentes elementos de la mezcla de marketing, las decisiones fueron las siguientes:

Producto

Desarrollar el posicionamiento de la carne de pavita trozada como “rica y sana” para lograr un mayor consumo, revalorizándola frente al pollo y diferenciándola del resto de carnes. Simultáneamente, lanzar una línea nueva de Derivados Cárnicos basados en carne de pavita, que se diferencien de la competencia por ser una alternativa igual de rica pero más saludable

- ▶ En el mercado de Derivados Cárnicos, se desarrolló una línea completa de productos y embutidos basados en la carne de pavita. La estrategia de la línea consistía en contar

con una alternativa de producto relevante para cada subsegmento del mercado: *hot dog*, jamonada, jamón, hamburguesa, chorizos y *nuggets* bañados en quinua y kiwicha.

- ▶ El empaque buscaría transmitir información sobre el porcentaje menor de grasa que tienen los productos de la línea a base de pavita en comparación con los convencionales. Su color turquesa destacaría su carácter saludable y marcaría una diferenciación con el resto de productos dentro del portafolio de San Fernando.
- ▶ En el mercado cárnico, la presentación de pavita trozada se unificaba y también buscaba destacar en el empaque frente a las otras opciones de carnes en el mercado. La porción consumible se mantenía.

Precio

Tanto en el mercado cárnico como en el de derivados, se estableció una estrategia de “precios de primera” al ofrecer un producto de calidad a un precio superior en 20% en comparación con sus pares regulares tanto para la carne de pavita trozada como para la nueva línea de embutidos. Se buscaba atribuir un carácter “*premium*” a los productos a base de carne de pavita.

Plaza

Se ejecutó un plan de desarrollo del canal de Mercado de Abastos, lugar donde se compra el 65% de la carne en Lima. Asimismo, se optimizó la exhibición en autoservicios mediante la ampliación del espacio en la góndola, implementando el *layout* óptimo.

Promoción

- ▶ Tres meses antes del lanzamiento de la campaña, se implementó un equipo que apoyaría en desarrollar la relación con el cliente y mantener el contacto continuo con el intermediario del canal. Este **team de relacionamiento** también se encargaría de levantar información y asegurar la visibilidad de los productos de la nueva línea.
- ▶ Con un mes de anticipación al lanzamiento, se realizó un concurso a la fuerza de ventas para obtener el enfoque necesario que permita un mayor índice de ventas a los intermediarios y así poder incrementar la cobertura y alcanzar un alto grado de abastecimiento dentro de ese canal.
- ▶ Con respecto a los clientes, se ejecutó una campaña de fidelización denominada “Pavipuntos”, orientada a los picadores de los mercaderos de abasto con el propósito de consolidar la carne de pavita en el punto de venta.
- ▶ Se realizó el revestimiento de los puntos de venta a través de la colocación de pizarras de precios y bastidores con todos los cortes de pavita. También se colocaron colgantes, afiches y pasacalles.

Asimismo, se trabajó un plan de desarrollo del canal de Autoservicios.

- ▶ Se mejoró la exhibición en supermercados mediante la ampliación del espacio en la góndola, se implementó un *layout* óptimo.
- ▶ Se trabajaron estrategias de comunicación al consumidor y se desarrollaron programas de degustaciones en el punto de venta. Asimismo, se hacía entrega de *brochures* que comunicaban los cortes de pavita y sus beneficios diferenciales.

En paralelo a estas estrategias, se desarrolló un programa de capacitaciones a la fuerza de ventas interna de los distribuidores y mercaderistas e impulsores tercerizados con la finalidad de asegurar que todos reconozcan los atributos de la carne de pavita y logren desplegar la campaña de comunicación al cliente y al comprador.

Asimismo, se implementó una campaña orientada al consumidor final a través de medios tradicionales y digitales.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)

- Posicionar la pavita trozada y a la nueva línea de Derivados Cárnicos de pavita como una alternativa “rica y sana” en sus respectivos mercados
- Revalorizar la carne de pavita y establecer un precio *premium* del 10% en comparación con el pollo.

4.7 Estrategia de medios

Entre el 10 de mayo y el 19 de junio, se desarrolló una campaña publicitaria integral comprendida por un comercial de TV, 3 *spots* de radio, vallas triples en la vía pública, avisos en revistas y diarios, e Internet, así como participación en redes sociales como Facebook.

Luego de tener un lanzamiento exitoso con la campaña de imagen de San Fernando se validó el consumo de medios dependiendo del *target*, cruzando los niveles de penetración, afinidad, atención, influencia en la decisión de compra y costo por cada medio. A partir de todo esto, se contempló un *mix* de medios que concentraba su *share* en los principales medios masivos tradicionales (TV y radio) y medios tácticos que pudieran generar mayores índices de afinidad en el *target* (cable, diarios, revistas, vía pública, Internet). Se manejó una comunicación 360.

Fue así que se apostó por incluir una importante presencia con auspicios de TV, tanto a nivel nacional como en programas locales en el interior del país, proponiendo continuar con el hilo conductor de rimas con apellidos y consumo de pavita en sus diferentes presentaciones, pero ahora con líderes de opinión que interactuaran con la marca.

MES	TV	CABLE	RADIOS	PRINT	VÍA PÚBLICA	INTERNET	TOTAL
TOTAL	US\$ 408.632,30	US\$ 30.224,26	US\$ 123.330,46	US\$ 35.247,60	US\$ 54.413,12	US\$ 26.465,30	US\$ 678.313,04

Elaboración propia.

5. Resultados atribuidos a la campaña

- La campaña publicitaria tuvo un alto nivel de recordación de 79%. En términos de lograr establecer un posicionamiento de la pavita como “rica y sana”, el 93% considera que la pavita es más saludable que otras carnes, y el 95%, que la carne de pavita es rica. La campaña generó en el consumidor una fuerte conciencia y valoración por el tema de lo saludable, lo que encaja con los beneficios de la línea de pavita¹¹.
- Se logró incrementar las ventas de pavita trozada en 35% en comparación con el año 2010. En ese mismo período, la participación de mercado se incrementó de 61% a 71%.
- Lo más resaltante ha sido que se ha elevado la plataforma de venta de manera permanente. En lo que va del 2012, la pavita trozada ha crecido un 49% en comparación con el año anterior.
- En términos de la revalorización de la carne de pavita, se logró elevar la plataforma de precios del año 2010 en aproximadamente S/. 0,55 por kilogramo para el año 2011.

¹¹ GFK Conecta. Estudio Post-Test Publicitario.

- e. Se ha logrado revalorizar la carne de pavita y diferenciarla del pollo, estableciendo un precio *premium* diferencial de 20%, lo que representa un adicional de S/. 1,60 por kilogramo en promedio.
- f. En el caso de Derivados Cárnicos, se logró un crecimiento en ventas netas en 17% en comparación con el año 2010.
- g. En términos de precio, el promedio ponderado de precios de la categoría de Derivados Cárnicos subió S/. 0,40 gracias a la contribución de la línea de pavita, que estableció un precio *premium* en comparación con el resto de portafolio de San Fernando.

6. Preguntas

- a. ¿Qué es una estrategia de diferenciación? ¿De qué maneras se pueden diferenciar los productos o servicios? ¿Cuáles son ventajas que obtuvo San Fernando al aplicar una estrategia de diferenciación, tal como lo hizo para su línea de pavita cuando enfrentaba una tendencia de ventas decrecientes en relación con otras carnes? ¿Cómo es que San Fernando logró agregarle valor a su línea de pavita ?
- b. ¿Cuál es la relación que debe haber entre la estrategia de diferenciación aplicada y las modificaciones que se deben realizar en los productos? ¿Qué modificaciones hizo San Fernando a sus productos hechos de pavita en relación con sus componentes (porción consumible, envase, empaque, marca, forma de uso y los demás) para reforzar la estrategia? Utilizando y detallando los cinco niveles de producto, ¿qué sugerencias de productos potenciales daría usted para complementar la línea de Pavita?
- c. ¿Qué es una *lovemark*? ¿Qué acciones ha desarrollado San Fernando en línea con su objetivo de ser considerada una *lovemark*? ¿Qué es una marca paraguas y cómo fue aplicada por San Fernando en este caso? ¿De qué manera aplicó San Fernando las estrategias de marca del fabricante con su línea de Pavita?

7. Anexos

- a) Recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición en dólares:
 - Monto invertido: US\$ 1.935.475¹²
 - GRPS alcanzados: 2.653
 - Período de exhibición: del 8 de mayo al 19 de junio de 2011¹³
- b) Marco competitivo:
 - Marcas o productos participantes en la categoría: Redondos, Avinka, Braedt, La Segoviana, La Preferida. Cuatro de ellos presentaban publicidad en el período
 - Inversión publicitaria total en la categoría, en el mismo período de exhibición: US\$ 1.991.231,59¹⁴
- c) Presupuesto total del caso:
 - Medios: US\$ 678.313,04
 - Producción: US\$ 15.091
 - TV: US\$ 130.696
 - Radio: US\$ 5.50
 - Prensa: US\$ 506
 - Piezas digitales: US\$ 800

¹² Tarifas impresas sin impuestos ni comisiones.

¹³ Ibope Time.

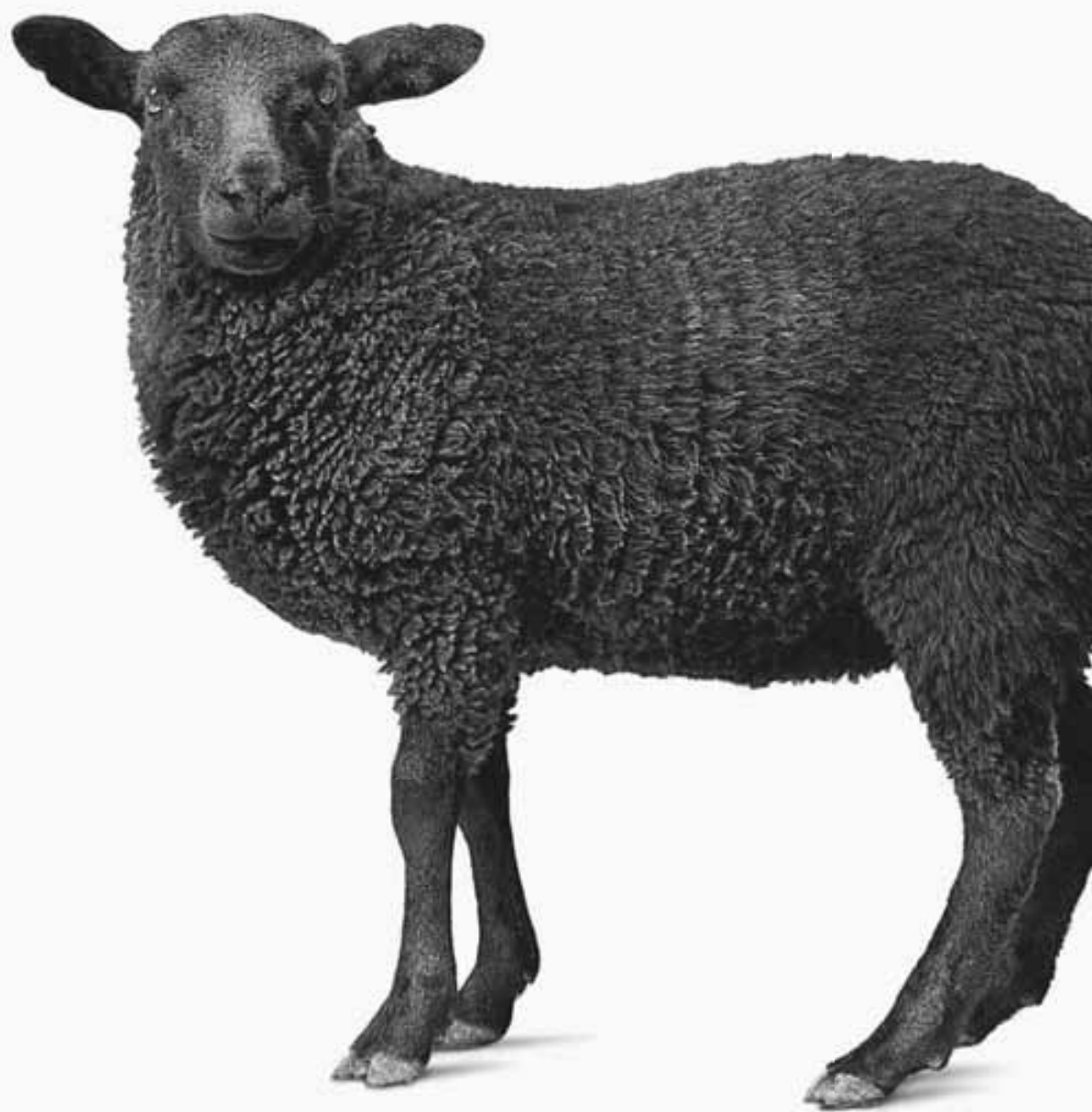
¹⁴ Ibope Time.

- Artes finales POP: US\$ 4.394
- Artes vallas: US\$ 1.030
- Fotos en general: US\$ 12.165
- Total: US\$ 833.404¹⁵

8. Bibliografía

- ▶ BOLETÍN MINAG
2010 Junio. <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletines_electronicos/industriaavicola/2010/Encarte-Sector-Avicola-Junio-17082010.pdf>.
- ▶ DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS SCOTIABANK
s.f. <http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20090907_sec_es_avicola.pdf>.
- ▶ *GESTIÓN*
2010 *Al pavo más querido*. Especial de márketing y publicidad. 8 de julio.
- ▶ MAXIMIZE
2010 *Riesgos de mercado avícola, 2010*.

¹⁵ Tarifas San Fernando sin impuestos ni comisiones.





Alimentos

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra
Campaña: Oveja Negra

Anunciante: Nestlé del Perú

Agencia: J. Walter Thompson Peruana

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO: NESTLÉ DEL PERÚ – SIN PARAR – CAMPAÑA OVEJA NEGRA

Categoría: Alimentos

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Raúl Valenzuela

1. Resumen del caso

El caso que a continuación se presenta trata acerca de la Campaña Oveja Negra del helado Sin Parar de la marca D'Onofrio de Nestlé, llevada a cabo durante la temporada verano 2011-2012 y cuyo objetivo fue reforzar el vínculo emocional con los adolescentes, ganando su lealtad y convirtiéndose en la marca que recomendarían.

Para ello, se apoyó en la gran idea "Sin Parar, solo para incomprensidos" y, sobre la misma, se construyó un ícono social popular, que fue la oveja negra, como identidad de estos adolescentes incomprensidos, a la vez que se tangibilizó con el relanzamiento del Sin Parar Black.

2. Análisis del sector

En el año 2011, en el mercado peruano de helados existía un total de cinco marcas predominantes: D'Onofrio (de Nestlé), Lamborgini, Fragola, Artika y Sunny. D'Onofrio ha sido la marca líder en los últimos tres años, con un nivel de consumo de 85% en el 2009 y 2010, y 82%, en el 2011¹. En lo que se refiere a nivel socioeconómico, la mayor demanda de la marca D'Onofrio proviene de los NSE B (86%) y C (87%)².

Es importante mencionar que actualmente Lamborgini ha sido adquirida por Nestlé Perú, generando así el potenciamiento de marcas como Artika, con presencia en varias regiones del país, y Yamboly, con fuerte presencia en Lima.

En cuanto a los lugares de compra más frecuentes de este mercado, podemos mencionar: bodega (54%), heladero (17%), ambulante (15%), supermercado (7%) y heladería (5%)³.

Finalmente, cabe mencionar que el nivel de lealtad a la marca, para esta industria, en el año 2011, fue de 31%. Esto quiere decir que el 31% de los consumidores, en caso de no encontrar el producto deseado en el punto de venta, irán a otro lugar a buscarlo o simplemente no comprarán nada.

¹ Ipsos Apoyo. *Liderazgo en productos comestibles*, 2011.

² Ídem.

³ Ídem.

3. La empresa

3.1 Historia

Nestlé es una empresa suiza fundada en el año 1866 por Henri Nestlé, químico alemán y comerciante, quien desarrolló productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los consumidores de la época, usando su nombre para construir su marca.

Los productos Nestlé llegan por primera vez al Perú en el año 1919, por medio de una oficina dedicada a la importación y comercialización de productos como leche condensada, leche evaporada, harina lacteada, chocolates, entre otros. En el año 1942, Nestlé se hace presente en el Perú con su primera fábrica en Chiclayo, dedicada la fabricación de productos lácteos. En 1946, Nestlé instala una planta de leche fresca en Cajamarca. En 1949 se comienza la producción de otros productos como Milo y Nescafé, para luego, entre 1951 y 1953, introducir la producción de leche entera en polvo y productos dietéticos. En 1956 se inicia la producción local de la leche evaporada Ideal. En 1968 se inaugura una fábrica en Lima para producir caldos deshidratados, productos a base de tomate, mostaza y otros de las marcas Maggi y Libby's. En 1997, Nestlé Perú adquiere D'Onofrio, reconocida y tradicional empresa peruana de golosinas, panetones y helados.

Hoy en día, Nestlé es la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, con 461 fábricas en 83 países de todo el mundo y 328.000 empleados, y en el año 2011 alcanzó un nivel de ventas de aproximadamente US\$ 87.536,79 millones⁴. En el Perú, Nestlé es percibida como la empresa de mejor reputación en su rubro y una de las más socialmente responsables⁵.

3.2 Situación actual

3.2.1 Visión y misión

► Nestlé

Visión

"Ser la empresa líder en nutrición, salud y bienestar en el mundo"⁶.

Misión

"Crear valor en beneficio de la sociedad de forma sostenible, sin dejar de trabajar cada día para hacer a la empresa más competitiva en el largo plazo"⁷.

► D'Onofrio

Visión

"Ser la marca más querida del Perú"⁸.

Misión

"Entregar momentos mágicos de placer en cada rincón del país"⁹.

4 Nestlé Group. *Quick Facts*, 2011.

5 Nestlé del Perú. *Historia: Nestlé del Perú*, s.f. <<http://www.nestle.com.pe/Nosotros>>.

6 Adaptado de Nestlé del Perú. *Filosofía de negocio: Nestlé del Perú*, s.f. <<http://www.nestle.com.pe/Nosotros>>.

7 Ídem.

8 Adaptado de D'Onofrio. *Historia: D'Onofrio*, s.f. <<http://heladosdonofrio.com>>.

9 Ídem.

3.2.2 Principios

Los diez principios de actividad empresarial de Nestlé son los siguientes¹⁰:

▶ **Nutrición, salud y bienestar**

Mejorar la calidad de vida de los consumidores día a día y en todos los lugares.

▶ **Garantía de calidad y seguridad de los productos**

La marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad.

▶ **Comunicación con el consumidor**

Mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor, respetando su privacidad.

▶ **Derechos humanos en nuestra actividad empresarial**

Pleno apoyo de las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el trabajo.

▶ **Liderazgo y responsabilidad personal**

Se mantiene una actitud de dignidad y respeto mutuo. Además, una política de contratación de personas competentes, de igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción profesional, y de protección de la privacidad.

▶ **Seguridad y salud en el trabajo**

Compromiso con la protección de empleados y contratistas.

▶ **Relaciones con proveedores y clientes**

Compromiso con los proveedores, agentes y subcontratistas para mantener honestidad, integridad, justicia y respeto de las normas.

▶ **Agricultura y desarrollo rural**

Contribución a la mejora de la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción.

▶ **Sostenibilidad medioambiental**

Compromiso con prácticas empresariales medioambientalmente sostenibles.

▶ **El agua**

Compromiso con el uso sostenible del agua, así como con la mejora continua en su gestión.

3.2.3 Mezcla de productos

Nestlé del Perú comercializa las siguientes categorías de productos: Alimentos para bebés, Bebidas, Café, Cereales, Chocolates, Culinarios, Galletas, Helados, Lácteos, Alimento para mascotas y Panetones¹¹.

¹⁰ Nestlé del Perú. *Principios corporativos empresariales de Nestlé*, 2012.

¹¹ Nestlé del Perú. *Productos: Nestlé del Perú*, s.f. <<http://www.nestle.com.pe/Productos>>.

4. La marca: Sin Parar

4.1 Historia

Sin Parar fue lanzado en el Perú el año 2000, dirigido a los adolescentes entre los 13 y 17 años de edad. Desde su lanzamiento, Sin Parar demostró crecimiento autónomo e independiente de la ejecución de acciones específicas de promoción, denominado “crecimiento orgánico”.

Entre los años 2006 y 2007, se identificó un poderoso *insight*: “Los adultos no me entienden”, del cual se desarrolló la “*big idea*” de la campaña: “Sin Parar, solo para incomprensidos”.

Entre los años 2009 y 2010, con el objetivo de fortalecer la relación con el público objetivo, se cambió el logo de Sin Parar¹², se mejoró el producto, añadiéndole más salsa, y se reforzó la comunicación en puntos de venta y medios masivos.

En la temporada 2011-2012, Sin Parar reforzó el vínculo con los adolescentes creando una identidad para los incomprensidos a través de un ícono social que los represente: la oveja negra.

4.2 Atributos

A continuación, listamos los atributos del helado “Sin Parar”¹³:

- ▶ La presentación del producto es en una copa de 190 ml¹⁴.
- ▶ Helado de crema de vainilla y lúcuma con *chips* y salsa de chocolate.

Es importante mencionar que año tras año se lanzan al mercado diversas innovaciones del producto, variando el sabor de sus cremas y salsas. Este año, se está incursionando en el uso de distintos agregados como el arroz crujiente¹⁵.

4.3 Escenario

En abril del año 2010, Casino, submarca de helados Lamborgini, de Alicorp, poseía una fuerte participación del mercado de helados dirigidos a jóvenes y adolescentes. En menos de tres años de haber iniciado su comercialización, ya había alcanzado un 71% de nivel de recordación, frente a un 88% de Sin Parar en el mismo período. Ante esta situación, Nestlé del Perú decide implementar las siguientes acciones:

- ▶ Renovación de marca mediante un cambio de imagen.
- ▶ Mejora del producto, añadiéndole más salsa.
- ▶ Reforzamiento del mensaje: “Sin Parar, solo para incomprensidos”.

Pasados dos años de haber realizado las acciones indicadas anteriormente, y habiendo salido Casino del mercado, ante un incremento del 17% (de S/. 3,00 a S/. 3,50 en agosto del 2011) en el precio de venta de Sin Parar (ocasionado por la subida del costo de los insumos), y una tendencia cada vez mayor de consumidores infieles a las marcas, se genera la necesidad de plantear una acción con el objetivo de seguir manteniendo el liderazgo en el mercado. Es así que se propone fortalecer y consolidar la relación de la marca con los adolescentes, reforzando la “*big idea*” de la marca por medio de la creación de una identidad de los incomprensidos a través de un ícono social: “la oveja negra”¹⁶, y el relanzamiento del

¹² Véase el anexo 1.

¹³ Véase el anexo 2.

¹⁴ Ídem.

¹⁵ *Toppings*: ingredientes comestibles con los que se decora el helado.

¹⁶ Nestlé del Perú. *Formulario General – EFFIE Awards Perú*, 2012.

Sin Parar Black como tangibilización de este concepto.

4.4 El producto

El helado Sin Parar Black viene en un recipiente de plástico de color negro con el logo de la marca en blanco y negro. El helado es de sabor a chocolate: la capa superior es de chocolate amargo bañado en salsa de chocolate, y la capa inferior de chocolate tradicional con chispas del mismo sabor. Su precio sugerido es de S/. 3,50 (nuevos soles).

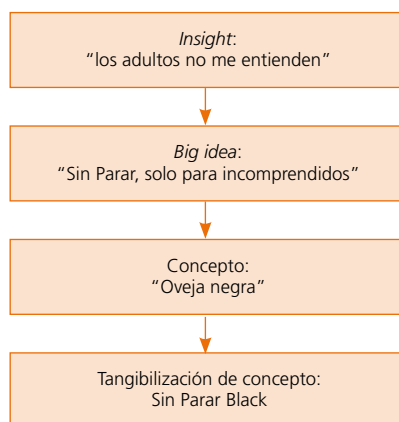
4.5 El mercado objetivo

El mercado objetivo definido fueron hombres y mujeres entre los 11 y 17 años de edad de los niveles socioeconómicos A, B y C. Las principales características identificadas en este mercado fueron los cambios físicos y emocionales¹⁷ propios de la edad. Los cambios en el cuerpo, la cara, la voz, el ánimo y estado de humor, entre otros, generan tensión en los adolescentes por lo que estos consideran que el resto de personas no los comprende.

El tamaño estimado del mercado objetivo, considerando un rango de edad de 14 a 17 años (rango dentro del objetivo), y los niveles socioeconómicos indicados en el párrafo anterior, sería de 806.120 adolescentes¹⁸.

4.6 La campaña promocional

La campaña promocional se desarrolló a partir de los siguientes conceptos:



Elaboración propia.

Las acciones que se consideraron en la campaña fueron:

- ▶ Una comunicación simple y sencilla, dejando de lado el producto y la marca y enfocándose en el ícono de la campaña: la oveja negra.
- ▶ Clara visibilidad del Sin Parar Black en todos los materiales publicitarios presentes en los puntos de venta (bodegas, supermercados, grifos, heladerías, entre otros), y de la

¹⁷ Idem.

¹⁸ Ipsos Apoyo. *Estadística poblacional 2011, 2012*.

oveja negra en la publicidad en vías públicas (paneles publicitarios en carreteras y en las principales avenidas).

- ▶ Realización de acciones complementarias en canales alternativos como en los grifos Primax, donde se vendió el “Pack incomprendido”.

4.7 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing fueron los siguientes¹⁹:

- ▶ Incrementar en 13% el nivel de ventas (en litros) de la temporada 2011-2012, considerando el incremento del 17% en el precio con respecto a la temporada 2010-2011.
- ▶ Incrementar en 5 puntos porcentuales la recordación de marca en comparación con la temporada 2010-2011.
- ▶ Obtención de un ratio de conversión de prueba a consumo²⁰ de 25%.
- ▶ Lograr un nivel de recomendación de marca (*advocacy*) de 8%.
- ▶ Consolidar la campaña de la oveja negra de Sin Parar como la innovación más recordada de la temporada por el público objetivo.

Tomando en cuenta los objetivos indicados, se planteó una estrategia de marketing que buscó reforzar el vínculo entre los adolescentes y la marca Sin Parar. Es así que se propone relanzar el Sin Parar Black, ya que la identidad de este producto lograba reforzar la relación entre la oveja negra y el público objetivo.

4.8 Objetivos y estrategias de comunicación

Los objetivos de comunicación fueron los siguientes²¹:

- ▶ Superar los récords históricos de los niveles de recordación, asociación y comprensión del mensaje por comunicar.
- ▶ Lograr una sólida asociación de la oveja negra con la marca Sin Parar.

Para lograr los objetivos propuestos, se planteó una estrategia de comunicación que buscó incrementar los niveles de recordación e impacto de Sin Parar en el grupo objetivo. Esto implicó que las piezas gráficas se centraran en la oveja negra como el personaje principal.

4.9 Estrategia de medios

Se desarrolló una estrategia “multimedios” que tuvo como objetivo comunicar el nuevo ícono de la marca y que convirtiera a Sin Parar en cómplice de la incompreensión de los adolescentes. La estrategia en mención se desarrolló en los siguientes medios audiovisuales²²:

- ▶ TV y cable: con un mayor enfoque en la difusión de propagandas durante los fines de semana.
- ▶ Vía pública: priorizando el impacto y la cobertura de las piezas gráficas en vallas, señalizadores, minipolares (en ciudad y en playas) y paneles.

¹⁹ Nestlé del Perú. *Formulario general – EFFIE Awards Perú*, 2012.

²⁰ El ratio de conversión de prueba a consumo es el cociente del nivel de consumo actual (*repurchase*) entre el nivel de consumo en el último año (*trial*).

²¹ Nestlé del Perú. *Formulario general – EFFIE Awards Perú*, 2012.

²² Ídem.

5. Resultados atribuidos a la campaña

- ▶ Incremento de 30% en el nivel de ventas (en litros) de la temporada 2011-2012 en comparación con la temporada 2010-2011, a pesar del incremento del precio en 17%.
- ▶ Incremento del nivel de recordación de marca en el segmento de adolescentes y adultos. A nivel de marca total en *targets*, comparando los años 2010 y 2011, el incremento fue de 7 puntos²³.
- ▶ Obtención del nivel de recordación espontánea más alto dentro de los productos nuevos en el *target* adolescente, así como el nivel de recordación, asociación y entendimiento del mensaje “Sin Parar, solo para incomprensidos”²⁴.
- ▶ Obtención de un ratio de conversión de prueba a consumo de 38%, y un nivel de *advocacy* de 8%²⁵. Ambos resultados superaron las cifras objetivo y son similares a los que cuentan marcas de antigüedad como Sublime. Siendo así, Sin Parar se podría considerar como una marca que se posiciona fuertemente como “la” marca de helados de los adolescentes.
- ▶ Asociación de la oveja negra con Sin Parar. A partir de un estudio a los consumidores de Sin Parar, el 85% relacionó a la oveja negra como el símbolo de los incomprensidos; y el 60% de sus menciones indicó que este símbolo sería lo que más quedó grabado en la mente del consumidor²⁶.

6. Preguntas para discusión

- a. ¿Cuál fue el principal motivo de éxito de la campaña?
- b. ¿Cuáles cree que son las fortalezas de la marca Sin Parar?
- c. ¿Considera necesaria la identificación de un *insight* para el desarrollo de la campaña de un producto?
- d. ¿Cómo podría cambiar el escenario descrito en el caso? ¿De qué manera afectaría a Sin Parar?
- e. Proponga recomendaciones para las estrategias que debería implementar Sin Parar para sus siguientes campañas.

²³ Ipsos Apoyo. *BHT Helados*, abril 2012. Véase el anexo 3.

²⁴ Ídem.

²⁵ Ipsos Apoyo. *BHT Chocolates y Helados*, octubre 2011 y abril 2012. Véase el anexo 4.

²⁶ Millward Brown. *TV link Sin Parar*. Noviembre 2012.

7. Anexos

Anexo 1 Logos de “Sin Parar”



Logo 2000-2009

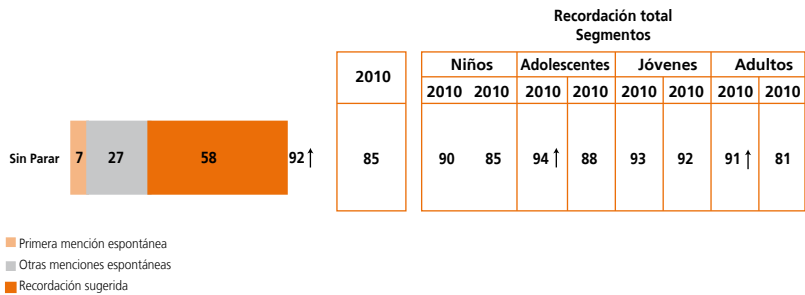


Logo desde el 2009

Anexo 2
Ícono de la oveja negra usada para la campaña y helado “Sin Parar Black”



Anexo 3
Recordación de marca 2010 y 2011

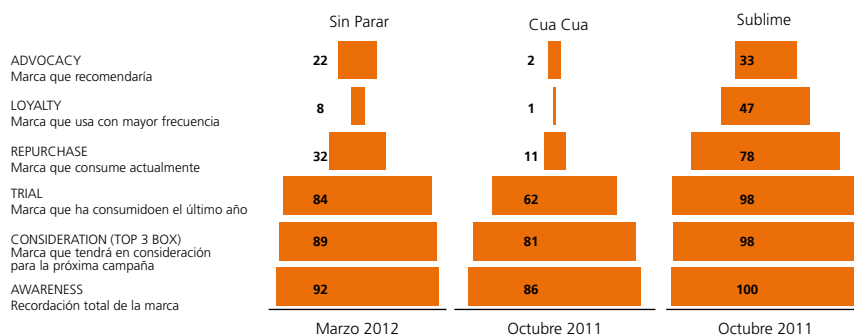


■ / ■ Significativamente superior / inferior entre segmentos
↑ ↓ = Porcentaje significativamente mayor / menor respecto del 2010

Fuente: Ipsos Apoyo. (Abril 2012). BHT Helados.

Anexo 4

Asociación de marca con adolescentes



Fuente: Ipsos Apoyo. BHT Chocolates y Helados, octubre 2011 y abril 2012.

8. Bibliografía

- ▶ D'ONOFRIO
s.f. *Historia: D'Onofrio*. Obtenido de sitio web de D'Onofrio: <<http://heladosdonofrio.com>>.
- ▶ IPSOS APOYO.
2012a *BHT Helados*. Abril.
2012b *BHT Chocolates y Helados*. Abril.
2011a *Estadística poblacional 2011*.
2011b *Liderazgo en productos comestibles*.
2011c *BHT Chocolates y Helados*. Octubre.
- ▶ MILLWARD BROWN
2011 *TV link Sin Parar*. Noviembre.
- ▶ NESTLÉ DEL PERÚ.
s.f. *Filosofía de negocio: Nestlé del Perú*. Obtenido de sitio web de Nestlé del Perú: <<http://www.nestle.com.pe/Nosotros>>
s.f. *Historia: Nestlé del Perú*. Obtenido de sitio web de Nestlé del Perú: <<http://www.nestle.com.pe/Nosotros>>.
s.f. *Productos: Nestlé del Perú*. Obtenido de sitio web de Nestlé del Perú: <<http://www.nestle.com.pe/Productos>>.
2012a *Formulario general – EFFIE Awards Perú*.
2012b *Principios corporativos empresariales de Nestlé*. Suiza: Nestec Ltd., Corporate Identity & Design.
2011 *Quick Facts*.

No recuerdo cuándo fue tomada esta foto, pero es de cuando los abuelos aún volaban. Cuaaac! — con Hugo Bobadilla G
47 personas más.



Ya no me gusta · Comentar · Compartir

👍 1.656

cuando mis
utierrez y



347 49



Alimentos

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011
Campaña: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Anunciante: Kraft Foods Perú

Agencia: Momentum, Ogilvy & Mather

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abriáte con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

CUA CUA, LA MARCA NÚMERO UNO DE FACEBOOK EN EL 2011

Categoría: Alimentos

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Jorge Trujillo

Con la colaboración de: Gian Carlo Varese

1. Resumen del caso

La historia de Kraft Foods Perú S.A. se remonta a 1864, cuando nace la compañía A. Field & La Estrella. Sus productos se comercializan en el Perú desde hace cerca de 150 años y hoy es una de las compañías de alimentos más importantes del país. Esto hace de Kraft una empresa con tradición peruana.

Entre los productos que Kraft comercializa se encuentra Cua Cua, un *wafer* relleno de crema con cobertura sabor a chocolate.

Cua Cua identificó en el 2011 una oportunidad en un segmento al que no estaba llegando y por eso se propuso recapturar a los adolescentes (13 a 17 años), quienes la veían como una marca infantil con la que no se identificaban.

La clave de la campaña fue el tener un profundo conocimiento del *target* para convertir a Cua Cua en un auténtico adolescente y no solo intentar parecer uno.

La disruptiva y novedosa campaña "Eso que te gusta" convirtió a Cua Cua en la marca N° 1 de Facebook en el Perú en el 2011, alcanzando 663.000 seguidores (se comenzó con tan solo 2.500) a la finalización de la campaña, logrando mediante el canal *online* un alcance masivo comparable con los medios tradicionales. Adicionalmente, disminuyó significativamente la percepción de "es una marca infantil", las ventas crecieron +18% y la participación se incrementó en +6 p.p.

Esta campaña rompe el *statu quo* de las campañas publicitarias tradicionales y pone en evidencia el poder que tienen las redes sociales para conectar las marcas con sus consumidores.

2. Análisis del sector (competidores, mercado, proveedores)

El sector de golosinas en el Perú está compuesto por las siguientes categorías y segmentos:

Categoría	Segmento
Bocaditos	Hojuela
	Maníes
	Snacks
Caramelos	Chicles
	Confitería

Categoría	Segmento
Chocolates	Tabletas
	Bombones
	Confitados
	Barras bañadas
	Otros
Galletas	Dulces
	Salados

En la categoría de chocolates encontramos empresas tanto nacionales como extranjeras, que tienen una gran historia y prestigio, y una lista casi interminable de productos industriales, de consumo masivo y otros tipos; entre las principales se encuentran:

- ▶ Kraft Foods Perú
- ▶ Compañía Nacional de Chocolates (Winters)
- ▶ Alicorp
- ▶ Nestlé Perú
- ▶ Molitalia
- ▶ Arcor
- ▶ Master Foods

Dentro de esta categoría chocolates se encuentra el segmento Barras Bañadas (capas de *wafer* cubiertas en chocolate), donde compiten productos que tienen distintas características; ya sea en tamaño, forma o composición de ingredientes.

En el 2011, el segmento Barras Bañadas representó el 18,6%¹ del volumen total chocolates, fue el de mayor crecimiento (+18%) por la entrada de nuevos competidores y se convirtió en el segundo segmento más importante de la categoría.

Las principales marcas que compiten dentro del segmento Barras Bañadas son:

- ▶ Cua Cua
- ▶ Doña Pepa
- ▶ Cañonazo
- ▶ Golpe
- ▶ Snickers
- ▶ Tuyo
- ▶ Sublime Wafer
- ▶ Wazzu

Nuevos productos del 2011:

- ▶ Sublime Wafer

¹ CCR. Total canales Lima.

- ▶ Morochas Wafer
- ▶ Nik Bañadas

Cua Cua es líder del segmento Barras Bañadas (27,2% vol. sin submarcas), sin embargo no había mostrado crecimientos importantes por su madurez y por los numerosos lanzamientos con altos niveles de inversión de competidores como Nestlé (con Sublime Wafer y Morochas Wafer) y Molitalia (con Nik Bañadas), que amenazaban su liderazgo.

3. La empresa

3.1 Historia

Kraft Foods Perú S.A. es una empresa con tradición peruana. Sus productos se comercializan en el Perú desde hace cerca de 150 años y hoy es una de las compañías de alimentos más importantes del país.

La historia se remonta en 1864, cuando nace la compañía A. Field & La Estrella lanzando uno de sus productos únicos: la galleta Soda Field. Años más tarde, en 1941, se funda Fleischman & Royal. En 1993, ambas empresas se fusionan para formar Field & Royal S.A., que pasó a manejar muchas de las marcas de galletas y postres más queridas por las familias peruanas. Tres años más tarde, la empresa Nabisco adquiere Field & Royal S.A, convirtiéndose luego en Nabisco Perú. En el año 2000, Kraft Foods Inc. adquiere a Nabisco, por lo que a partir de ese mismo año se modificó nuevamente su denominación a Kraft Foods Perú S.A., definiendo su liderazgo en el mercado de galletas a través de una planta de producción ubicada en el Cercado de Lima.

A raíz de la fusión global con Cadbury en el 2010, Kraft Foods incrementó su portafolio de productos. Esto, en el caso de la operación local, permitió a Kraft Foods Perú, además de participar activamente en los mercados de galletas saladas y dulces, chocolates, *wafers*, postres instantáneos, refrescos en polvo, mayonesa, pastas y aderezos, incursionar en el de gomas de mascar y caramelos. Como señala el dicho popular: “En la variedad está el gusto”.

3.2 Situación actual

En el 2011, Kraft Foods Perú es una de las principales compañías de consumo masivo en el país, con marcas de gran trascendencia en el mercado local. Desde la planta Lima se exporta a más de diez destinos, incluyendo países del área andina y el Caribe. De esta manera, un tercio de la producción nacional trasciende fronteras, llevando el sello de “Producto peruano” en su etiqueta.

3.2.1 Misión y visión

En Kraft Foods tenemos algo más que una misión o visión. Tenemos un propósito superior que nos inspira a hacer que cada día sea, para nuestros consumidores, clientes, proveedores y trabajadores, un día delicioso.

Para hacer un día delicioso, empezamos con nuestros consumidores, escuchándolos, entendiéndolos y aprendiendo. Conocemos sus motivaciones y deseos porque también somos uno de ellos.

3.2.2 Valores

- a. Inspiramos confianza.
- b. Sentimos a la empresa como nuestra y así es como actuamos.
- c. Estamos abiertos a todo tipo de ideas.
- d. Decimos las cosas tal cual son.

- e. Lideramos con la mente y el corazón.
- f. Lo hacemos simple.
- g. Opinamos, decidimos, damos resultados.

3.2.3 Mezcla de productos²

Actualmente, Kraft Foods Perú participa en varias categorías con un gran portafolio de marcas. Estas son las siguientes:

Bebidas	▶ Clight
	▶ Tang
Chocolates	▶ Cua Cua
	▶ Doña Pepa
Galletas dulces	▶ Coronitas
	▶ Oreo
	▶ Charada
	▶ Vainilla Field
	▶ Choko Soda
	▶ Choko Aros
	▶ Chips Ahoy
	▶ Belvita (Hony Bran)
Galletas saladas	▶ Club Social
	▶ Cream Crackers
	▶ Soda Field
	▶ Ritz
	▶ Belvita (Kraker Bran)
Goma y caramelos	▶ Chiclet's
	▶ Trident
	▶ Halls
	▶ Bubbalo
	▶ Sparkies
	▶ Clorets
Postres	▶ Royal
Quesos, untables y salsas	▶ Philadelphia
	▶ Macaroni & Cheese
	▶ Kraft Real Mayo
	▶ Kraft American Singles
	▶ Kraft Swiss Singles
	▶ Planters

² <<http://www.haztudiadelicioso.com/peru/productos/categorias/2>>.

4. La marca

4.1 Historia

Para Kraft Foods Perú, la marca Cua Cua es una de las más emblemáticas. Fue creada a finales de 1970 por Arturo Field como un *wafer* bañado con sabor a chocolate y logró convertirse en una de las golosinas icónicas del Perú (de esas que llevamos de regalo cuando visitamos a alguien en el exterior).

Desde sus inicios, Cua Cua estuvo dirigido principalmente a niños (siendo consumido primordialmente por los mismos y también por jóvenes adultos), pero con el tiempo la marca ha ido evolucionando su imagen tratando de posicionarse como una marca más juvenil, buscando captar al público adolescente.

4.2 El producto

Cua Cua es un *wafer* relleno de crema con cobertura sabor a chocolate. Su portafolio es el siguiente:

Cua Cua regular

Wafer bañado en chocolate de 18 g. Cuenta con tres presentaciones: *display* (que contiene 30 unidades), *pack* x 9 y unitario.

Cua Cua Minis

Presentación con cuadraditos de *wafers* bañados en chocolate (42 g).



Cua Cua regular (18 g)



Cua Cua Minis (42 g)

4.3 El mercado objetivo

El público objetivo al cual se dirige la marca Cua Cua son adolescentes entre 13 y 17 años. Este grupo en particular es muy diferente del resto; para ellos la tecnología es sumamente importante, los amigos son todo porque son los únicos que los entienden, tienen su propio lenguaje y distintos códigos de comunicación y humor frente a los adultos, y les gusta hacer las cosas a su manera.

Utilizan diversos medios de comunicación a la vez (ven TV a la vez que están en Internet). Buscan comunicación “fuera de lo convencional” y los mensajes que llegan a impactarlos los transmiten y comparten con sus amigos como propia forma de expresión. Todo gira en torno a Internet (el 61% tiene una cuenta en Facebook en la que pasan por lo menos una hora al día)³. Más que en cualquier generación anterior, hoy pasan tiempo con sus amigos virtualmente y en la realidad.

4.4 La campaña promocional

La disruptiva y novedosa campaña “Eso que te gusta” convirtió a Cua Cua en la marca N° 1 de Facebook en el Perú en el 2011, según medición de Socialbakers.com, alcanzando la cifra de 663.000 seguidores (se comenzó con tan solo 2.500) a la finalización de la campaña, con lo que superó a importantes marcas como Inka Cola, CinePlanet, e Interbank, y logró mediante el canal *online* un alcance masivo comparable con el de los medios tradicionales.

³ Información proporcionada a Kraft por la Agencia Píxel.

Cua Cua identificó una oportunidad en un segmento al que no estaba llegando y por eso se propuso recapturar a los adolescentes (13 a 17 años).

En períodos previos a la campaña, el estudio *Diagnóstico anual de chocolates* – Cuore CCR evidenció que los adolescentes abandonaban a Cua Cua porque la percibían como una marca infantil que no se conectaba directamente con ellos, y como resultado la reemplazaban con otras marcas de Barras Bañadas. La clave: la imagen infantil del pato de Cua Cua no ayudaba a generar identificación.

Para lograrlo, la marca debía entender el particular mundo adolescente, su comportamiento, sus códigos y el consumo de medios de comunicación.

Se apostó por diseñar un formato de campaña totalmente fuera de lo convencional, utilizando redes sociales (Facebook y YouTube) como medio principal para atraer y generar interacción con los adolescentes. La televisión fue utilizada como medio de soporte para generar tráfico a la plataforma digital.

El elemento central de esta exitosa campaña fue la producción de 14 comerciales diseñados para generar un efecto viral en redes sociales. Estos *spots* divertidos, irreverentes, algunos sin sentido, expresaban el estilo y los códigos con los que los adolescentes se identifican en el mundo *online*. En todos estos videos, el icónico pato Cua Cua protagonizaba las más disparatadas historias develando una nueva personalidad de marca nunca antes vista.

Cua Cua quería lograr que los adolescentes percibieran al pato como uno más de ellos, con sus mismos intereses, mismo lenguaje y canales de comunicación. Por eso, la campaña se llamó “Eso que te gusta”.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

4.5.1 Objetivos de marketing

- ▶ Mantener el liderazgo de la marca en el segmento Barras Bañadas, amenazado por los nuevos lanzamientos y la constante actividad promocional.
- ▶ Incrementar las ventas en un 5% durante el período de octubre a diciembre del 2011.

4.5.2 Estrategias de marketing

La estrategia central radicaba en conquistar al público adolescente, para poder incrementar el consumo de la marca Cua Cua (no la consumían regularmente por considerarla infantil).

El *insight*: a los adolescentes siempre les ha gustado lo novedoso, lo diferente. Mientras menos sentido tenga, más sentido tiene para ellos.

Para conseguirlo, convirtieron al pato de Cua Cua en un auténtico adolescente, generador de contenido relevante y divertido para ellos. Esto además los inspiraría a compartir los mensajes con otros adolescentes, logrando también maximizar el presupuesto.

Primero se creó la personalidad del pato Cua Cua diseñando un personaje que tuviera la vestimenta y actitud de un adolescente, pero con una cabeza de pato. Se descartó del todo que el pato fuera un disfraz porque podría haberse visto muy infantil.

Cua Cua tenía que ser eso novedoso y diferente que todos quisieran compartir, sin cometer el error de muchas marcas que dicen “soy adolescente” sin demostrarlo.

Cua Cua tenía que convertirse en uno de ellos, no solo parecerlo.

A través de la *fanpage* de Facebook, Cua Cua empezó a moldear su nueva personalidad publicando cotidianamente contenido relevante para el *target*: videos, imágenes, *posts*, comentarios, concursos, etc., logrando una fuerte interacción con los *fans*.

4.6 Objetivos y Estrategias de comunicación (medios)

4.6.1 Objetivos de comunicación

- ▶ Reconectar a Cua Cua con el *target* adolescente para que dejen de percibirla como una marca infantil y la vuelvan a considerar, reduciendo significativamente las asociaciones con el atributo “es una marca infantil” del Brand Health Tracker de Ipsos Apoyo.
- ▶ Construir una comunidad de *fans* en Facebook que genere altos niveles de interactividad, viralidad y *engagement*, pasando de 2.500 a 100.000 *likers* del 20 de octubre al 31 de diciembre de 2011.

4.6.2 Estrategias de comunicación

El equipo Kraft – agencias (Ogilvy, Starcom, Pixel), con un presupuesto limitado, apostó por un formato de campaña totalmente fuera de lo convencional, utilizando las redes sociales (Facebook y YouTube) como medio principal para atraer y generar interacción con los adolescentes. La televisión fue utilizada como medio de soporte para generar tráfico a la plataforma digital.

Se producirían 14 videos que debían parecer salidos de Internet, diseñados para generar un efecto viral en redes sociales. Estos *spots* divertidos, irreverentes, algunos sin sentido, expresaban el estilo y los códigos con los que los adolescentes se identifican en el mundo *online*.

Para no encasillarse, todos los videos tenían que ser diferentes, teniendo como elemento común al pato Cua Cua. En todos estos, el icónico pato protagonizaría las más disparatadas historias develando una nueva personalidad nunca antes expresada por la marca.

Se decidió que el patrón era que no había patrón, solo diversión.

4.6.3 Estrategias de medios

Cua Cua utilizó la plataforma digital (redes sociales como Facebook y YouTube) como medio principal y a la TV como soporte para generar tráfico a la plataforma digital.

La campaña se inició con dos videos de intriga, utilizando la televisión de manera estratégica para generar tráfico a la plataforma digital, en la que encontraban la develación de las historias. La develación de los diferentes *spots* se realizó vía Facebook y YouTube durante los 2 meses que duró la campaña, publicando un video nuevo cada 4 o 5 días.

La campaña tuvo una duración de aproximadamente dos meses (desde el 20 de octubre de 2011 al 31 de diciembre del mismo año), se invirtió un total de US\$ 164.068 entre TV e Internet y se alcanzó un total de 1.484 TGRP.

Con “Eso que te gusta”, Cua Cua apostó por una campaña no convencional, usando el medio digital como principal medio de interacción y comunicación, y logrando niveles de alcance similares a campañas en medios masivos tradicionales.

5. Resultados atribuidos a la campaña

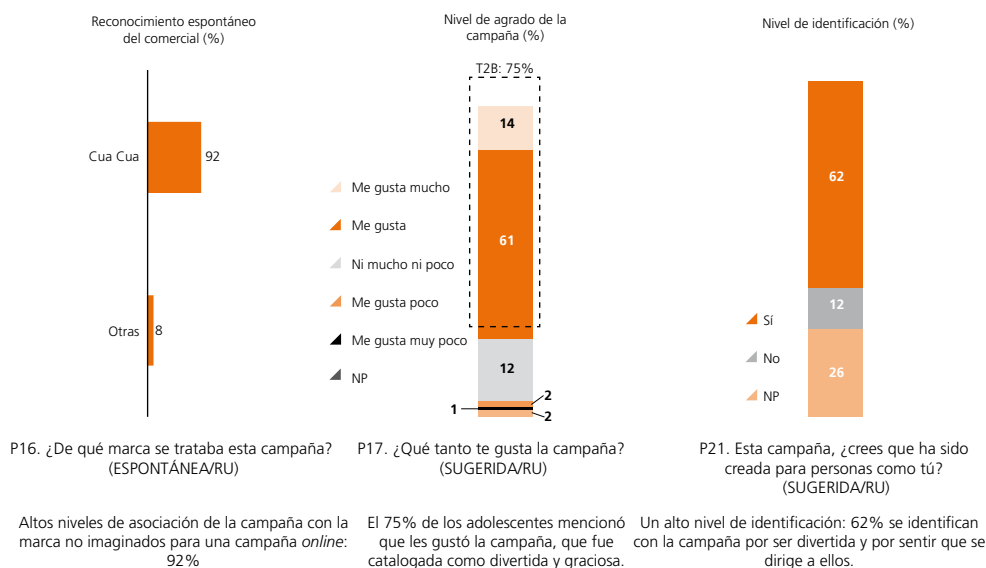
Al cabo de los tres meses de campaña, los resultados de Cua Cua superaron ampliamente las expectativas. Cua Cua se convirtió en la marca N° 1 de Facebook en el Perú en el 2011⁴, pasando de 2.500 fans a la impresionante cifra de 663.000 al cierre de la campaña. Al tercer trimestre del 2012, ya se encuentra por encima del millón de fans⁵.

La *fanpage* logró posicionarse entre las 10 primeras con mayor interacción a nivel nacional, alcanzando el nivel más alto de “*engagement*” frente a las dos marcas mejor posicionadas en Facebook en el Perú: (Inca Kola y Cineplanet), logrando niveles que los duplicaban.

Otro indicador del éxito de Cua Cua fue que de cada 10 personas que visitaban la *fanpage*, 7 se enganchaban con la marca y se hacían fans, logrando un alto nivel de conversión. Los videos publicados en Facebook contaron, en promedio, con 3.500 “me gusta” y 800 comentarios, y cada *post* diario del pato, con más de 1.000 “me gusta”.

Estos resultados demuestran que la campaña de Cua Cua “Eso que te gusta” fue exitosa y que la popularidad de la marca ha aumentado a causa del cambio de las estrategias de marketing y de comunicación.

Adicionalmente, los resultados de la investigación de mercado pre- y postcampaña realizada por Ipsos Apoyo a un universo de 200 personas pre-test y 200 personas post-test entre 13 y 17 años, revelaron:



- La percepción de “es una marca infantil” decreció significativamente, de 74% a 53%.
- Los atributos principales de la marca se expandieron⁶:
 - “Publicidad con la que me identifico”: creció de 22% a 49%.

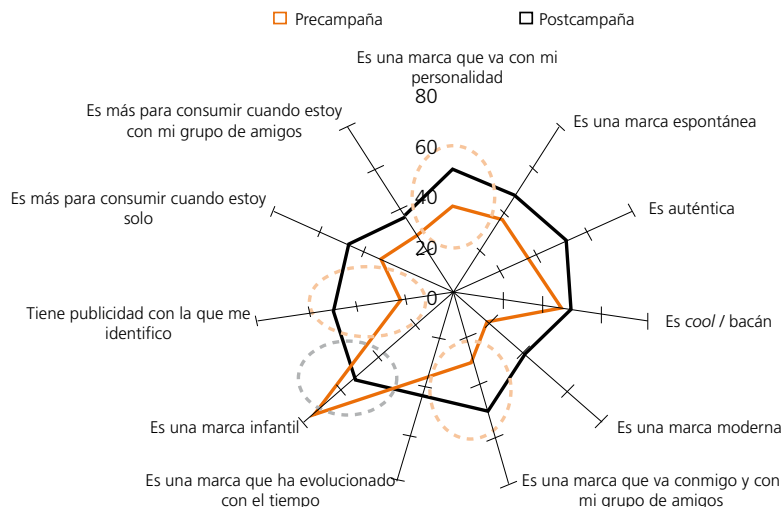
⁴ Socialbakers.com.

⁵ <<http://www.facebook.com/cuacuakraft>>.

⁶ Ipsos Apoyo. Pre- y post-test campaña “Eso que te gusta” 2011.

- “Es una marca que va conmigo y mi grupo de amigos”: creció de 29% a 50%.
- “Es una marca que va con mi personalidad”: creció de 36% a 50%.

Consumidores de Cua Cua pre- y postcampaña (%)



Además:

- ▶ Aumentó el consumo semanal en el *target* postcampaña, creciendo de 54% a 71%, mientras que la intención de compra aumentó de un 74% a un 93%.
- ▶ Las ventas se incrementaron en 18% durante el período de campaña⁷ y la participación de mercado creció en +6 p.p.⁸.
- ▶ La campaña generó interés mediático, logrando diversas publicaciones en los principales medios de prensa del país.

Estos resultados se obtuvieron con un bajo nivel de inversión que representa tan solo una fracción de lo que se invirtió en otras marcas de la compañía como Field, Halls o Trident.

Se puede concluir que esta campaña rompe el *statu quo* de las campañas publicitarias tradicionales y pone en evidencia el poder que tienen las redes sociales para conectar las marcas con sus consumidores.

Cua Cua no debía decir que es divertido e irreverente, debía serlo... Y con la campaña “Eso que te gusta”, lo logró.

6. Preguntas

- ¿En qué consiste el reposicionamiento de una marca o producto? ¿Cuáles pueden ser las razones que hacen necesario iniciar un proceso de reposicionamiento para una marca o

⁷ Ventas internas.

⁸ CCR. Lima: total canales (sin incluir submarcas).

producto? ¿Qué motivó a Kraft a buscar reposicionar su marca Cua Cua? ¿Pudo tomar alguna decisión diferente?

- b. ¿Cuáles fueron los principales factores que contribuyeron a que Kraft tenga éxito con su campaña “Eso que te gusta” de Cua Cua?
- c. ¿Cuál es la importancia que en la actualidad han tomado las redes sociales como herramienta de marketing? ¿Qué es posible realizar mediante su utilización? ¿Cuáles son los puntos clave que una marca debe considerar cuando busca interactuar exitosamente con sus consumidores a través de las redes sociales?

7. Bibliografía

- ▶ CCR
2011 *Lima: total canales*. Estudio.
- ▶ IPSOS APOYO
2011 *Estudio pre- y post-test campaña “Eso que te gusta” 2011*.
- ▶ KOTLER, Philip y Kevin Lane KELLER
2006 *Dirección de Márketing*. 12ª ed. Pearson-Prentice Hall.
- ▶ STANTON, Etzel y William WALKER
2004 *Fundamentos de mercadotecnia*. 13ª ed. MacGraw-Hill

Páginas web

- ▶ CUA CUA: PÁGINA DE FACEBOOK
<http://www.facebook.com/cuacuakraft>
- ▶ KRAFT FOODS PERÚ S.A.
<http://www.haztudiadelicioso.com/peru/home>
- ▶ SOCIALBAKERS
<http://www.socialbakers.com>

*Ayúdame
a conquistarla*

entra a:





Bebidas

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Inca Kola Verano

Campaña: Inca Kola Verano

Anunciante: Coca-Cola Servicios del Perú S.A.

Agencia: McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

INCA KOLA VERANO

Categoría: Bebidas

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Juan Miguel Coriat

1. Resumen del caso

Durante el 2011, la categoría de gaseosas se vio obligada a aumentar sus precios debido al incremento en los costos del azúcar y la resina PET. Por su parte, Inca Kola, que por ser líder del mercado ya tenía un *premium price* de 10% sobre el promedio de la categoría, incrementó su brecha a 14%. Por otro lado, la marca había decrecido en indicadores como “Vale lo que cuesta”.

Sin embargo, se identificó la oportunidad de revertir la situación con el segmento adolescente, que tiene el mayor consumo per cápita, además de aprovechar la estación de verano, bastante relevante para este segmento. Así, Inca Kola se planteó el desafío de aumentar el valor de la marca con su campaña dirigida a este segmento “Con creatividad el amor es posible”, manteniendo su participación inalterable.

Se desarrolló una estrategia apoyada por los activos creativos de Inca Kola de “amor en verano” y su amplia plataforma digital, creando una historia de amor entre Pablo, un chico común, y Raffaella, una voleibolista famosa y bella. La campaña buscó solicitar a los jóvenes peruanos ayudar a Pablo a declararse, para lo cual debían cargar fotos y archivos con los cuales Pablo pudiera hacer un *videoclip*. Se organizó un concierto por el Día de los Enamorados en el cual se transmitió el *videoclip* y Pablo le declaró su amor a Raffaella en vivo.

Como resultado, Inca Kola no solo mantuvo su participación de mercado sino que la aumentó a 28,5%, la mayor en los últimos 10 años, además de incrementar su volumen. También, incrementó todos los indicadores importantes de consumidor.

2. Análisis del sector

La categoría de gaseosas o bebidas carbonatadas se encuentra dentro del sector de bebidas no alcohólicas, correspondiéndole el código CIIU 1554 (Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales). El sector está constituido además por las categorías de jugos y néctares, aguas, bebidas isotónicas (rehidratantes) y bebidas energizantes.

El mercado de bebidas no alcohólicas ha mantenido su dinámica de crecimiento en el 2011 a pesar de haber encontrado la resistencia de fuerzas macroambientales globales de incremento del precio del azúcar y de resinas PET para botellas y tapas, estas últimas vinculadas al precio del petróleo, principales insumos de la industria, lo que indujo a las empresas a diseñar y ejecutar acciones de *márketing* para mantener la rentabilidad¹.

¹ Corporación Lindley S.A. *Memoria anual 2011*.

El 90% del volumen de este mercado está concentrado en las siguientes empresas:

- ▶ **Corporación Lindley**, cuyos accionistas son el Grupo Lindley y The Coca Cola Company, y que forma parte del sistema Coca Cola como socio estratégico y embotellador de las marcas de esta última.
- ▶ **Ajeper**, perteneciente a la Corporación Ajegroup, del Grupo Añaños Jeri.
- ▶ **Ambev Perú**, filial de la cervecera brasilera Ambev y embotelladora de Pepsico.
- ▶ **UPC Backus & Johnston**.
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, empresa de la familia Panizo.

Además, existen otras empresas focalizadas en mercados provinciales, entre las que resalta Industrias San Miguel (ISM), perteneciente a la familia Añaños Alcázar, aunque esta no pertenece a Ajegroup².

Según estadísticas del Ministerio de la Producción, la línea más importante dentro del sector de bebidas no alcohólicas es la de bebidas gaseosas, la cual concentró el 66% del volumen de producción durante el 2011 (71% en el 2009), seguida de las aguas embotelladas con el 16% y los jugos y néctares con el 13%³.

Con respecto al mercado de bebidas gaseosas, su volumen en 2011 fue de 1.744 millones de litros, habiendo sido la participación de mercado como sigue:

- ▶ **Corporación Lindley**, con 67,3%
- ▶ **Ambev Perú**, con 12,2%
- ▶ **Ajeper**, con 10,6%
- ▶ **UPC Backus & Johnston**, con 5,2%
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, con 2,9%⁴

De este total, las bebidas gaseosas con azúcar representaron el 98%, frente al 2% de las bebidas gaseosas dietéticas.

Este volumen representa un consumo per cápita de 59 litros, valor menor que el del promedio de Latinoamérica y sustancialmente menor que el de México, país en el que se registran 163 litros per cápita⁵ (anexo 2).

El mercado de bebidas gaseosas creció 2,7% en el 2011, aunque este crecimiento fue menor que el registrado en el 2010, año en que creció 6,6% (anexo 1). Este crecimiento se explica por el incremento en el poder adquisitivo de la población y la mayor penetración y aumento de la demanda en provincias. Sin embargo, el menor crecimiento respecto del año anterior se justifica por el período electoral en el que se desaceleró el consumo, la mayor intensidad del invierno y el incremento de precios ocasionado por los mayores costos registrados⁶.

El mercado de bebidas gaseosas en el Perú presenta dos características principales:

- a. Sensibilidad al precio de la demanda.

² Scotiabank, Departamento de Estudios Económicos. *Reporte Semanal*, del 30 de abril al 4 de mayo de 2012, año 13, N° 17.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

- b. Marcada estacionalidad entre los meses de enero y marzo, período en el que se registra el 30% de las ventas anuales por el mayor calor asociado a la estación de verano.

Asimismo, es importante precisar dos tendencias que afectan negativamente el atractivo del mercado nacional de bebidas gaseosas:

- a. La categoría viene perdiendo participación en el mercado de bebidas no alcohólicas a favor principalmente de la categoría de aguas embotelladas, la cual creció 22% en el 2011, debido al cambio de preferencia en los consumidores hacia productos más naturales y con menor contenido de azúcar.
- b. Los márgenes de la industria se han deteriorado debido al incremento en los precios del azúcar y de resinas PET.

3. La empresa

3.1 Historia⁷

Coca-Cola Servicios de Perú es la filial local de The Coca-Cola Company, empresa líder a nivel mundial en el rubro de bebidas no alcohólicas y propietaria de una de las marcas de mayor valor a nivel global: Coca-Cola. Es además copropietaria de la marca peruana Inca Kola desde 1999.

The Coca-Cola Company fue fundada en 1886 en Atlanta, Georgia, y actualmente está presente en más de 200 países. Opera en los diferentes mercados del mundo a través del “Sistema Coca-Cola”. Este sistema de negocio considera a empresas embotelladoras locales como socios estratégicos, los que adquieren el concentrado de la marca y fabrican, distribuyen y venden el producto en el mercado local.

Coca-Cola se vendió por primera vez en el Perú en enero de 1937 a través de la embotelladora La Pureza, de Leopoldo Barton, y fue la primera fábrica embotelladora en América del Sur del Sistema Coca-Cola. Luego de 58 años, en enero de 1995, se constituye la empresa Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), producto de la fusión de La Pureza S.A., Embotelladora Lima S.A., Indo Quina S.A. y Discofasa S.A., la que asume la producción y distribución del portafolio de productos y marcas de The Coca-Cola Company en el Perú.

Por otro lado, la historia de la marca peruana Inca Kola está ligada a otra embotelladora: Corporación José R. Lindley S.A. (CJRL). En el año 1910, Don José R. Lindley llega al Perú y funda, en un pequeño terreno del distrito del Rimac, Fábrica de Aguas Gasificadas Santa Rosa. Esta inicia sus actividades en forma manual con una producción promedio de una botella por minuto. Posteriormente, se fueron introduciendo innovaciones y cambios como el del antiguo sistema de tapa de corcho o tapa de bola por la tapa corona.

En el año 1928, la empresa familiar se transformó en la sociedad anónima José R. Lindley e Hijos S.A. y en el año 1935, con motivo del cuarto centenario de la fundación de la ciudad de Lima, se lanzó al mercado el producto Inca Kola, con la frase: “Inca Kola solo hay una y no se parece a ninguna”. Con los años, Inca Kola se consolidó como líder del mercado nacional de bebidas gaseosas. En el año 1997, las empresas del Grupo Lindley se disolvieron sin liquidarse y se constituyó Corporación José R. Lindley S.A.

En esos años, el Perú era uno de los pocos países en el mundo en el que una marca local superaba en ventas a Coca-Cola. Este liderazgo en el mercado peruano motivó que, en 1999, The Coca-Cola Company adquiriera por US\$ 300 millones el 49% de la marca Inca Kola. Así, Inca Kola pasó a formar parte del portafolio de la empresa transnacional.

⁷ Ejecutivos de Coca-Cola Servicios del Perú.

Como parte del acuerdo de compra, Corporación Lindley obtuvo el derecho de producir y comercializar todos los productos y marcas del portafolio de The Coca-Cola Company en el Perú. La transnacional de Atlanta, por su parte, obtuvo la propiedad de la marca Inca Kola para su producción y comercialización fuera del país, manteniendo Corporación Lindley la propiedad de la misma en el Perú.

El Sistema Coca-Cola quedó entonces dividido entre dos embotelladores, lo cual generaba grandes ineficiencias operativas al competir ambas por los mismos clientes en los mismos canales, además de que en los años siguientes habían ingresado al mercado nuevos competidores con estrategias agresivas de precios. Finalmente, en el año 2004 Corporación Lindley adquirió el control accionario de ELSA, generando con esto importantes sinergias que mejoraron su posición competitiva.

Desde entonces, Corporación Lindley se consolida cada vez más como el líder del mercado de bebidas gaseosas, innovando permanentemente también en nuevas categorías de bebidas no alcohólicas, dentro del Sistema Coca-Cola, en alianza estratégica con Coca-Cola Servicios del Perú.

3.2 Situación actual

Coca-Cola Servicios del Perú, a través del Sistema Coca-Cola con su socio embotellador Corporación Lindley, está presente en las siguientes cinco categorías de productos del sector de bebidas no alcohólicas, y es líder del mercado en tres de ellas⁸:

- ▶ **Bebidas gaseosas o carbonatadas**, que representa el 77% del volumen total del negocio, donde es líder indiscutible del mercado con una participación de 67,3% en volumen y 72% en valor económico.
- ▶ **Jugos y néctares**, que representa el 4% del volumen total del negocio, donde es líder del mercado con una participación de 46,2% en volumen y 49% en valor económico.
- ▶ **Aguas**, que representa el 16% del volumen total del negocio, donde es líder del mercado con una participación de 39,5% en volumen.
- ▶ **Bebidas rehidratantes**, que representa el 1% del volumen total del negocio, donde cuenta con una participación de 21,9%, la segunda del mercado.
- ▶ **Bebidas energizantes**, con una participación de 15,5%, igualmente la segunda del mercado.

Tiene tres plantas embotelladoras en Lima y cinco en provincias, incluyendo su primera megaplanta del país, inaugurada en agosto del 2012 en Trujillo⁹, con un área de 20 hectáreas. Asimismo, se tiene proyectado para el 2013 iniciar la construcción de la nueva planta en Pucallpa.

Sus principales competidores en el mercado de bebidas gaseosas son:

- ▶ **Ambev Perú**, con Pepsi, 7-Up y Triple Kola
- ▶ **Ajeper**, con KR, Big Cola, Sabor de Oro y Big Fresh
- ▶ **UPC Backus & Johnston**, con Guaraná y Viva Backus
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, con Perú Cola e Isaac Kola

⁸ Corporación Lindley S.A., *op. cit.*

⁹ <<http://www.gestión.pe>>, 28/08/2012.

3.2.1 Visión y misión¹⁰

Visión 2020

“Debemos prepararnos hoy para el futuro, de modo de enfocarnos a ser ganadores sostenidamente en el largo plazo juntamente con nuestros socios embotelladores. Para ello tenemos una hoja de ruta que se basa en nuestras 6 Ps:

- ▶ **Gente (People):** Ser un excelente lugar para trabajar en el que las personas se sientan inspiradas a ser lo mejor que puedan.
- ▶ **Portafolio de productos (Portfolio):** Brindar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad que anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de las personas.
- ▶ **Socios (Partners):** Fomentar un red de clientes y proveedores que juntos logren crear un valor mutuo y duradero.
- ▶ **Planeta (Planet):** Ser ciudadanos responsables que hagan la diferencia a través de la ayuda en la construcción de comunidades sostenibles.
- ▶ **Beneficios (Profit):** Maximizar el retorno a largo plazo de los accionistas sin dejar de considerar las responsabilidades para con la comunidad.
- ▶ **Productividad (Productivity):** Ser una organización altamente efectiva, ligera y dinámica”.

Misión

“Nuestras acciones y decisiones se basan en:

- ▶ Refrescar al mundo.
- ▶ Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
- ▶ Crear valor y hacer la diferencia”.

3.2.2 Principios

“Los siguientes valores nos deben guiar en cómo comportarnos en el mundo:

- ▶ Liderazgo
- ▶ Colaboración
- ▶ Integridad
- ▶ Responsabilidad
- ▶ Pasión
- ▶ Diversidad
- ▶ Calidad”.

3.2.3 Mezcla de productos

Coca-Cola Servicios del Perú maneja un total de 28 marcas dentro de cinco categorías en diversos formatos y las distribuye a través de su socio Corporación Lindley. Las principales son:

¹⁰ <<http://www.thecoca-colacompany.com>>.

- ▶ **Bebidas gaseosas:** Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Inca Kola, Inca Kola Zero, Fanta, Sprite, Sprite Zero, Kola Inglesa, Crush
- ▶ **Agua:** San Luis, Aquarius
- ▶ **Néctares:** Frugos
- ▶ **Isotónicos:** Powerade
- ▶ **Energizantes:** Burn

4. La marca: Inca Kola¹¹

Inca Kola trasciende el significado de lo que es una marca pues, más que eso, representa un ícono distintivo de la cultura peruana. Su consumo se ha transmitido entre generaciones, logrando una preferencia e identificación que ninguna otra marca de gaseosas ha podido nunca obtener. Más allá de sus características funcionales, se ha desarrollado un vínculo emocional que evoca la peruanidad en su sentido más positivo. Hablar de Inca Kola en el Perú es hablar de la bebida de sabor nacional, la que va mejor con nuestra comida, la que celebra la creatividad e ingenio de los peruanos, la inimitable e irremplazable fuente de orgullo de nuestro país, que refuerza la autoestima de los peruanos.

Inca Kola se vendió por primera vez en 1935, como celebración del cuarto centenario de la fundación de la ciudad de Lima. Desde sus inicios, cumplió un rol importante en la publicidad y las comunicaciones. Uno de sus eslóganes iniciales fue “Inca Kola solo hay una y no se parece a ninguna”. Posteriormente, en la década de 1960, se inicia la era de la televisión y la marca Inca Kola auspicia la transmisión de diversos programas como anunciante. De esa época data la frase “Inca Kola, la bebida de sabor nacional”, que promovió aún más la identificación de Inca Kola con el país. En los comerciales se usaban imágenes de paisajes, personajes y costumbres peruanas como la marinera y los caballos de paso. Se construye además una fuerte asociación de la marca con la comida peruana, ya sea cebiche, criolla o, incluso, chifa. Siempre con la temática de la integración, a finales de la década de 1980 se crea la frase “El sabor que nos une”, dentro de un contexto en que el país pasaba por un momento difícil de terrorismo y de centralismo económico. En la radio, se hace característica la tonada de “La hora Inca Kola”.

Ya en la primera década del siglo XXI, tras la asociación con The Coca-Cola Company, se hace un cambio de posicionamiento de la marca para mantenerla siempre vigente y asociarla a todo aquello que genera orgullo de ser peruano. La creatividad, el ingenio, los peruanos exitosos y, más que nunca, la comida, que adquiere un nuevo significado a partir del *boom* gastronómico de los últimos años.

Hoy en día, se puede encontrar Inca Kola en dieciocho estados de los Estados Unidos de Norteamérica, en otros países de la región latinoamericana como Chile, Bolivia, Ecuador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Puerto Rico, y en varios países de Europa como España, Italia y Francia. También, en algunos de Asia, como Japón y China, principalmente acompañando a los peruanos alrededor del mundo.

La estrategia comunicacional actual de marca para Inca Kola considera los siguientes elementos:¹²

- ▶ **Visión de marca:** ser el ícono de la creatividad peruana.
- ▶ **Mayor fundamento de la marca:** orgullo nacional.

¹¹ Ejecutivos de Coca-Cola Servicios del Perú.

¹² Andrea Rossello, directora de Cuentas, McCann Erickson.

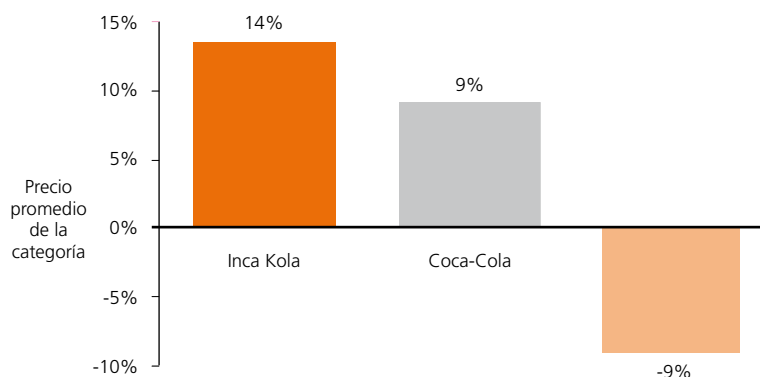
- ▶ **Core creative idea:** Inca Kola nutre la autoestima nacional a través de la creatividad peruana.
- ▶ **Eslogan:** “Con creatividad todo es posible”.
- ▶ **Medio de conexión con el consumidor peruano:** identificación con casos peruanos de éxito.

4.1 Escenario

Inca Kola se enfrentaba a una preocupante disminución en 7 puntos porcentuales en el indicador “Vale lo que cuesta” durante el 2011, de 62% a 55%, atribuido al desbalance en el consumidor entre el valor percibido y el precio.

Si bien las marcas en la categoría se vieron obligadas a incrementar sus precios durante el 2011 con el propósito de contrarrestar los mayores costos derivados del aumento en los precios de sus principales insumos, azúcar (40% del costo) y resina PET (30% del costo en formatos de plástico), el contexto del incremento fue más dramático para Inca Kola, líder de la categoría. Inca Kola incrementó su precio *premium* de 10% a 14% durante el 2011; es decir, de estar 10% más cara que el promedio de la competencia, pasó a estar 14% más cara.

Brecha del precio por litro promedio de las principales marcas vs. la categoría (Feb. 2012)¹³



Por otro lado, el segmento adolescente, que es el más relevante al tener un mayor consumo per cápita, y el que consume principalmente formatos personales, resultaba más sensible al alza de precios.

Además, había que aprovechar y capitalizar las situaciones favorables del entorno del verano, que eran las mayores ventas estacionales y la época de mayor expectativa para adolescentes por el inicio de año y la etapa de vacaciones.

Es en este contexto que Inca Kola se plantea el desafío imperativo de trabajar una solución que agregue valor de marca, de alta conexión con el segmento y con mucha relación *brand love*, que pudiera soportar una situación de precio alto sin perder volumen ni participación.

4.2 El producto

Es la Inca Kola conocida por todos, la bebida de sabor nacional. Bebida carbonatada de sabor dulce y color amarillo cuyo principal contenido es el aroma de la hierba luisa (cedrón o verbena de Indias), planta originaria de las regiones tropicales de Asia, infusión que se toma en el Perú como relajante natural.

¹³ Conep S.A.

Según Johnny Lindley Suárez, gerente general de Corporación Lindley, al crear la fórmula de Inca Kola se buscó algo diferente en aroma, sabor y color. El color amarillo refleja el oro de los incas. En cuanto a aroma y sabor, se buscó que no estuviera asociada a nada específico, sino que fuera inclusiva. En la actualidad, su sabor es un gusto adquirido que ya “está en los genes de los peruanos”¹⁴.

Inca Kola se comercializa principalmente en botellas de PET y de vidrio, además de latas y máquinas dispensadoras, en envases retornables y no retornables, en capacidades desde 196 ml hasta 3 litros.



4.3 El mercado objetivo

Inca Kola desarrolla una estrategia de marketing no diferenciado¹⁵ pues trata a todo el mercado como una unidad a pesar de ser este heterogéneo respecto a variables geográficas, demográficas, sicográficas o conductuales de segmentación. Además, tiene un solo programa de marketing dirigido a todo el mercado. En el caso de sus diferentes presentaciones y envases, estas no obedecen a criterios de segmentación sino a aprovechar oportunidades de ocasiones de consumo.

Sin embargo, el *target* de esta campaña era el segmento de adolescentes, hombres y mujeres de 11 a 17 años de edad.

4.4 La campaña

La campaña resultó en una historia de amor imposible cuyos protagonistas serían Pablo, un chico sencillo y común, y Raffaella, una famosa voleibolista, popular y muy bonita (Raffaella Camet). Esta historia de amor era la culminación de los intentos de Pablo de declararle su amor a Raffaella, quien además ni siquiera se había percatado de su existencia, y finalmente lo hace con su creatividad por medio de un *videoclip*.

Lo particular de la campaña es que Pablo les pide ayuda a los jóvenes peruanos, quienes debían participar colgando fotos y videos creativos en la página de *fans* de Facebook de Inca Kola. El *videoclip* sería editado con algunas de las contribuciones creativas de cómo declararle su amor a Raffaella y llevaría como fondo la versión moderna de la canción “Alma, corazón y vida”. Este videoclip se presentó en el concierto “Noche de Estrellas”, que Inca Kola organizó por el Día de los Enamorados.

Esta campaña se apoyaba en lo siguiente:

- El *target* está en un momento clave de su vida en el que definen su personalidad y construyen su autoestima, y una de sus preocupaciones principales es el relacionamiento con el sexo opuesto, y ser debidamente aceptado es lo más trascendente.

¹⁴ <<http://made-in-peru.info>>, 19/03/2011.

¹⁵ David Mayorga. *Márketing estratégico en la empresa peruana*.

- ▶ La temporada de verano era el escenario más propicio para esto.
- ▶ Las formas de relacionamiento en el amor han cambiado y el entorno digital ha incorporado nuevos códigos y formas de expresión. Los adolescentes de hecho utilizan la plataforma digital para crear contenidos creativos propios y compartirlos entre amigos.

4.5 Objetivos de márketing y de comunicación

4.5.1 Objetivos de márketing

El objetivo general de campaña era incrementar la percepción de valor de la marca y fortalecer la conexión emocional con el *target* durante el verano de 2012, de forma memorable y relevante.

Los objetivos específicos fueron:

- Mantener la participación de mercado en 26%.
- Incrementar el volumen de ventas en 3%.
- Mantener los valores del indicador “Vale lo que cuesta” en 55%.
- Incrementar el indicador “Brand I love” en 5 puntos porcentuales, de 67% a 72%.
- Incrementar el indicador “Weekly+ drinkers” (frecuencia de consumos semanal) en 5 puntos porcentuales, de 60% a 65%.

4.5.2 Objetivos de comunicación

Estos fueron sobrepasar el promedio país de los siguientes resultados, que resultan relevantes en una estación tan importante como el verano, cuando participan muchas marcas de la categoría:

- Recordación de la campaña (70%)
- Diferenciación de mensaje (80%)
- Nivel de agrado de la campaña (80%)

4.6 Estrategias de márketing y de comunicación

La campaña obedeció a las siguientes estrategias:

Estrategia de márketing: otorgar empoderamiento al *target* en el entorno virtual con el propósito de sumar fortaleza de la marca en el entorno de los medios tradicionales y, de esa forma, incrementar la conexión y el consumo.

Estrategia de comunicación: desarrollar el concepto de “Con creatividad el amor el posible”, asignándole a Inca Kola el rol de cupido. El concepto principal de creatividad de la marca fortalece la autoestima de los jóvenes peruanos, convirtiéndose finalmente en la herramienta para “conquistar” a la persona amada.

Había que capitalizar dos activos estratégicos para implementar las estrategias:

- ▶ Amor en verano: terreno explotado exitosamente por Inca Kola, en el que la creatividad se pone al servicio del amor, en la estación más apropiada del año para el *target*.
- ▶ Plataforma digital: en el verano del 2012 Inca Kola tenía alrededor de 603.000 *fans* en Facebook, con lo que se llegaría a interactuar con el 14% de jóvenes peruanos en esta red social, para luego llevar la interacción a medios masivos.

La ejecución permitiría marcar el inicio de la historia de amor, plantear el obstáculo y crear expectativa. El rol de cupido de Inca Kola sería el gatillo de la creatividad del protagonista, impulsándolo a hacer algo muy grande para conquistar a la chica de sus sueños.

La campaña se desarrolló en dos etapas.

a. Etapa de intriga y convocatoria

Esta etapa buscaba establecer la historia de amor e invitar al público a participar subiendo fotos y videos al Facebook de Inca Kola.

Medios

- ▶ TV: comercial con tres cápsulas adicionales con los líderes de opinión *Pancho Landa*, *Ezzio de Adamo* y *Melissa Loza*, quienes compartían sus fotos y videos para ayudar a Pablo. 60% de alcance semanal. Activaciones en programas como *Combate (ATV)*, cuyos personajes invitaban a participar, generando *publicity*.
- ▶ Radio: activaciones en programas afines al *target* en los que se regalaban entradas para el concierto “Noche de Estrellas”.
- ▶ OOH (*out of home*): elementos grandes para el lanzamiento.
- ▶ Digital: inicialmente inversión en buscadores. También, complementaba la campaña en medios tradicionales compartiendo el comercial de TV y las cápsulas y dos tutoriales con instrucciones para participar, y publicando las mejores fotos y videos para asegurar la calidad del material. Además, era el medio para recolectar el material para ayudar a Pablo.

b. Etapa de develamiento

En esta etapa se mostraba el resultado del trabajo de Pablo y de todos los jóvenes peruanos, y el desenlace de la historia de amor.

Evento “Noche de Estrellas”: Inca Kola organizó este concierto el 14 de febrero por el Día de los Enamorados. Fue transmitido en vivo por América televisión y participaron diversos artistas nacionales invitados. Durante el evento, Pablo invitó a Raffaella a subir al escenario y proyectó el *videoclip* haciendo su declaración de amor en vivo.

Medios

- ▶ TV: luego del concierto, el esfuerzo estuvo en comunicar el desenlace de la historia de amor a través de un nuevo comercial.
- ▶ OOH (*out of home*): el circuito de la etapa de intriga se reemplazó con gráfica de Pablo y Raffaella juntos, con la frase “Con creatividad el amor es posible”.
- ▶ Digital: el *videoclip* y el comercial fueron viralizados en los principales medios digitales.

Los recursos totales invertidos en medios (tarifa impresa, sin IGV ni comisión de agencia) entre las dos etapas fueron: US\$ 782.428

Período de exhibición: del 09/01/11 al 08/04/11

GRP / TGRP: 1.757

SOV (*share of voice*): 15,4%

El detalle de la inversión publicitaria fue el siguiente:

Rubro	US\$	Mix
Pauta TV	250.846	18%
Pauta en digital	66.542	5%
Pauta en otros medios	465.040	34%
Producción	266.293	19%
Implementación (evento, BTL)	331.507	24%
TOTAL	1.380.228	100%

5. Resultados atribuidos a la campaña

En términos generales, Inca Kola logró un récord histórico de participación de mercado de los últimos 10 años. Además, generó una alta conexión y percepción de valor en los jóvenes.

Específicamente, sus resultados fueron los siguientes, superando todos los objetivos de marketing:

- Incrementó su participación de mercado a 28,5%, récord histórico de los últimos 10 años.
- Incrementó su volumen de ventas en 6%, impulsado por el incremento en 9% en formatos personales (principales formatos del *target*).
- Incrementó el indicador "Vale lo que cuesta" en 5 puntos porcentuales, de 55% a 60%.
- Incrementó el indicador "Brand I love" en 9 puntos porcentuales, de 67% a 76%.
- Incrementó el indicador "Weekly+ drinkers" en 13 puntos porcentuales, de 60% a 73%.
- Incrementó el indicador "For someone like me" en 4 puntos porcentuales, de 72% a 76%.

Respecto a la evaluación de la campaña publicitaria, los resultados también sobrepasaron los objetivos:

- Recordación de la campaña (73%)
- Diferenciación de mensaje (95%)
- Nivel de agrado de la campaña (89%)

Es importante destacar que los videos y fotos cargados mediante los cuales los jóvenes peruanos ayudaron a Pablo a declararse a Raffaella sumaron 12.585 archivos. También, esta campaña facilitó un aumento de 45% de *fans* Inca Kola en Facebook, de 602.553 a 871.776.

Finalmente, la *publicity* alcanzada se valorizó en US\$ 203.963.

6. Preguntas

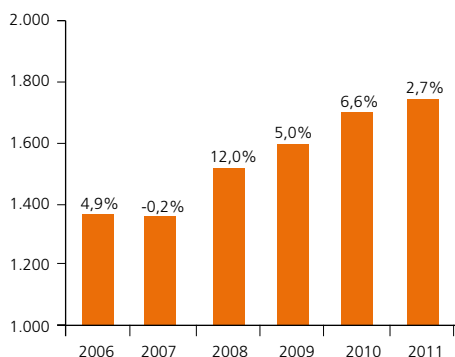
- ¿Cómo se relaciona el *brand equity* de Inca Kola con su *premium price* de 14% sobre el promedio de la categoría?
- De acuerdo a la matriz de Igor Ansoff, ¿con qué estrategia de crecimiento coincide la campaña Verano 2012 de Inca Kola y en qué basó su éxito?
- ¿Qué postura competitiva y estrategia de competitividad desarrolla Inca Kola?
- Comentar cuáles son las fuerzas del macroambiente que han promovido el desarrollo e importancia de las redes sociales como componente importante de las comunicaciones integradas de marketing, y cuál ha sido el rol de cada una de ellas.

- e. Realizar un análisis respecto a cuáles hubieran sido las estrategias por desarrollar por Inca Kola y cuáles hubieran sido los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados si el escenario hubiera sido otro, sin la participación de las redes sociales.

7. Anexos

Anexo 1

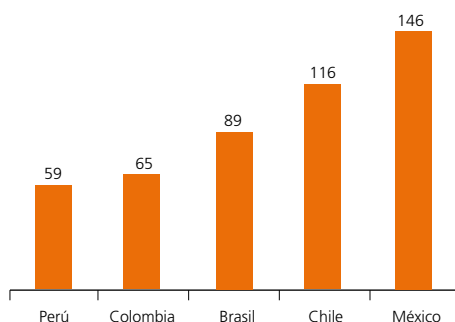
Producción de bebidas gaseosas (millones de hectolitros y var. % anual)



Fuente: Produce.
Elaboración: Estudios Económicos-Scotiabank.

Anexo 2

Consumo per cápita anual de gaseosas (en litros)



Fuentes: Oxfam, Estudios Económicos-Scotiabank.

8. Bibliografía

- ▶ AAKER, David A. y E. JOACHIMSTHALER
2001 *Liderazgo de marca*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- ▶ CONEP S.A.
2012 *Formularios generales de casos EFFIE Perú 2012*.
- ▶ CONEP S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
2012 *Brochure Finalistas EFFIE Awards Perú 2012*.

- ▶ CORPORACIÓN LINDLEY S.A.
2012 *Memoria anual 2011*.
2011 *Memoria anual 2010*.
- ▶ DATAMONITOR
2011 *Industry Profile, Soft Drinks in Peru*, mayo del 2011.
- ▶ FERRELL, O. C. y Michel D. HARTLINE
2012 *Estrategia de marketing*. 5ª ed. México: Cengage Learning.
- ▶ MAYORGA, David (ed.)
2012 *Casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2011*. Lima: UP.
- ▶ MAYORGA, David y Patricia ARAUJO
2005 *Márketing estratégico en la empresa peruana*. 2ª ed. Lima: BUP-Cendi.
- ▶ ROSSELLO, Andrea
2012 Directora de cuentas, McCann Erickson. Entrevista, 3 de septiembre.
- ▶ SCOTIABANK, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS
2012 *Reporte Semanal*, del 30 de abril al 4 de mayo de 2012, año 13, Nº 17.

Páginas web

- ▶ GESTIÓN
<http://www.gestion.pe>
- ▶ MADE IN PERU
<http://made-in-peru.info>
- ▶ THE COCA-COLA COMPANY
<http://www.thecoca-colacompany.com>



**Hay razones
para creer en un
mundo mejor.**

Ricardo Zárate, uno de los 10 mejores nuevos cocineros de EEUU.



Bebidas

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Campaña: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Anunciante: Coca-Cola Servicios del Perú S.A.

Agencia: McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO: COCA-COLA – RECONEXIÓN CON LOS PERUANOS

Categoría: Bebidas

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Juan Miguel Coriat

1. Resumen del caso

Coca-Cola identificó en el 2011 que había un buen *momentum* de construir marca con la identidad peruana a través de pilares como gastronomía, diversidad y progreso, pero esta tenía una percepción de “muy extranjera”, lo que le venía haciendo perder terreno en lo emocional y, en consecuencia, en participación de mercado. Se planteó el desafío de realizar una “Reconexión con los peruanos” sin perder su condición de marca global ni invadir territorios de Inca Kola, marca tradicionalmente vinculada con la peruanidad.

Como marca global, Coca-Cola contaba con todas las credenciales suficientes para esta reconexión, pues diferentes *properties* de la marca hacían *match* con cada uno de estos pilares, con los cuales desarrolló tres campañas paralelas. Así, la gastronomía hacía *match* con “Combinación de comidas con Coca-Cola”, lo que facilitó la campaña “Mmmm... Ahhh”; el progreso hacía *match* con “Optimismo”, con lo cual desarrolló la campaña “Razones para creer en un Perú mejor”; y la diversidad, con “Relevancia cultural”, lo cual llevó a la campaña “Historias reales de felicidad”.

Los resultados de las campañas permitieron la esperada reconexión, superando ampliamente sus objetivos en indicadores clave como “Identificación peruana” y combinación de las comidas, además de aumentar su participación de mercado y crecer en volumen.

2. Análisis del sector

La categoría de gaseosas o bebidas carbonatadas se encuentra dentro del sector de bebidas no alcohólicas, correspondiéndole el código CIIU 1554 (Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales). El sector está constituido además por las categorías de jugos y néctares, aguas, bebidas isotónicas (rehidratantes) y bebidas energizantes.

El mercado de bebidas no alcohólicas ha mantenido su dinámica de crecimiento en el 2011 a pesar de haber encontrado la resistencia de fuerzas macroambientales globales de incremento del precio del azúcar y de resinas PET para botellas y tapas, estas últimas vinculadas al precio del petróleo, principales insumos de la industria, lo que indujo a las empresas a diseñar y ejecutar acciones de *márketing* para mantener la rentabilidad¹.

El 90% del volumen de este mercado está concentrado en las siguientes empresas:

¹ Corporación Lindley S.A. *Memoria anual 2011*.

- ▶ **Corporación Lindley**, cuyos accionistas son el Grupo Lindley y The Coca-Cola Company, y que forma parte del “Sistema Coca-Cola” como socio estratégico y embotellador de las marcas de esta última.
- ▶ **Ajeper**, perteneciente a la Corporación Ajegroup, del Grupo Añaños Jeri.
- ▶ **Ambev Perú**, filial de la cervecera brasileña Ambev y embotelladora de Pepsico.
- ▶ **UPC Backus & Johnston**.
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, empresa de la familia Panizo.

Además, existen otras empresas focalizadas en mercados provinciales, entre las que resalta Industrias San Miguel (ISM) perteneciente a la familia Añaños Alcázar, aunque esta no pertenece a Ajegroup².

Según estadísticas del Ministerio de la Producción, la línea más importante dentro del sector de bebidas no alcohólicas es la de bebidas gaseosas, la cual concentró el 66% del volumen de producción durante el 2011 (71% en el 2009), seguida de las aguas embotelladas con el 16% y los jugos y néctares con el 13%³.

Con respecto al mercado de bebidas gaseosas, su volumen en el 2011 fue de 1.744 millones de litros, con la siguiente participación de mercado:

- ▶ **Corporación Lindley**, con 67,3%.
- ▶ **Ambev Perú**, con 12,2%.
- ▶ **Ajeper**, con 10,6%.
- ▶ **UPC Backus & Johnston**, con 5,2%.
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, con 2,9%⁴

De este total, las bebidas gaseosas con azúcar representaron el 98%, frente al 2% de las bebidas gaseosas dietéticas.

Este volumen representa un consumo per cápita de 59 litros, valor menor que el del promedio de Latinoamérica y sustancialmente menor que el de México, país en el que se registran 163 litros per cápita⁵ (anexo 2).

El mercado de bebidas gaseosas creció 2,7% en el 2011, aunque este crecimiento fue menor que el registrado en el 2010, año en que creció 6,6% (anexo 1). Este crecimiento se explica por el incremento en el poder adquisitivo de la población y la mayor penetración y aumento de la demanda en provincias. Sin embargo, el menor crecimiento respecto del año anterior se justifica por el período electoral en el que se desaceleró el consumo, la mayor intensidad del invierno y el incremento de precios ocasionado por los mayores costos registrados⁶.

El mercado de bebidas gaseosas en el Perú presenta dos características principales:

- a. Sensibilidad al precio de la demanda.
- b. Marcada estacionalidad entre los meses de enero y marzo, período en el que se registra el 30% de las ventas anuales por el mayor calor asociado a la estación de verano.

² Scotiabank, Departamento de Estudios Económicos. *Reporte Semanal*, del 30 de abril al 4 de mayo de 2012, año 13, Nº 17.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

Asimismo, es importante precisar dos tendencias que afectan negativamente el atractivo del mercado nacional de bebidas gaseosas:

- a. La categoría viene perdiendo participación en el mercado de bebidas no alcohólicas a favor principalmente de la categoría de aguas embotelladas, la cual creció 22% en el 2011, debido al cambio de preferencia en los consumidores hacia productos más naturales y con menor contenido de azúcar.
- b. Los márgenes de la industria se han deteriorado debido al incremento en los precios del azúcar y de resinas PET.

3. La empresa

3.1 Historia⁷

Coca-Cola Servicios del Perú es la filial local de The Coca-Cola Company, empresa líder a nivel mundial en el rubro de bebidas no alcohólicas y propietaria de una de las marcas de mayor valor a nivel global: Coca-Cola. Es además copropietaria de la marca peruana Inca Kola desde 1999.

The Coca-Cola Company fue fundada en 1886 en Atlanta, Georgia, y actualmente está presente en más de 200 países. Opera en los diferentes mercados del mundo a través del “Sistema Coca-Cola”. Este sistema de negocio considera a empresas embotelladoras locales como socios estratégicos, los que adquieren el concentrado de la marca y fabrican, distribuyen y venden el producto en el mercado local.

Coca-Cola se vendió por primera vez en el Perú en enero de 1937 a través de la embotelladora La Pureza, de Leopoldo Barton, siendo la primera fábrica embotelladora en América del Sur del Sistema Coca-Cola. Luego de 58 años, en enero de 1995, se constituye la empresa Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), producto de la fusión de La Pureza S.A., Embotelladora Lima S.A., Indo Quina S.A. y Discofasa S.A., la que asume la producción y distribución del portafolio de productos y marcas de The Coca-Cola Company en el Perú.

Por otro lado, la historia de la marca peruana Inca Kola está ligada a otra embotelladora: Corporación José R. Lindley S.A. (CJRL). En el año 1910, Don José R. Lindley llega al Perú y funda, en un pequeño terreno del distrito del Rímac, Fábrica de Aguas Gasificadas Santa Rosa. Esta inicia sus actividades en forma manual con una producción promedio de una botella por minuto. Posteriormente, se fueron introduciendo innovaciones y cambios como el del antiguo sistema de tapa de corcho o tapa de bola por la tapa corona.

En el año 1928, la empresa familiar se transformó en la sociedad anónima José R. Lindley e Hijos S.A. y en el año 1935, con motivo del cuarto centenario de la fundación de la ciudad de Lima, se lanzó al mercado el producto Inca Kola, con la frase: “Inca Kola solo hay una y no se parece a ninguna”. Con los años, Inca Kola se consolidó como líder del mercado nacional de bebidas gaseosas. En el año 1997, las empresas del Grupo Lindley se disolvieron sin liquidarse y se constituyó Corporación José R. Lindley S.A.

En esos años, el Perú era uno de los pocos países en el mundo en el que una marca local superaba en ventas a Coca-Cola. Este liderazgo en el mercado peruano motivó a que, en 1999, The Coca-Cola Company adquiriera por US\$ 300 millones el 49% de la marca Inca Kola. Así, Inca Kola pasó a formar parte del portafolio de la empresa transnacional.

Como parte del acuerdo de compra, Corporación Lindley obtuvo el derecho de producir y comercializar todos los productos y marcas del portafolio de The Coca-Cola Company en el Perú. La transnacional de

⁷ Ejecutivos de Coca-Cola Servicios del Perú.

Atlanta, por su parte, obtuvo la propiedad de la marca Inca Kola para su producción y comercialización fuera del país, manteniendo Corporación Lindley la propiedad de la misma en el Perú.

El Sistema Coca-Cola quedó entonces dividido entre dos embotelladores, lo cual generaba grandes ineficiencias operativas al competir ambas por los mismos clientes en los mismos canales, además de que en los años siguientes habían ingresado al mercado nuevos competidores con estrategias agresivas de precios. Finalmente, en el año 2004 Corporación Lindley adquirió el control accionario de ELSA, generando con esto importantes sinergias que mejoraron su posición competitiva.

Desde entonces, Corporación Lindley se consolida cada vez más como el líder del mercado de bebidas gaseosas, innovando permanentemente también en nuevas categorías de bebidas no alcohólicas, dentro del Sistema Coca-Cola, en alianza estratégica con Coca-Cola Servicios del Perú.

3.2 Situación actual

Coca-Cola Servicios del Perú, a través del Sistema Coca-Cola con su socio embotellador Corporación Lindley, está presente en las siguientes cinco categorías de productos del sector de bebidas no alcohólicas, y es líder del mercado en tres de ellas⁸:

- ▶ **Bebidas gaseosas o carbonatadas**, que representa el 77% del volumen total del negocio, donde es líder indiscutible del mercado con una participación de 67,3% en volumen y 72% en valor económico.
- ▶ **Jugos y néctares**, que representa el 4% del volumen total del negocio, donde es líder del mercado con una participación de 46,2% en volumen y 49% en valor económico.
- ▶ **Aguas**, que representa el 16% del volumen total del negocio, donde es líder del mercado con una participación de 39,5% en volumen.
- ▶ **Bebidas rehidratantes**, que representa el 1% del volumen total del negocio, donde cuenta con una participación de 21,9%, la segunda del mercado.
- ▶ **Bebidas energizantes**, con una participación de 15,5%, igualmente la segunda del mercado.

Tiene tres plantas embotelladoras en Lima y cinco en provincias, incluyendo su primera megaplanta del país, inaugurada en agosto del 2012 en Trujillo⁹, con un área de 20 hectáreas. Asimismo, se tiene proyectado para el 2013 iniciar la construcción de la nueva planta en Pucusana.

Sus principales competidores en el mercado de bebidas gaseosas son:

- ▶ **Ambev Perú**, con Pepsi, 7-Up y Triple Kola.
- ▶ **Ajeper**, con con KR, Big Cola, Sabor de Oro y Big Fresh.
- ▶ **UPC Backus & Johnston**, con Guaraná y Viva Backus.
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, con Perú Cola e Isaac Kola.

3.2.1 Visión y misión¹⁰

Visión 2020

“Debemos prepararnos hoy para el futuro, de modo de enfocarnos a ser ganadores sostenidamente en el largo plazo juntamente con nuestros socios embotelladores. Para ello tenemos una hoja de ruta que se basa en nuestras 6 Ps:

⁸ Corporación Lindley S.A., *op. cit.*

⁹ <<http://www.gestion.pe>>, 28/08/2012.

¹⁰ <<http://www.thecoca-colacompany.com>>.

- ▶ **Gente (People):** Ser un excelente lugar para trabajar en el que las personas se sientan inspiradas a ser lo mejor que puedan.
- ▶ **Portafolio de productos (Portfolio):** Brindar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad que anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de las personas.
- ▶ **Socios (Partners):** Fomentar una red de clientes y proveedores que juntos logren crear un valor mutuo y duradero.
- ▶ **Planeta (Planet):** Ser ciudadanos responsables que hagan la diferencia a través de la ayuda en la construcción de comunidades sostenibles.
- ▶ **Beneficios (Profit):** Maximizar el retorno a largo plazo de los accionistas sin dejar de considerar las responsabilidades para con la comunidad.
- ▶ **Productividad (Productivity):** Ser una organización altamente efectiva, ligera y dinámica”.

Misión

“Nuestras acciones y decisiones se basan en:

- ▶ Refrescar al mundo
- ▶ Inspirar momentos de optimismo y felicidad
- ▶ Crear valor y hacer la diferencia”.

3.2.2 Principios

“Los siguientes valores nos deben guiar en cómo comportarnos en el mundo:

- ▶ Liderazgo
- ▶ Colaboración
- ▶ Integridad
- ▶ Responsabilidad
- ▶ Pasión
- ▶ Diversidad
- ▶ Calidad

3.2.3 Mezcla de productos

Coca-Cola Servicios del Perú maneja un total de 28 marcas dentro de 5 categorías en diversos formatos y las distribuye a través de su socio Corporación Lindley. Las principales son:

- ▶ **Bebidas gaseosas:** Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Inca Kola, Inca Kola Zero, Fanta, Sprite Zero, Kola Inglesa, Crush.
- ▶ **Agua:** San Luis, Aquarius.
- ▶ **Néctares:** Frugos.
- ▶ **Isotónicos:** Powerade.
- ▶ **Energizantes:** Burn.

4. La marca Coca-Cola

La Coca-Cola fue creada en 1886 por John Pemberton en la farmacia Jacobs de la ciudad de Atlanta, Georgia. Con una mezcla de hojas de coca y semillas de cola, quiso crear un remedio, que comenzó siendo comercializado como una medicina que aliviaba el dolor de cabeza y disimulaba las náuseas. Luego fue vendida en su farmacia como un remedio que calmaba la sed, a 5 centavos el vaso. Frank Robinson, contador de Pemberton, le puso el nombre de Coca-Cola y con su caligrafía diseñó el logotipo actual de la marca. Al hacerse famosa la bebida, en 1886 se le ofreció a su creador venderla en todos los Estados Unidos. Pemberton aceptó la oferta (vendió la fórmula y su empresa en 23.300 dólares) y se abrieron varias envasadoras en los Estados Unidos. Más tarde, un grupo de abogados compró la empresa e hizo que Coca-Cola llegara a todo el mundo. Desde entonces, la empresa se convirtió en The Coca-Cola Company.¹¹

Aparte de su nombre de marca y su logotipo caligráfico, es importante anotar que desde 1915¹² el diseño de la botella con curvas de Coca-Cola es parte de los elementos de la marca, habiendo sido parte de su identidad y desempeñado un papel clave en la creación y mantenimiento del valor de la marca¹³.

Los antecedentes en el Perú se remontan a 1876, antes incluso de la existencia de Coca-Cola en Atlanta, cuando llega al país don Rodolfo Barton Wilde, un laborioso y emprendedor farmacéutico inglés que funda La Pureza, fábrica de jarabes y aguas gaseosas, cuyas primeras instalaciones estuvieron en los Barrios Altos. La Pureza destacaría rápidamente por la calidad de sus productos, convirtiéndose en líder de la producción de aguas gaseosas en Lima¹⁴.

En 1926, Leopoldo Barton, hijo de Rodolfo, construyó la planta de fabricación de bebidas gaseosas más moderna de la época. Sus aspiraciones empresariales, sin embargo, apuntaban a más, y en 1936, gracias a la bien ganada fama de su empresa, Barton realizó exitosas gestiones para embotellar Coca-Cola en el Perú. Ese mismo año se instalaron las líneas de embotellado y se inició la producción de la popular bebida. Esta fue vendida por primera vez el 31 de diciembre de 1936. La Pureza se convirtió de esta manera en la primera fábrica embotelladora de Coca-Cola en América Latina.

De allí en adelante, la expansión de la demanda tanto en Lima como en el interior del país hizo necesaria la constitución de nuevas empresas para fases específicas de la producción y distribución de la bebida. Primero se fundó la Compañía Embotelladora Coca-Cola Lima, una empresa independiente dedicada exclusivamente al envasado de la bebida. Décadas después, en 1991, se convirtió en Embotelladora Lima S.A. y, finalmente, en 1995 nació Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA) por la fusión indicada párrafos arriba (en 3.1: Historia). El resultado fue una empresa moderna y competitiva que reunía tradición y experiencia con tecnología de última generación.

En 1996, la empresa británica Inchcape PLC adquirió 50,1% de las acciones de ELSA. En febrero de 1999, The Coca-Cola Company adquirió el 49% de la marca nacional Inca Kola, incorporando a Corporación Lindley al Sistema Coca-Cola en el Perú, empresa que en el año 2004 terminó adquiriendo el control de ELSA.

La marca Coca-Cola siempre ha estado asociada a estados de ánimo positivos, siendo uno de sus más importantes eslóganes acuñados “Coca-Cola, la chispa de la vida”. Esta fuerte asociación de optimismo y alegría ha permitido que la marca se posicione en cientos de millones de clientes alrededor del mundo como la bebida preferida por los beneficios emocionales que otorga. Un ejemplo de la identidad con estos beneficios es su última campaña global “Hay razones para creer en un mundo mejor” con ocasión de su 125 aniversario, el año 2011.

¹¹ <<http://www.thecoca-colacompany.com>>.

¹² <<http://www.clicker360.com>>, 12/04/2011.

¹³ Aaker, David y Erich Joachimsthaler. *Liderazgo de marca*.

¹⁴ <<http://www.larepublica.pe>>, 02/03/2003.

Coca-Cola ha llegado a convertirse en un ícono de proporciones épicas que mantiene su poder en el mercado durante años, e incluso durante generaciones. Esta marca tiene éxito en el mercado no solo porque proporciona beneficios únicos, sino porque ha forjado profundas conexiones con sus clientes¹⁵.

El gran valor capital de marca que ha llegado a construir Coca-Cola ha dado como resultado que sea la marca más valiosa del mundo, con un valor económico superior a US\$ 71.000 millones según el *ranking* anual de la consultora Interbrand¹⁶.

La estrategia comunicacional actual de marca para Coca-Cola en el Perú considera los siguientes elementos¹⁷:

- ▶ **Visión de marca:** ser el ícono universal de la felicidad.
- ▶ **Mayor fundamento de la marca:** optimismo.
- ▶ **Core creative idea:** Coca-Cola es el antídoto para todos los males de la vida cotidiana moderna.
- ▶ **Eslogan:** “Destapa la felicidad”.
- ▶ **Medio de conexión con el consumidor peruano:** reconocimiento externo por parte de la primera marca del mundo.

4.1 Escenario

En el 2010, Coca-Cola se encontraba en un escenario influenciado positivamente por diversas fuerzas macroambientales. La economía venía creciendo sostenidamente, lo que se traducía en desarrollo del país. Este desarrollo traía como consecuencia que los peruanos se sintieran orgullosos y construyeran una identidad basada en cuatro pilares¹⁸:

- ▶ **Creatividad:** ingenio para solucionar problemas.
- ▶ **Progreso:** el causante del desarrollo económico.
- ▶ **Diversidad:** la mezcla como un valor de nuestra cultura.
- ▶ **Gastronomía:** uno de los mayores orgullos.

Importantes marcas como BCP, Movistar, BBVA e Inca Kola venían aprovechando estos *insights* para crecer a través de una conexión cercana con los clientes. Inca Kola aprovechaba particularmente la creatividad y la gastronomía, consolidando su liderazgo en el mercado de gaseosas.

A pesar de este escenario positivo, Coca-Cola enfrentaba el doble problema de falta de identidad con los peruanos y tener que contrarrestarlo frente a Inca Kola, marca tradicionalmente asociada a la peruanidad y que además pertenecía al mismo portafolio.

La situación de Coca-Cola era la siguiente:

- ▶ Desde 2009 caía en los indicadores “Brand I love” y “Vale lo que cuesta”¹⁹.
- ▶ Entre el 2008 y el 2010 había perdido 3 puntos de participación de mercado, llegando a 23%, incrementándose la brecha a favor de Inca Kola²⁰.

¹⁵ Kotler, Philip y Gary Armstrong. *Fundamentos de marketing*.

¹⁶ <<http://www.interbrand.com>>.

¹⁷ Andrea Rosselló, directora de Cuentas de McCann Erickson.

¹⁸ Conep S.A.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ *Ibidem*.

- ▶ Estaba alineada a campañas globales y hacía 30 años que no se había desarrollado campañas locales de construcción de marca, pues la publicidad local era solo táctica y de apoyo promocional. Era inevitable que, al ser una marca global, prescindiera de campañas extranjeras durante el año.
- ▶ Al ser una marca global, no podía perder su esencia ni carácter global.

Frente a esta situación, Coca-Cola se planteó dos desafíos:

- Trabajar en su relación con los peruanos manteniendo un equilibrio entre conectar con los valores de identidad y conservar su carácter de marca global. Haciendo una analogía, era como una persona extranjera que vivía en el Perú hacía muchos años, dominaba el español, había sacado su DNI, tenía su familia y su trabajo aquí y quería a nuestro país como si fuera el suyo.
- Generar su propio espacio de relación con los peruanos sin cruzarse comunicacionalmente con Inca Kola, pues además de estar esta muy vinculada a la peruanidad, no podía canibalizarse con ella.

4.2 El producto

El producto es la Coca-Cola conocida hace más de 125 años, bebida carbonatada de cola negra, que se comercializa principalmente en botellas de PET y de vidrio, además de latas y máquinas dispensadoras, en envases retornables y no retornables, en capacidades desde 196 ml hasta 3 litros.



4.3 El mercado objetivo

Coca-Cola desarrolla una estrategia de marketing no diferenciado²¹, pues trata a todo el mercado como una unidad a pesar de ser este heterogéneo respecto a variables de segmentación geográficas, demográficas, sicográficas o conductuales. Además, tiene un solo programa de marketing dirigido a todo el mercado.

Diferentes presentaciones y envases de Coca-Cola no obedecen a criterios de segmentación sino a aprovechar oportunidades de ocasiones de consumo.

4.4 La campaña promocional

Se desarrolló una campaña total basada en tres de los cuatro pilares que construyen la identidad peruana; se obvió el de creatividad por corresponder al territorio de Inca Kola. Estos pilares se

²¹ David Mayorga y Patricia Araujo. *Márketing estratégico en la empresa peruana*.

vincularon cada uno a *properties* globales de Coca-Cola, utilizándose en cada uno la felicidad como hilo conductor (cuadro 1).

Cuadro 1

Identidad peruana	Propiedades globales	Felicidad
Gastronomía	"Perfect match" (comida+CC)	La comida me hace feliz
Progreso	Optimismo	Salir adelante me hace feliz
Diversidad	Relevancia cultural	Lo más importante es ser feliz

De esta manera, se conectaría con los peruanos sin perder el carácter global y sin invadir territorios de Inca Kola.

La campaña total tenía como componentes tres campañas paralelas:

- Campaña local "Mmm... Ahhh".
- Campaña global adaptada "Razones para creer en un mundo mejor".
- Campaña local "Historias reales de felicidad".

4.5 Objetivos de marketing y de comunicación

4.5.1 Objetivos de marketing

El objetivo central fue **reconectar con los peruanos** en un período de 4 años, entre el 2010 y el 2014.

Los objetivos específicos fueron:

- Incrementar el indicador "Marca relacionada con la identidad peruana", de 8% en el 2010, 10 puntos porcentuales cada año hasta el 2014. Este indicador empezó a medirse recién en el 2010.
- Incrementar el indicador "Brand I love" 1 punto porcentual cada año.
- Incrementar el indicador "Vale lo que cuesta" 2 puntos porcentuales cada año.
- Incrementar el indicador "Combina bien con la comida" 1 punto porcentual cada año.
- Incrementar 1 punto de participación de mercado cada año.
- Crecer 5% en volumen en el 2011 y el 2012.

4.5.2 Objetivos de comunicación

El objetivo de comunicación fue superar el indicador "ONS" (*one number score*), indicador exclusivo de Coca-Cola para medir regionalmente el desempeño de un comercial a través del impacto y la persuasión. La norma país es 95.

4.6 Estrategias de marketing y de comunicación

El objetivo central de Coca-Cola sería abordado con estrategias de la mezcla promocional desarrollando conceptos publicitarios a través de campañas publicitarias difundidas en diversos medios y promoción de ventas. Se trazó el plan "**Reconexión con los peruanos**" para construir los pilares de identidad peruana de gastronomía, progreso y diversidad en un período de 4 años, del 2010 al 2014. Este plan consistió en tres campañas.

a. Campaña I: Gastronomía – “Mmm... Ahhh”

La gastronomía era un territorio no explotado por Coca-Cola en el Perú, pues era propiedad de Inca Kola. Sin embargo, a nivel global sí le corresponde a Coca-Cola. En el Perú, además, había una buena oportunidad pues el almuerzo es la ocasión de consumo más importante para gaseosas (72%)²².

Estrategia 1: asociar la gastronomía al disfrute de esta y no a la creatividad en esta, que era territorio de Inca Kola, pues había necesidad de establecer la credibilidad.

Estrategia 2: desarrollar el concepto de “felicidad ampliada”, pues:

Coca-Cola = Felicidad

Comida = Felicidad

Coca-Cola + Comida = Felicidad

Este concepto se tradujo creativamente en “Mmmm... Ahhh”, y se utilizó todo tipo de comidas, salvo chifa, cebiche y causa, comidas muy identificadas con Inca Kola. Se ejecutó con personas de todas las edades y de diferentes NSE, concluyendo que comer lo que sea era más rico con Coca-Cola.

Medios

TV: Audiencia público total, 60% de alcance, material de 60” con reducción a 30”.

OOH (*out of home*): elementos grandes, tanto altos como al piso.

Punto de venta

Promoción de ventas: auspicio de Mistura 2010 y 2011.

GRP / TGRP: 19.488.

Recursos invertidos (tarifa impresa, sin IGV ni comisión de agencia):

Medios:	US\$ 936.400
Producción:	US\$ 349.000
Total:	US\$ 1.285.400

SOV (*share of voice*): 4,9%.

b. Campaña II: Progreso – “Razones para creer en un Perú mejor”

En el 2011, Coca-Cola cumplió 125 años y lo celebró dando un mensaje de optimismo al mundo.

Estrategia: en el Perú, se adaptó la campaña evidenciando razones para creer en un Perú mejor, con logros de personalidades locales y estadísticas de hechos positivos.

Medios

TV: audiencia público total, 60% de alcance, se aprovecharon todos los programas auspiciados por Coca-Cola.

Radio: se desarrollaron 6 motivos, uno de ellos fue: “Hay muchos que se quejan de las derrotas, pero ¿sabías que el Perú tiene más de 15 campeones deportivos mundiales?”.

²² Conep S.A.

OOH (*out of home*): se desarrollaron 5 motivos, entre ellos Magaly Solier, Susana Baca y Raffaella Camet, y se usaron circuito de vallas, banderolas, prismas, paneles y muros.

Punto de venta

GRP / TGRP: 14.685.

Recursos invertidos (tarifa impresa, sin IGV ni comisión de agencia):

Medios	: US\$ 1.111.425
Producción	: US\$ 234.000
Total	: US\$ 1.345.425

SOV (*share of voice*): 5,9%.

c. Campaña III: Diversidad – “Historias reales de felicidad”

A pesar de que había crecimiento económico y los peruanos sentían orgullo por ello, esto no necesariamente era sinónimo de felicidad, pues el peruano común no sentía la bonanza personal. Es por ello que se debía demostrar que la felicidad la tenemos todos, que no está en lo económico sino en lo simple y cotidiano.

Estrategia: desarrollar el concepto de “El verdadero éxito es ser feliz”. Se hizo con historias reales de felicidad de diferentes peruanos, de diversos niveles socioeconómicos y diferentes zonas geográficas, haciendo un paralelo entre historias cotidianas y los elementos macro del país.

Esta campaña de marca fue la más importante de Coca-Cola en el Perú en 30 años. Se hicieron 7 historias reales de felicidad, como, por ejemplo, la del joven chef chimbotano ganador de Mistura 2011, a quien lo que más feliz lo hace son las lentejas de su mamá. Además de medios, se amplificaron documentales en las redes sociales.

Esta campaña reemplazó a la campaña de navidad.

Medios

TV: audiencia público total, se alcanzó 27% de alcance el día de lanzamiento, se inició la pauta domingo y abarcó todos los programas periodísticos; se esperó 70% de alcance total, material de 7” con reducción a 30”.

OOH (*out of home*): se utilizaron todas las ubicaciones disponibles de paneles, banderolas y muros.

Punto de venta

GRP / TGRP: 7.975.

Recursos invertidos (tarifa impresa, sin IGV ni comisión de agencia):

Medios:	US\$ 805.329
Producción:	US\$ 226.000
Total:	US\$ 1.031.329

SOV (*share of voice*): 6,7%.

La inversión total entre las tres campañas fue de US\$ 3.662.154.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Se tuvieron los siguientes resultados:

- a. En el indicador “Marca relacionada con la identidad peruana”, incrementó 18 puntos porcentuales (de 8% a 26%) en el 2011, y 17 puntos porcentuales (de 26% a 43%) en los dos primeros meses del 2012. Cabe mencionar que Coca-Cola termina superando largamente a sus competidores directos de colas negras Pepsi y KR, aun cuando este último lo superaba antes.
- b. En el indicador “Brand I love”, incrementó 1 punto porcentual en el 2011, y 3 puntos porcentuales en los dos primeros meses del 2012.
- c. En el indicador “Vale lo que cuesta”, incrementó 2 puntos porcentuales en el 2011, y 4 puntos porcentuales en los dos primeros meses del 2012.
- d. En el indicador “Combina bien con la comida”, incrementó 2 puntos porcentuales en el 2011, y 7 puntos porcentuales en los 2 primeros meses del 2012. Cabe indicar que frente a los 9 puntos porcentuales de incremento de Coca-Cola, Inca Kola solo incrementó 1 punto porcentual, aunque continúa siendo líder del atributo con casi 80% por su relación histórica con la gastronomía.
- e. Incrementó 1 punto porcentual de participación de mercado en el 2011, de 23% a 24%, y 1 punto porcentual en los 2 primeros meses del 2012, de 24% a 25%.
- f. Creció 6% en volumen en 2011 respecto al 2010, y en los dos primeros meses del 2012 creció por encima de la categoría.
- g. Alcanzó puntajes de 96 y 109 en el indicador “ONS” para las campañas de desarrollo 100% local “Mmmm... Ahhh” e “Historias reales de felicidad”, respectivamente.

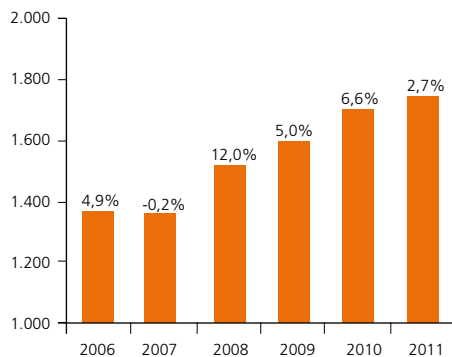
6. Preguntas

- a. Identificar qué tipo de sistema vertical de márketing desarrolla Coca-Cola y quiénes son sus participantes.
- b. ¿Qué fuerzas del macroambiente externo está tomando en cuenta Coca-Cola cuando basa su campaña en los pilares de gastronomía, progreso y diversidad?
- c. ¿Qué indicadores clave de gestión utiliza Coca-Cola para evaluar sus actividades de márketing?
- d. ¿De qué forma se conectó la estrategia global de marca de Coca-Cola a su estrategia local de defensa de su participación de mercado?
- e. ¿Qué fase de la construcción de marcas ha reforzado la campaña “Reconexión con los peruanos” de Coca-Cola? ¿Qué asociaciones de marca son las que han cumplido los roles más importantes?

7. Anexos

Anexo 1

Producción de bebidas gaseosas (millones de hectolitros y var. % anual)

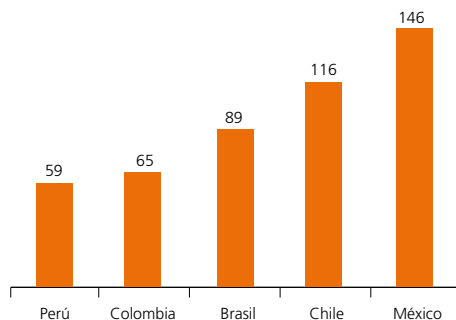


Fuente: Produce.

Elaboración: Estudios Económicos-Scotiabank.

Anexo 2

Consumo per cápita anual de gaseosas (en litros)



Fuente: Oxfam, Estudios Económicos-Scotiabank.

8. Bibliografía

- ▶ AAKER, David A. y E. JOACHIMSTHALER
2001 *Liderazgo de marca*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- ▶ CONEP S.A.
2012 *Formularios generales de casos EFFIE Perú 2012*.
- ▶ CONEP S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
2012 *Brochure Finalistas EFFIE Awards Perú 2012*.
- ▶ CORPORACIÓN LINDLEY S.A.
2012 *Memoria anual 2011*.
2011 *Memoria anual 2010*.
- ▶ DATAMONITOR
2011 *Industry Profile, Soft Drinks in Peru*, mayo del 2011.

- ▶ FERRELL, O. C. y Michel D. HARTLINE
2012 *Estrategia de marketing*. 5ª ed. México: Cengage Learning.
- ▶ KELLER, Kevin L.
2008 *Administración estratégica de la marca. Branding*. México: Pearson Educación.
- ▶ KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG
2008 *Fundamentos de marketing*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- ▶ MAYORGA, David (ed.)
2012 *Casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2011*. Lima: UP.
- ▶ MAYORGA, David y Patricia ARAUJO
2005 *Márketing estratégico en la empresa peruana*. 2ª ed. Lima: BUP-CENDI.
- ▶ ROSSELLO, Andrea
2012 Directora de cuentas, McCann Erickson. Entrevista, 3 de septiembre.
- ▶ SCOTIABANK, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS
2012 *Reporte Semanal*, del 30 de abril al 4 de mayo de 2012, año 13, N° 17.

Páginas web

- ▶ CLICKER 360
<http://www.clicker360.com>
- ▶ GESTIÓN
<http://www.gestion.pe>
- ▶ INTERBRAND
<http://www.interbrand.com>
- ▶ LA REPÚBLICA
<http://www.larepublica.pe>
- ▶ THE COCA-COLA COMPANY
<http://www.thecoca-colacompany.com>



¿AMARRADO A TU PAQUETE DE TRES?



¿AMARRADO A TU PAQUETE DE TRES?

Cămbiați la DIRECTV și obțineți la maxim definiția satelit

Cambia a DIRECTV y controla la mayor información sobre lo
 Si lo deseas, nos encargamos de los trámites de cambio.
 1-800-muchomando.net

Vila rehapazado,pe



1-800-238-8833 or 301-646-6948

PREMIO EFFIE ORO

Anunciante: DirecTV
Agencia: Circus Comunicación Integrada

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

DIRECTV – CAMPAÑA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA

Categoría: Servicios de cualquier tipo

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: David Mayorga Gutiérrez

Con la colaboración de: Zoila Dagnino

1. Resumen del caso

Considerando la existencia de una insatisfacción en el mercado por la oferta de servicios de televisión de paga, DirecTV apostó por desarrollar una campaña de posicionamiento de marca, considerando las fortalezas que la diferenciaban del servicio que brindaba la competencia.

La campaña desarrollada por DirecTV se dividió en dos etapas: etapa I – Estrategia de diferenciación y etapa II – Táctica de penetración regional. En la etapa I se diferenció la oferta de DirecTV de la que ofrecía la competencia, considerando los atributos de servicio, equipos, señal y servicio de desafiliación de otros operadores. En la etapa II, se masificó la oferta, ofreciendo el producto Prepago a S/. 49,90 mensuales a nivel nacional.

La campaña tuvo muy buena aceptación en el mercado, lo cual se refleja en el significativo aumento de las ventas a nivel nacional.

2. Análisis del sector

La televisión es un medio de comunicación y de entretenimiento masivo muy importante para la sociedad. Este medio puede ser de señal abierta o de TV de paga (llamada coloquialmente “cable”). Entre los canales que se pueden ver a través de la televisión de señal abierta se encuentran: Frecuencia Latina, América Televisión, Panamericana Televisión, TV Perú, RBC, Global TV. La televisión de paga, por su parte, permite a los televidentes tener acceso a un mayor número de canales (más de 160), entre los que se puede mencionar a: HBO, TNT, Fox, Discovery Channel, Animal Planet, entre otros.

El sector de televisión de paga es altamente competitivo y está compuesto por empresas que ofrecen servicios de televisión por cable de fibra óptica y satelital. En el sector participan un promedio de 250 compañías, entre las que destacan DirecTV, Claro TV, Movistar TV, Cable Visión, Best Cable, Cable Perú, Cable Express, entre otras. En el anexo 1 se presentan las suscripciones por principales entidades en Lima el año 2010.

Según el estudio de la empresa Ipsos Apoyo Opinión y Mercado¹, *IGM Hábitos y actitudes hacia la radio y la televisión 2012*, realizado en Lima Metropolitana, el 98% de los hogares tiene televisión. Además, mientras el 31% de los hogares tenía televisión por cable en el año 2000, este porcentaje subió a 75%

¹ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. *IGM Hábitos y actitudes hacia la radio y la televisión 2012*, p. 73.

en la actualidad². Cabe mencionar también que el 95 % de la población ve televisión habitualmente, es decir al menos una vez por semana³.

Las ventajas de la televisión de paga⁴ en relación con la televisión abierta son: la variedad de canales, de películas, el entretenimiento, estar enterado de lo que pasa en el mundo, la programación cultural, la poca cantidad de comerciales que pasan, entre otras. Sin embargo, existía una insatisfacción en el mercado por los servicios de la televisión paga, lo que representó una oportunidad para DirecTV.

3. La empresa

DirecTV es la operadora de TV digital líder a nivel mundial en servicios de entretenimiento de televisión, creada en los Estados Unidos de América en el año 1994 y que llegó a Latinoamérica en 1996. A través de sus subsidiarias en los Estados Unidos de América, Brasil, México y otros países de América Latina, DirecTV provee TV digital a más de 19,91 millones de hogares en los Estados Unidos de América y 13,67 millones de hogares en América Latina, lo cual arroja un total de casi 34 millones de hogares en la región. La empresa está compuesta por dos operaciones: DirecTV US y DirecTV Latin America. Esta última es la proveedora líder en la entrega de servicios de televisión vía satélite directo al hogar a través de América Latina.

DirecTV Latin America está compuesta por: DirecTV PanAmericana, que brinda servicios en los territorios de Argentina, Caribe, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela, y es propiedad de DirecTV Latin America; Sky Brasil, en donde DirecTV Latin America cuenta con el 93% de propiedad; y Sky México, en donde DirecTV Latin America cuenta con el 41% de propiedad.

3.1 Visión y misión⁵

La visión de la empresa es: “Hacer de DirecTV la mejor experiencia televisiva del mundo”. Por su parte, la misión es: “Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio convirtiendo a DirecTV en la selección favorita del consumidor”.

3.2 Valores y metas⁶

Los valores de DirecTV son liderazgo, innovación, determinación, agilidad, trabajo en equipo e integridad.

Las metas de la empresa son:

- ▶ Proveer un contenido poderoso y diferenciador
- ▶ Ser vanguardia en el mercado con nuevas tecnologías
- ▶ Ofrecer el mejor servicio al cliente en la región
- ▶ Afianzar una estrategia de inversión que cree rentabilidad
- ▶ Atraer y retener empleados que aporten diversidad y originalidad
- ▶ Maximizar la eficiencia y ejecución operacional

² Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, op. cit., p. 90.

³ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. *IGM Hábitos y actitudes hacia la televisión 2011*, p. 9.

⁴ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, op. cit., p. 44.

⁵ <<http://www.directv.com.pe/mision-vision?link=foot>>.

⁶ Ibídem.

3.3 Responsabilidad social

DirecTV tiene un fuerte compromiso con la comunidad; a través de su programa Generación DirecTV, brinda “[...] apoyo enfocado en educación y actividades comunitarias. Tenemos como misión generar un cambio positivo en áreas necesitadas de Latinoamérica”⁷.

Asimismo, la compañía participa en proyectos como Eco DirecTV, The Forum, Escuela +, “Piedra, Papel y Tijera”, entre otros.

3.4 Estrategia genérica

La estrategia genérica⁸ de la empresa es de diferenciación. DirecTV representa un nuevo concepto en televisión⁹ y ofrece una gran experiencia de video con una excelente calidad de programación, tecnología y servicio.

Programación

- ▶ Una variada programación en alta definición y contenido en 3D
- ▶ La mejor cobertura de deportes internacionales a través de DirecTV Sports
- ▶ Gran selección de películas, series, conciertos y documentales

Tecnología

- ▶ Lo último en tecnología de grabación digital en alta definición
- ▶ Grabación virtual con el servicio Control Plus™
- ▶ Guía de programación interactiva en pantalla
- ▶ Control parental

Servicio

- ▶ Excelente servicio al cliente (incluido un *chat* de servicio)
- ▶ Acceso y control total de la cuenta de cliente a través de MiDirecTV
- ▶ Múltiples opciones de servicio por mensaje de texto SMS

La empresa ofrece al mercado paquetes de servicios en las modalidades de Postpago y Prepago a nivel nacional. En los paquetes Postpago, se puede elegir entre los paquetes de programación Full HD, Oro y Plata. En los paquetes Prepago, se puede elegir entre los paquetes de programación Bronce Movie, Familiar Movie y Familiar.

4. La campaña: posicionamiento de marca

4.1 Escenario de la campaña

DirecTV identificó que el mercado no estaba del todo satisfecho con el servicio que brindaba la competencia. Esto debido, entre otras cosas, a la deficiente atención a los clientes, a la baja calidad de

⁷ <<http://www.generaciondirectv.com/?link=foot>>.

⁸ Porter, Michael. *Estrategia competitiva*.

⁹ <<http://www.directv.com.pe/diferencia-directv/conoce-la-diferencia?link=nav>>.

los decodificadores (equipos receptores de la señal), a la dificultad para desafiliarse del operador actual y a las deficiencias de la señal.

Esta situación representó una oportunidad para DirecTV, que contaba con un buen servicio de atención al cliente, equipos de alta calidad, un equipo destinado a ejecutar el servicio de desafiliación de otros operadores, una excelente señal y programación sin intermitencias.

En el año 2011, DirecTV trabajó con la agencia Circus Comunicación Integrada S.A.C. en la campaña de posicionamiento de marca, que se dio en dos etapas: la primera fue de 3 meses y 16 días, del 14 de agosto al 30 de noviembre de 2011, y la segunda fue de 6 meses, del 10 de octubre al 29 de marzo de 2012.

En la etapa 1 se desarrolló la estrategia de diferenciación y en la etapa 2, la táctica de penetración regional.

4.2 Objetivos y estrategias de márketing

4.2.1 Objetivos de márketing

Entre los objetivos de márketing planteados para la campaña, se pueden mencionar:

Para la primera etapa:

- ▶ Aumentar las ventas en 100%
- ▶ Aumentar el tráfico de llamadas al *call center* en 100%

Para la segunda etapa:

- ▶ Lograr 10.000 contactos mensuales en el lanzamiento

4.2.2 Estrategias de márketing

En la etapa 1, la audiencia fueron hombres y mujeres de 26 a 49 años de nivel socioeconómico A, B y C. Se basó en el concepto “A mí también me ha pasado” y se determinaron cuatro motivos: Rock, Fútbol, Miss y Mariachi.

Se seleccionaron estos comerciales en relación con cuatro motivos principales por los que el consumidor se ve afectado en el servicio de televisión de paga y se confrontan con las cuatro características desarrolladas por DirecTV (véase el cuadro 1).

Cuadro 1
Diferencias entre la Competencia y DirecTV

Atributo	Competencia	DirecTV
Servicio	Deficiente servicio de atención al cliente	Buen servicio de atención al cliente
Equipo	Equipos de baja calidad	Equipos de primera línea
Señal	Señal intermitente y programación inconsistente	Señal y programación sin intermitencias
Desafiliación	Dificultad extrema para desafiliarse del servicio	Posibilidad de encargarse del trámite de cambio de cliente

Fuente: Conep Perú e Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, 2012.

En los comerciales de TV se evidenciaban situaciones por las que atravesaban los usuarios de operadores de TV paga de la competencia. Por ejemplo, el congelamiento de la imagen por falla del decodificador, el hecho de solo poder grabar la mitad de un programa o la mala calidad de imagen. En todos los casos se resaltaba que esto no sucedería si la persona tuviera el servicio que ofrece DirecTV. Se lanzaron avisos de prensa y comerciales televisivos de 40 segundos cada uno. Además, se estableció una página web, www.mehapasado.pe, para compartir las experiencias de los clientes.

En la etapa 2, se ofreció una oferta comercial: DirecTV Prepago a solo S/. 49,90. La audiencia fueron hombres y mujeres de 26 a 49 años de nivel socioeconómico C, y se desarrolló el concepto de “TV satelital que puedes pagar”. Se presentaron los comerciales Costa, Sierra, Selva y Madre. En los comerciales se resaltaba la calidad del servicio y que no se tendrá recibo ni deudas a fin de mes. Además, el precio de solo S/. 49,90, y que la instalación del servicio sería inmediata. Al final del comercial se menciona como cierre la frase “DirecTV te cambia la vida”. La campaña se complementaba con elementos en vía pública (paneles, vallas, buses y mototaxis) y activaciones de venta en los mercados de provincia.

Por el lado comercial, DirecTV puso en práctica un esquema de comercialización innovador: la modalidad de venta puerta a puerta en servicio de televisión de paga. Para lograrlo, se formaban cuadrillas de 10 vendedores, 2 instaladores y 1 supervisor que cubrían diversas zonas del país ofreciendo el servicio y haciendo las instalaciones en el momento.

4.3 Objetivos y estrategias de comunicación

4.3.1 Objetivos de comunicación

Para la primera etapa:

- ▶ Aumentar los valores de DirecTV respecto a la relación calidad/precio, servicio al cliente, calidad de programación y confiabilidad y seriedad de marca.

Para la segunda etapa:

- ▶ Mejorar la percepción de atributos de DirecTV para el NSE C, en relación con el precio, la accesibilidad y la cercanía.
- ▶ Mejorar el *top of mind* y la percepción de liderazgo.

4.3.2 Estrategias de comunicación

Para la primera etapa:

- ▶ Evidenciar las fortalezas de DirecTV. Se buscó evidenciar, con un toque de humor, el descontento de los consumidores con sus proveedores actuales.

Para la segunda etapa:

- ▶ Con una propuesta comercial competitiva, se buscó hacer llegar un mensaje con una perspectiva local que busca afinidad y conversión en las regiones del país.

4.4 Estrategia de medios

La inversión en la campaña fue de US\$ 6.201.022, de los cuales US\$ 4.105.998 se utilizaron en la primera etapa y US\$ 2.095.024 en la segunda.

En la primera etapa se desarrolló un comercial de televisión de 40 segundos y los canales de comunicación fueron la televisión, prensa y cines. En la segunda etapa se desarrolló un comercial de 45

segundos que se lanzó a nivel nacional y 3 comerciales de 25 segundos para el mantenimiento a nivel regional. Los canales de comunicación fueron la televisión, la prensa, la vía pública y el material POP.

5. Resultados atribuidos a la campaña

La empresa obtuvo muy buenos resultados de marketing con esta campaña. Respecto a la etapa 1, se registró un aumento de ventas de 101% en el período agosto-diciembre 2011 respecto al mismo período del año anterior. Además, se registraron 89.178 llamadas al *call center*, lo que significó un aumento de 237% respecto al año anterior. Respecto a la etapa 2, se realizaron 28.942 contactos en el mes de lanzamiento (noviembre 2011), lo cual representó un aumento de 493% respecto al mismo período del año anterior.

En el anexo 6 se presenta el total de suscripciones del servicio de televisión de paga de DirecTV a nivel nacional para el período 2011 y primer trimestre del año 2012.

En cuanto a los resultados de comunicación:

- ▶ Aumentó en 9% su percepción de buena relación calidad/precio.
- ▶ Aumentó 7% en marca accesible y masiva y en 5% de marca amigable y cercana.
- ▶ El *top of mind* a nivel nacional aumentó de 8 a 28%.
- ▶ La percepción de liderazgo en el NSE C subió de 29% a 38%, y en los NSE D y E, de 22% a 38%.
- ▶ La percepción de liderazgo a nivel regional aumentó en la Sierra de 25% a 38%; en la Costa Norte, de 23% a 40%; en la Costa Sur, de 41% a 44%; en la Selva, de 25% a 40%; y en Lima, de 20% a 30%.

DirecTV obtuvo el Premio EFFIE Oro a la categoría “Servicios de cualquier tipo” el año 2012.

6. Preguntas

- a. Explique las características de los productos de DirecTV.
- b. Comente sobre las características del servicio que ofrecía la competencia.
- c. ¿Cuál es el perfil de los clientes de DirecTV?
- d. ¿Cuál es el posicionamiento de DirecTV?
- e. ¿Cuáles son las principales acciones de promoción de su paquete Prepago?
- f. ¿Cuáles son los principales factores que determinaron el éxito de la campaña “Nuevo posicionamiento de marca” de DirecTV?

7. Anexos

Anexo 1

Suscripciones por Principales Empresas en Lima*

Valores expresados en unidades. No incluye conexiones en corte temporal o definitivo

	Año 2010**			
	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
A&P Servitel	152	168	187	198
Angel Banlbin (Cable Mundo)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Antenas Cable Visión Satelite S.A.	7.929	8.976	8.881	8.808
Aselec Ingenieros S.R.L.	728	735	n.d.	n.d.
Benjamín Cárdenas Saldaña (TV Card)	819	797	819	832
Cable América S.A.	n.d.	n.d.	n.d.	4,688
Cable Max S.A.C.	316	326	n.d.	n.d.
Cable Unión	651	394	408	436
Cable Virtual S.A.C.	340	344	327	318
CATV Systems E.I.R.L. (Best Cable)	28.844	22.287	21.591	24.032
Dante Daniel De La Cruz Castro	477	490	n.d.	n.d.
Demetrio Rigoberto Picón Acosta	780	840	900	920
DirecTV Perú S.R.L.	27.652	32.037	33.827	33.169
J.R. Telecom S.R.L	3.476	3.486	n.d.	n.d.
Jesús Napurí Dávila	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Nedtel	877	989	989	989
Telecomunicaciones Sechín S.A.C.	373	381	n.d.	n.d.
Telefónica del Perú S.A.A. ^{1/}	194.910	201.210	n.d.	n.d.
Telefónica Multimedia S.A.C. ^{2/}	356.568	362.337	351.958	330.103
Telmex Perú S.A.	55.675	62.377	65.058	69.440
TV Cable del Norte S.R.L.	774	809	n.d.	n.d.
VIP Channel S.A.C. (Cable Color) ^{3/}	3.002	3.102	3.118	3.183
Total	680.043	702.085	488.063	477.116

(*) Información a fin de período.

(**) La información del segundo semestre del 2010 y del año 2011 se encuentra en proceso de validación estadística y en supervisión del Osiptel.

1/ Corresponde a la comercialización de servicios empaquetados (servicios telefónicos de voz y/o acceso a Internet de banda ancha y televisión de paga). Este cuadro no incluye las suscripciones de Telefónica del Perú para los trimestres 3 y 4 del 2010 y los cuatro trimestres del 2011 al no reportar la empresa dicha información.

2/ Corresponde a sus usuarios finales (comercialización minoristas).

3/ La empresa ha adquirido la concesión del servicio de radiodifusión de TV por cable por transferencia de la empresa Radio TV H.P CD E.I.R.L. mediante Resolución Viceministerial N° 705-2007-MTC/03 de fecha 2 de octubre de 2007.

Fuente: empresas operadoras.

Tomado de: <<http://www.osiptel.gob.pe>> 18/08/2012.

Anexo 2

Paquetes DirecTV Postpago

Paquete Plata Tarifa mensual: S/. 99,00*

- ▶ Acceso a más de 105 canales.
- ▶ Incluye canales como ESPN, FOX Sports, TNT, Warner Bros, entre otros.
- ▶ Programación con menús interactivos.
- ▶ Cambio de idioma de audio y subtítulos.
- ▶ Guía de programación en pantalla.
- ▶ Función de búsqueda de programación por nombre, actor y palabra clave
- ▶ Incluye hasta 3 decodificadores digitales sin pagar más.
- ▶ Acceso exclusivo a DirecTV Sports con los partidos de las mejores ligas mundiales.
- ▶ Canal DirecTV Cinema (canal 400), portal con hasta 5.000 películas al mes.

* Incluye servicio de DirecTV Garantía: servicio prestado por DirecTV que consiste en cubrir servicios adicionales requeridos por el abonado, tales como mudanza de los equipos DirecTV a otro domicilio, recableado / reubicación de equipos dentro del domicilio; así como cubrir total o parcialmente el valor de reposición de los equipos por causas imputables al abonado, tales como extravío o deterioro de los equipos.

Paquete Plata DVR Tarifa mensual: S/. 99,90*

- ▶ Acceso a más de 105 canales.
- ▶ Incluye canales como ESPN, FOX Sports, TNT, Warner Bros, entre otros.
- ▶ Programación con menús interactivos.
- ▶ Cambio de idioma de audio y subtítulos.
- ▶ Guía de programación en pantalla.
- ▶ Función de búsqueda de programación por nombre, actor y palabra clave.
- ▶ Acceso exclusivo a DirecTV Sports con los partidos de las mejores ligas mundiales.
- ▶ Incluye 1 decodificador DirecTV Plus y hasta 3 decodificadores digitales sin pagar más (no incluye tarifa de conexión). Con el decodificador DirecTV Plus se puede:
 - Grabar hasta 100 horas en señal estándar.
 - Retroceder la TV en vivo.
 - Pausar la señal en vivo y retomarla cuando se desee.
- ▶ Control Plus, que permite grabar programas cuando y como se desee, sin necesidad de estar en casa. Esta aplicación permite usar un teléfono celular o computadora para programar el decodificador DirecTV Plus.
- ▶ Canal DirecTV Cinema (canal 400), portal con hasta 5.000 películas al mes.

* Incluye servicio de DirecTV Garantía: servicio prestado por DirecTV que consiste en cubrir servicios adicionales requeridos por el abonado, tales como mudanza de los equipos DirecTV a otro domicilio, recableado / reubicación de equipos dentro del domicilio; así como cubrir total o parcialmente el valor de reposición de los equipos por causas imputables al abonado, tales como extravío o deterioro de los equipos.

* Tarifa a nivel nacional.

Paquete Oro**Tarifa mensual: S/. 120,00***

- ▶ Acceso a más de 135 canales.
- ▶ Incluye la programación del Paquete Plata. Además de canales como: Cinecanal, HBO2, ESPN3, VH1, entre otros.
- ▶ Programación con menús interactivos.
- ▶ Cambio de idioma de audio y subtítulos.
- ▶ Guía de programación en pantalla.
- ▶ Función de búsqueda de programación por nombre, actor y palabra clave
- ▶ Incluye hasta 3 decodificadores digitales sin pagar más.
- ▶ Acceso exclusivo a DirecTV Sports con los partidos de las mejores ligas mundiales.

* Incluye servicio de DirecTV Garantía: servicio prestado por DirecTV que consiste en cubrir servicios adicionales requeridos por el abonado, tales como mudanza de los equipos DirecTV a otro domicilio, recableado / reubicación de equipos dentro del domicilio; así como cubrir total o parcialmente el valor de reposición de los equipos por causas imputables al abonado, tales como extravío o deterioro de los equipos.

Paquete Full HD**Tarifa mensual: S/. 195,00***

- ▶ Acceso a más de 160 canales.
- ▶ Incluye Programación Oro. Además, incluye 12 canales en HD y 17 canales de películas *premium*.
- ▶ Imagen con 5 veces más detalle, superior al cable analógico.
- ▶ Formato cine con 33% más de imagen.
- ▶ Calidad de sonido Dolby Digital 5.1.
- ▶ Incluye un decodificador DirecTV HD y hasta 3 decodificadores digitales.
- ▶ Con el decodificador DirecTV HD se puede:
 - Grabar hasta 100 horas en señal HD o hasta 400 horas señal estándar.
 - Retroceder la TV en vivo.
 - Pausar la señal en vivo y retomarla cuando se desee.
- ▶ Además, con Control Plus se puede grabar programas cuando y como se desee, sin necesidad de estar en casa. Esta aplicación permite usar un teléfono celular o computadora para programar el decodificador DirecTV HD.
- ▶ Canal DirecTV Cinema (canal 400), portal con hasta 5.000 películas al mes.

* Incluye servicio DirecTV Garantía: servicio prestado por DirecTV que consiste en cubrir servicios adicionales requeridos por el abonado, tales como mudanza de los equipos DirecTV a otro domicilio, recableado / reubicación de equipos dentro del domicilio; así como cubrir total o parcialmente el valor de reposición de los equipos por causas imputables al abonado, tales como extravío o deterioro de los equipos.

Nota: la tarifa mensual aplica para Lima Metropolitana y Callao. Los precios de Provincias son S/. 10,00 menores que en los paquetes de Lima Metropolitana.

Fuente: <<http://www.directv.com.pe/paquetes/ver-paquetes/index?link=nav>>.

Anexo 3

Paquetes Prepago

Paquete Familiar S/. 49,90¹⁰

- ▶ Entretenimiento con una variada programación.
- ▶ 35 canales de video y, adicionalmente, 30 canales de audio y 9 canales de radio.
- ▶ Imagen y sonido digitales.
- ▶ Menús interactivos, guía de programación en pantalla, bloqueo de programación y cambio de idioma.
- ▶ Decodificadores a comodato, propiedad de DirecTV.
- ▶ Un solo decodificador.
- ▶ No se acumula deuda.
- ▶ Precio al alcance del bolsillo.
- ▶ Excelente calidad de imagen.
- ▶ Programación variada para toda la familia.

Paquete Familiar Movie S/. 59,90¹¹

- ▶ Entretenimiento con una variada programación.
- ▶ 39 canales de video y, adicionalmente, 30 canales de audio y 9 canales de radio.
- ▶ Imagen y sonido digitales.
- ▶ Menús interactivos, guía de programación en pantalla, bloqueo de programación y cambio de idioma.
- ▶ Decodificadores a comodato, propiedad de DirecTV.
- ▶ Hasta 2 decodificadores.
- ▶ No se acumula deuda.
- ▶ Precio al alcance del bolsillo.
- ▶ Excelente calidad de imagen.
- ▶ Programación variada para toda la familia.

Paquete Bronce Movie S/. 69,90¹²

- ▶ El más completo y variado entretenimiento para toda la familia.
- ▶ 55 canales de video y, adicionalmente, 30 canales de audio y 9 canales de radio.
- ▶ Imagen y sonido digitales.
- ▶ Menús interactivos, guía de programación en pantalla, bloqueo de programación y cambio de idioma.
- ▶ Decodificadores a comodato, propiedad de DirecTV.
- ▶ Hasta 3 decodificadores.
- ▶ No se acumula deuda.
- ▶ Precio al alcance del bolsillo.
- ▶ Excelente calidad de imagen.
- ▶ Programación variada para toda la familia.

Fuente: <<http://www.directv.com.pe/paquetes/ver-paquetes/prepago?link=nav>>.

¹⁰ Costo de programación promocional por un mes.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

Anexo 4

Suscripciones del servicio de DirecTV a nivel nacional

	2011**				2012**
	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Trim. I
Directv Perú S.R.L.					
Lima	34.135	35.676	39.619	47.307	50.888
Arequipa	4.933	5.212	5.747	6.388	6.976
La Libertad	3.718	3.720	4.051	4.131	4.136
Madre de Dios	2.409	3.145	4.499	4.925	3.638
Ica	2.921	3.125	4.013	5.517	5.742
Piura	2.848	2.834	3.174	3.857	3.943
Cusco	2.666	2.811	3.146	3.440	3.269
Cajamarca	2.606	2.749	3.098	3.498	4.081
Junín	1.934	2.475	3.434	4.613	4.749
Puno	2.261	2.399	3.597	4.049	3.222
Ancash	1.705	1.804	2.426	2.615	2.111
Lambayeque	1.565	1.611	1.883	2.049	2.089
Ucayali	1.462	1.513	2.000	2.717	2.657
Tacna	1.046	1.181	1.531	1.819	1.697
Loreto	915	1.054	1.641	2.241	2.149
Moquegua	891	989	1.100	1.361	1.418
San Martín	942	977	1.137	1.112	1.189
Ayacucho	882	867	1.303	1.464	1.107
Pasco	576	669	955	1.235	1.186
Huánuco	562	586	731	722	859
Tumbes	434	422	440	415	421
Amazonas	358	367	569	925	1.088
Huancavelica	248	279	487	700	817
Apurímac	266	273	477	670	950
Total	72.283	76.738	91.058	107.770	110.382

Fuente: <<http://www.osiptel.gob.pe>>. Fecha de consulta: 18/09/2012.

8. Bibliografía

- ▶ CONEP PERÚ E IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2012 "Caso: DirecTV". En: *Casos presentados por categoría EFFIE Perú 2012*. Lima.
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2012 *IGM Hábitos y actitudes hacia la radio y la televisión 2012*. Lima.
2011 *IGM Hábitos y actitudes hacia la televisión 2011*. Lima.
- ▶ PORTER, Michael
1986 *Estrategia competitiva*. México D.F.: Cecs.

Entrevistas

- ▶ Diego Pinillos, jefe de Márketing de DirecTV, 27 de agosto de 2012.
- ▶ Laura Zaferson, directora de Cuentas de Circus Comunicación Integrada, 24 de agosto de 2012.

Páginas web

- ▶ DIRECTV
<https://www.directv.com.pe>
- ▶ OSIPTEL
<http://www.osiptel.gob.pe>

TRANSFORMAR ES DARLE LA BIENVENIDA A ALGO NUEVO Y MEJOR.

Puedes empezar hoy día. Puedes dejarlo para mañana. Pero una vez que tomas la decisión, le estarás dando la bienvenida también a un mejor ánimo, a una sensación de felicidad al verlo hecho.

Y quizás sean pequeños detalles como cambiar una mesa de centro o poner una planta en la sala, pero la diferencia que hacen es enorme haciéndote respirar hondo y sentir algo en la piel. Emoción le dicen por ahí.

La sensación de transformar es buena. Es única. En eso creemos, y está en nuestras manos hacerlo posible. Nosotros con productos, y tú con el deseo de hacerlo.



Mira una transformación gigante



Comercios / Imagen corporativa

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”
Campaña: Transforma tu Vida

Anunciante: Sodimac Perú

Agencia: Circus Comunicación Integrada

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

SODIMAC – CAMPAÑA

“TRANSFORMA TU VIDA”

Categoría: Comercios / Imagen corporativa

Premio: EFFIE Oro y EFFIE Plata

Elaborado por: Guido Bravo Monteverde

1. Resumen del caso

Hasta el año 2011, durante 7 años, Sodimac había logrado construir una marca fuertemente reconocida por sus atributos de variedad, precio accesible y calidad: “Todo para tu casa en un solo lugar”. Al ya ser líder en ventas, necesitaba seguir evolucionando como marca. Para ello, y para garantizar una relación de largo plazo con sus consumidores, debía generar un vínculo emocional que se trasluciera de su propia estrategia de cultura corporativa: una empresa socialmente responsable con su comunidad, clientes internos (puestos 1 y 2 en el Great Place to Work 2010 y 2011) y clientes externos. Debía generar una nueva plataforma de comunicación manteniendo la personalidad única, diferente y con un sello de innovación propios de una marca líder de categoría, pero siendo una marca cercana: empática y simpática.

“El propósito de Sodimac, la razón por lo que hacemos lo que hacemos todos los días es porque queremos transformar la vida, hacer la vida mejor de nuestros clientes, nuestros asociados y las comunidades donde entramos, de una manera positiva, real y que mejore la calidad de vida de cada uno”.

Es así como se gesta Sodimac Transforma tu Vida, una campaña que apela al trabajo en equipo, comunitario, a los *insights* de “juntos podemos hacerlo”, “un detalle puede lograr un gran cambio” y “revaloración del hogar”, al “¿por qué no?”, sin dejar de tener presentes los atributos de variedad, precio accesible y calidad.

Transforma tu Vida se apoyó a través de una propuesta integral multimedios de 360°, tanto *offline* como *online*, donde la parte lúdica, jovial de “transformar” cumplía un rol preponderante.

Los resultados de los planes superaron ampliamente las expectativas. Se logró incluir atributos emocionales a Sodimac, una marca que inspira a transformar y responsable por su comunidad, entre los más relevantes. Por otro lado, se superaron los objetivos cuantitativos planteados para el 2011, resultados en ventas, *ticket* promedio, transacciones, TOM, preferencia y recomendación.

Este ha sido el inicio de una nueva etapa en la que Sodimac ingresa en un nuevo territorio y en el que debería seguir desarrollándose y posicionándose en los próximos años.

2. Análisis del sector

El crecimiento observado en el sector de tiendas para el mejoramiento del hogar es notorio. Esto es así gracias a la mayor predisposición de gasto de las personas en la mejora de sus viviendas.

El 2011 evidenció un buen desempeño de las tiendas para el mejoramiento del hogar. Las ventas en dichos establecimientos han registrado un crecimiento de 23,1% debido principalmente al *boom* del sector construcción por el que está atravesando el Perú¹.

La consultora Maximixe indicó que el mayor gasto de las personas se refleja a su vez en el dinamismo que muestra el consumo privado en el primer semestre del año 2011 (6,4% de crecimiento), impulsando de esta manera las ventas de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio.

Además, existe una baja penetración del canal moderno en el mercado de materiales, acabados y decoración del hogar, ya que las tiendas para el mejoramiento del hogar solo canalizan el 17% de las ventas, lo cual generará que los inversionistas de las grandes cadenas empiecen a expandirse a nivel regional.

Entre las principales empresas en el segmento de tiendas para el mejoramiento del hogar tenemos a Sodimac, Maestro Perú y Cassinelli, cuyas ventas en el año 2010 ascendieron a US\$ 637,4 millones, 21,2% más que las ventas del año 2009.

Los llamados *home centers* también vieron crecer sus ventas la temporada pasada, ofreciendo aparatos y equipos de uso doméstico.

3. La empresa

Sodimac es la empresa más grande de Latinoamérica especializada en el mejoramiento del hogar. Actualmente tiene presencia en Chile, Colombia, Argentina y el Perú, y cuenta con una fuerza laboral de 21.000 empleados que conforman una gran familia, comprometida con la calidad de vida y la satisfacción de sus clientes, 6.500 proveedores y más de 9 millones de m² de área de venta.

En el 2010, el Great Place to Work Institute Perú le otorgó a Sodimac el primer puesto entre las 30 mejores empresas para trabajar a nivel nacional y el undécimo puesto en América Latina.

Logros y premios obtenidos por Sodimac Perú S.A.:

- ▶ 2010: Great Place to Work – 1^{er} puesto
- ▶ 2009: Great Place to Work – 3^{er} puesto
- ▶ 2008: Great Place to Work – 6^o puesto
- ▶ 2007: Great Place to Work – Top 17
- ▶ 2006: Great Place to Work – Top 11
- ▶ 2005: Great Place to Work – Top 19

“En Sodimac estamos totalmente comprometidos con la satisfacción de cada uno de nuestros clientes, por eso te ofrecemos:

- ▶ **Asesoría experta:** nuestros departamentos cuentan con expertos profesionales que están a tu disposición para asesorarte en todos tus proyectos.
- ▶ **Calidad y garantía:** todos nuestros productos cuentan con garantía de fábrica, lo que respalda su durabilidad y su excelente calidad.

¹ Maximixe. *Estudio de tiendas de mejoramiento del hogar 2011*.

- ▶ **Financiación:** en Sodimac puedes pagar de la forma más conveniente utilizando el medio de pago de tu preferencia”.

“El mejor precio siempre:

- ▶ **Compramos por volumen:** contamos con más de 110 tiendas en 4 países y al comprar por volumen, pagamos menos por cada producto, por eso podemos brindarles los mejores precios.
- ▶ **Traemos los mejores productos:** elegimos los mejores proveedores del mundo para que cada producto que llegue a tus manos sea de calidad y tenga el precio justo.
- ▶ **Ahorramos para que ahorres:** cuando adquieres un producto empaquetado que se puede transportar y armar fácilmente, no incurrimos en esos gastos y así podemos ofrecerle los precios más bajos.
- ▶ **Creamos propacks:** esto te permite comprar paquetes de productos en vez de unidades. Así, comprando por volumen, ahorras porque pagas un precio unitario menor.
- ▶ **Estamos comprometidos con los precios bajos:** si encuentras en otra empresa el mismo producto publicitado a un precio menor, nosotros lo igualamos y te damos 10% de descuento sobre ese precio”.

3.1 Historia

Sodimac es una empresa de mejoramiento del hogar que entró al mercado local en noviembre del 2004. En aquel entonces, este tipo de negocios recibía una visita semestral del consumidor final, que actualmente es mensual. Hoy, en un contexto de *boom* inmobiliario, se ha logrado generar la necesidad de renovar, cambiar y extender el hogar; se ha logrado que esté más presente en el imaginario del consumidor.

A lo largo de estos años, Sodimac se dedicó a la construcción de marca. Se dedicó primero a posicionar el nombre de la marca junto con los atributos diferenciales de variedad –amplio surtido: *one stop shopping*– a precios accesibles a través del *selling* “Todo para tu casa en un solo lugar”.

Desde sus inicios en el Perú, Sodimac desarrolló una estrategia para forjar y consolidar una cultura corporativa enfocada en las personas que trabajan en ellos, llegando a ser reconocidos en el año 2010 como la mejor empresa para trabajar en el Perú por el Great Place to Work, quedando en segundo lugar al año siguiente.

3.2 Situación actual

Luego de 7 años, Sodimac, con los atributos diferenciales que ostenta, está claramente posicionada en la mente del consumidor y lista para dar el siguiente paso en la evolución de su marca. Es el momento de seguir adelante y complementar los atributos funcionales y racionales, generando en la marca un vínculo emocional con los consumidores. La idea es contar con una plataforma de comunicación consistente en el tiempo y que permita una identificación y conexión con las personas.

Sodimac es líder en nuestro mercado, con 17 tiendas al 2011, diseñadas con lo último en tecnología y concebidas para estar entre las más modernas de América Latina. La empresa cuenta con 9 tiendas en Lima y Callao, ubicadas en San Miguel, Mega Plaza, Atocongo, Javier Prado, Lima Centro, Angamos, Canta Callao, Bellavista y Jockey Plaza, y 8 tiendas en el interior del país, en Chíncha, Ica, Trujillo, Chiclayo, Piura y Arequipa. Sodimac se plantea la tarea de crear una campaña que genere una conexión emocional y un compromiso de largo plazo con todas las personas, al margen de su nivel socioeconómico.

Sodimac es la fuente de empleo permanente de más de 4.000 personas de manera directa y para más de 10.000 personas de manera indirecta, entre proveedores, servicios de mantenimiento, seguridad y transporte. Es importante destacar que el 75% de los proveedores a nivel nacional son empresas peruanas, lo que refuerza el compromiso de la compañía con la industria nacional.

La campaña “Transforma tu Vida” es una iniciativa empresarial para recuperar diversas zonas de la ciudad y a la vez sensibilizar a la población sobre la importancia y el bienestar que el cuidado de calles y casas puede traer para la vida de cada persona.

3.2.1 Visión y misión

Visión

“Somos la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mejorando la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, clientes, asociados y proveedores en América”.

Misión

“Damos siempre soluciones a personas y contratistas para que puedan concretar proyectos de construcción, reparación, equipamiento y decoración del hogar, mejorando la calidad de vida de las familias a través de un servicio de excelencia y los mejores precios del mercado”.

3.2.2 Principios

“Nuestros valores forman parte de nosotros y trazan nuestro camino para alcanzar nuestra misión y visión; representan aquello en lo que creemos y constituyen los principios, objetivos y prioridades de todo asociado que labora en Sodimac.

- ▶ **Calidad en el servicio al cliente:** nuestros clientes son nuestra razón de ser, por eso nos preocupamos por satisfacer sus necesidades, ofreciéndoles las mejores soluciones y una atención personalizada.
- ▶ **Trabajo en equipo:** trabajar en equipo es muy importante para nosotros porque una sola idea puede ser una buena propuesta, pero varias ideas juntas pueden concretar un proyecto exitoso.
- ▶ **Espíritu emprendedor:** incentivamos a todos nuestros empleados a sentir que tienen poder sobre lo que hacen, a tomar la iniciativa en la búsqueda de las mejores soluciones y a darse cuenta de que sus acciones pueden marcar la diferencia.
- ▶ **Respeto hacia todas las personas:** el respeto hacia los demás es parte de lo que somos y de lo que hacemos día a día.
- ▶ **Honestidad:** la honestidad es la base de la confianza en nosotros mismos y en los demás y el inicio de una relación a largo plazo con nuestros clientes.
- ▶ **Responsabilidad con la comunidad:** contribuir al desarrollo y crecimiento de las comunidades es nuestra responsabilidad y nuestro objetivo.
- ▶ **Búsqueda de la excelencia personal:** el desarrollo integral y la excelencia individual de todos nuestros colaboradores es el camino para alcanzar la excelencia empresarial”.

3.2.3 Mezcla de productos

“La oferta de productos permite satisfacer a nuestros clientes en sus proyectos de construcción o decoración y que logren hacerlos realidad. Tenemos el surtido más amplio de productos, de buena calidad y al mejor precio”. Por eso, afirman, “indudablemente en nuestras tiendas encontrarás todo lo que necesitas.

Para tu casa:

- ▶ Terrazas
- ▶ Muebles y organizadores
- ▶ Pinturas
- ▶ Electrodomésticos
- ▶ Cerámicos
- ▶ Iluminación
- ▶ Menaje
- ▶ Alfombras
- ▶ Línea Blanca
- ▶ Seguridad
- ▶ Textil
- ▶ Accesorios para baños
- ▶ Aseo
- ▶ Jardín

Para tu obra:

- ▶ Maderas
- ▶ Fijaciones
- ▶ Techumbres
- ▶ Puertas y ventanas
- ▶ Gasfitería
- ▶ Ferretería
- ▶ Electricidad
- ▶ Materiales de construcción

Además, contamos con los mejores servicios para hacer realidad la casa de tus sueños y estamos cada vez más cerca de ti”.

4. La marca: Sodimac

El desafío era empezar a mostrar públicamente a Sodimac como la empresa líder en su categoría. Ya lo era en ventas, pero ahora además debía de trabajar en ser querida y preferida por los clientes y consumidores desarrollando el camino para ser una *lovemark*.

Debía, además, empezar a desarrollar una plataforma para evolucionar el posicionamiento y personalidad de Sodimac como una marca completa, sin olvidar su génesis que es la venta de materiales y productos para la construcción, decoración y acabados a precios accesibles con una idea creativa que logre la cercanía con la gente: una marca simpática y empática con las personas de todos los NSE.

Se tenía que trabajar en una campaña publicitaria que hiciera notar que los productos ofrecidos ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas logrando una mayor diferencia con la comunicación de la competencia, que normalmente trabaja con temas como variedad de productos y precios bajos.

La oportunidad estaba dada, ya que Sodimac trabaja un rol de empresa socialmente responsable con la comunidad, con sus clientes internos y externos; esta era la ocasión de ser consecuente y difundir su estrategia de cultura corporativa.

4.1 Escenario

La idea de la campaña “Transforma tu Vida” estuvo basada en dar a conocer a las personas la cultura de marca, adicional al de generar un sentido de mejora a las sociedad, todo esto dejando claro que en Sodimac encuentras de todo para tu casa, desde materiales de construcción hasta acabados.

Para esto, se planteó hacer una demostración en vivo de cómo una calle real se “transformaría” con Sodimac.

Como sabemos, las ciudades del Perú han ido creciendo desordenadamente y, por descuidos de nosotros mismos y por temas coyunturales, cada familia termina haciendo las cosas por su lado, sin tener consideración o respeto a las otras personas de una misma cuadra o barrio, negando el exterior, sin importar el de al lado o descuidando lo propio. Muchas calles de nuestra ciudad se ven derruidas y hasta, a veces, casi abandonadas, bajando nuestra dignidad por el lugar donde vivimos: este era un *insight* muy potente.

La estrategia fue escoger una calle representativa de Lima con determinado valor arquitectónico, un prototipo arquitectónico, para intervenirla usando los productos de Sodimac y generando un trabajo en equipo entre los vecinos, que son los participantes activos, evocando una sensación de comunidad junto con personal especializado para poder lograr la transformación, transmitiendo que con un poco de voluntad y entusiasmo se lograría.

Todo este proceso fue registrado paso a paso, se creó un comercial de intriga para generar curiosidad por entrar a una web creada (www.transformatuvida.pe), que tuvo más de 100.000 visitas en un mes) y para el develamiento se crearon un comercial de TV y un documental que se colgó en la web. Se hizo uso de las redes sociales, que permiten tener un contacto directo y rápido con la gente, logrando acercarlos más a la marca. Se usó una comunicación integral *online* y *offline* de 360°.

4.2 El producto

Categoría de mercado: Retail – Mejoramiento del Hogar

Nombre genérico del tipo de producto o servicio: *home center*

Título del tema: Transforma tu Vida

4.3 El mercado objetivo

Se trabajaron dos *targets* en paralelo: hombres y mujeres de 25 a 55 años, de los sectores A, B y C, y hombres de 25 a 60 de los sectores C, D y E, los especialistas en construcción.

4.4 La campaña promocional

Lograr mayor alcance, diferenciación e impacto fue el objetivo principal; para ello se realizó un estudio TGI. Si bien la selección de medios fue amplia: TV, cable, radios, prensa, vía pública, cines e Internet, ello era necesario para cubrir ambos *targets*.

Para generar curiosidad, la campaña empezó con una semana de intriga en televisión. La develación se dio el domingo 26 de junio en todos los medios hasta el 23 de julio del 2011. Luego de la primera etapa, se transmitieron campañas tácticas de “Transforma” hasta fin de año.

Adicionalmente, se auspiciaron semanas de programas deportivos. En vía pública, para diferenciar la marca y lograr impacto, se instalaron en paredes vallas innovadoras de tipo persiana, que permitían mostrar dos materiales a la vez, así como paraderos lenticulares y postales lenticulares.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Objetivos

- ▶ Incrementar el *market share* a 10%.
- ▶ Trabajar en la evolución de la marca, haciéndola más cercana a la gente, llevando los valores, servicios y compromisos de la empresa hacia la comunidad. Para ello habrá que tener un TOM superior a 45% y con una brecha no menor de 20% sobre la competencia, y lograr una recomendación equivalente al TOM.

Estrategias

Crear una campaña integral con personalidad y sello propios que nos permita poder acercarnos más a los clientes externos, a la comunidad, dando a conocer los valores de la marca para hacer así de Sodimac la marca más querida y recomendada en el mejoramiento del hogar.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

Objetivos

- ▶ Estar presentes en la mente de la gente y lograr una conexión con ellos. Que sepan que más que vender productos, queremos que logren mejoras en su calidad de vida.
- ▶ Comunicar claramente que en Sodimac se encuentra de todo para el mejoramiento del hogar.
- ▶ *Insight* del consumidor final: hogar.

Estrategias

Evidenciar mediante las transformaciones en vivo, que cualquier espacio, calle, lugar, incluso el hogar, se puede mejorar, con la simple actitud y los elementos adecuados; que en Sodimac encontrarás todo para hacerlo posible; y que ese cambio genera no solo una mejora física, sino también un impacto importante y positivo en la gente que vive la transformación, incluso en una revaloración de su propio espacio y espacio social.

Fue así que se lanzó “Sodimac, Transforma tu Vida”.

4.7 Estrategia de medios

Se desarrolló una campaña integral 360° para lograr un mayor impacto en los diferentes públicos de la marca a través de comunicación *online* y *offline*. Para ello, primero se hizo un pre-test para evaluar el concepto, que fue gratamente aceptado.

Campaña de intriga

- ▶ Comercial de intriga de 10”

- ▶ *Minisite* de intriga donde aquellos que ingresaban recibirían primero el develamiento de la campaña.

Lanzamiento y develamiento

- ▶ Comercial de develamiento de 45"
- ▶ Comercial reducido a 20" que incluía testimoniales de los vecinos. Se contempló un factor lúdico que implique "transformar": haciendo un antes y después
- ▶ Un *minisite* de Transforma tu Vida
- ▶ Presencia en web de Sodimac
- ▶ Documental de 20' y un "*making of*" colgados en la web
- ▶ Redes sociales: Facebook y Twitter
- ▶ Juego interactivo virtual (tipo Angry Birds)
- ▶ Tres *spots* de radio
- ▶ Paneles de vía pública
- ▶ Paraderos y tarjetas postales lenticulares (se transforman según el observador vaya cambiando de ubicación)
- ▶ Vallas persiana
- ▶ Aviso de prensa
- ▶ Aplicación de publicación con "realidad aumentada"
- ▶ Imagen y activación en el punto de venta
- ▶ Artículos de *merchandising*

Mantenimiento

- ▶ Comerciales tácticos donde se muestra una transformación con *time-lapse*. En ellos se mostraban diferentes espacios ya sea de la calle o casa y rematando la comunicación con diferentes categorías (pinturas, aniversario, terrazas, navidad, muebles, herramientas) de producto-precio.
- ▶ Un concurso llamado "Transforma tu calle", a través de un *reality show* en el programa "Hola a Todos" de ATV, para poder convocar una siguiente calle para ser transformada. Fue entre septiembre y diciembre del 2011.

Planes y acciones internas (fuerza de ventas)

- ▶ Presentación de la campaña en cines Open Plaza.
- ▶ Campaña interna con empleados: se realizó un concurso para conocer cómo Sodimac cambió sus vidas a nivel profesional o personal entre todas las tiendas del país con vales de compra para transformar sus casas como premio.

Inversión en medios²

Recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición en dólares, a tarifa impresa sin impuestos ni comisiones: US\$ 6.503.988,00.

² Fuentes: Ibope Time, Sapex, Monitor Multimedia.

GRP / TGRP alcanzados: 7.268,6

Período de exhibición:

Inicio:	19.06.2011
Término:	31.12.2011

Marco competitivo³

- ▶ Número de marcas o productos participantes en la categoría: 7.
- ▶ Cuántos de ellos con publicidad en el período: 7.
- ▶ Inversión publicitaria total en la categoría, en el mismo período de exhibición, en tarifas frías: US\$ 20.225.509 más IGV.

Asignación del presupuesto total del caso (medios, producción, implementación, etc.).

5. Resultados atribuidos a la campaña

- ▶ Se alcanzó un *market share* de 11 %.
- ▶ Líder en TOM, preferencia y recomendación.
- ▶ Top Ten de Twitter en la semana de lanzamiento.

Mes de lanzamiento:

- ▶ Se sobrepasaron las 100.000 visitas a la página web.
- ▶ Un millón y medio de páginas visitadas.
- ▶ Más de 3.000 personas visitaban el *minisite* diariamente, y luego la cifra se mantuvo en 1.500.
- ▶ 3.000 personas jugaron el juego.
- ▶ 200 comentarios en el muro de Facebook.
- ▶ 15.000 reproducciones del documental en YouTube.
- ▶ Post-test publicitario: recordación y entendimiento de la campaña.
- ▶ Atención de los medios: diario *El Comercio*.
- ▶ Atención de los *blogs*.

6. Preguntas

- a. Realice un análisis del sector construcción.
- b. Identifique los cambios en el comportamiento del consumidor en relación con la remodelación de inmuebles.
- c. Identifique las oportunidades y amenazas para Sodimac.
- d. Analice las fortalezas y debilidades de Sodimac.

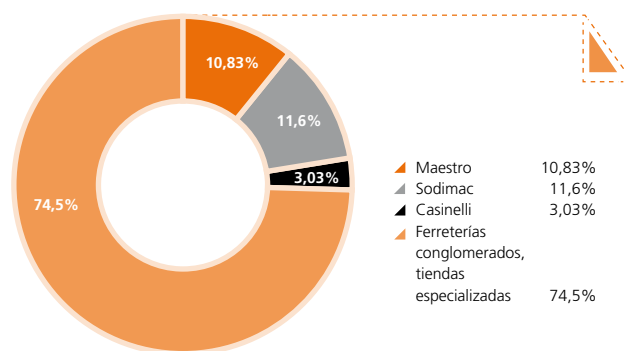
³ Fuentes: Sapex, Monitor Multimedia.

- e. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Sodimac?
- f. ¿Cuáles son los principales elementos que contribuyeron a que Sodimac obtenga el presente reconocimiento?
- g. ¿Qué recomendación le daría a Sodimac para su futuro crecimiento, considerando la matriz de Ansoff?

7. Anexos

Anexo 1 Market share

1° Se alcanzó un **market share** de 11%



Fuente: Maximixe. Estudio de tiendas de mejoramiento del hogar 2011.

2° Líder en TOM, preferencia y recomendación

BRAND EQUITY - PERSONA NATURAL

GRM[®]
GLOBAL RESEARCH
MARKETING



SODIMAC
Top of Mind
Awareness
Visita
Compra
Última compra
Compra frecuente
Prefiere
Recomienda

	LIMA	CHICLAYO	TRUJILLO	ICA
Awareness	46%	62%	65%	63%
Visita	97%	100%	100%	99%
Compra	82%	90%	84%	90%
Última compra	75%	76%	68%	81%
Compra frecuente	25%	45%	34%	56%
Prefiere	39%	64%	50%	65%
Recomienda	45%	65%	50%	67%
	41%	67%	54%	67%

Base:(780) Total de personas naturales entrevistadas

Base:(317) Total de personas naturales entrevistadas / provincia



SODIMAC
Top of Mind
Awareness
Visita
Compra
Última compra
Compra frecuente
Prefiere
Recomienda

	LIMA	CHICLAYO	TRUJILLO	ICA
Awareness	18%	12%	18%	16%
Visita	95%	98%	98%	99%
Compra	39%	43%	55%	73%
Última compra	30%	21%	33%	61%
Compra frecuente	14%	6%	8%	19%
Prefiere	13%	8%	16%	15%
Recomienda	16%	8%	16%	15%
	14%	8%	16%	15%

Base:(780) Total de personas naturales entrevistadas

Base:(317) Total de personas naturales entrevistadas

BRAND TRACKING SODIMAC - RESUMEN - NOV / DIC 2011

Fuente: Brand Tracking. 2011: GRM – Global Research Marketing.



Top of Mind

Awareness

Visita

Compra

Última compra

Compra frecuente

Prefiere

Recomienda

LIMA

50%

100%

86%

67%

34%

45%

45%

47%

TRUJILLO

60%

100%

90%

85%

43%

50%

51%

51%

ICA

53%

100%

96%

95%

51%

55%

55%

55%

Base:(317) Total de personas entrevistadas Lima

Base:(214) Total de personas entrevistadas / por provincia



Top of Mind

Awareness

Visita

Compra

Última compra

Compra frecuente

Prefiere

Recomienda

LIMA

31%

100%

68%

59%

23%

27%

27%

27%

CHICLAYO

32%

100%

86%

56%

26%

33%

35%

35%

TRUJILLO

22%

100%

65%

56%

19%

23%

21%

21%

ICA

39%

100%

94%

92%

41%

39%

38%

38%

Base:(317) Total de personas entrevistadas Lima

Base:(214) Total de personas naturales entrevistadas / por provincia

3° Top Ten de Twitter en la semana de lanzamiento

Mes de lanzamiento:

- ▶ Se pasaron las 100.000 mil visitas a la pag web
- ▶ 1 millón y medio de páginas visitadas
- ▶ Más de 3.000 personas visitaban el *minisite* a diario y luego se mantuvo en 1.500
- ▶ 3.000 personas jugaron el juego
- ▶ 200 comentarios en el muro de Facebook
- ▶ 15.000 reproducciones del documental en YouTube

4° Atención de los medios: diario *El Comercio*





5° Atención de los blogs

Consumer Insights y Mercado Negro

<http://consumer-insights.blogspot.com/2011/07/sodimac-de-tienda-de-mejoramiento-del.html>

<http://filmsperu.pe/New/View/noticias.php?codnot=1395&categoria=not>



8. Bibliografía

- ▶ ALFA VÍA
s.f. Post-test, Campaña "Transforma tu Vida", tiendas de Lima y provincias. Estudio.
- ▶ EL COMERCIO
s.f. Artículos varios.
- ▶ GLOBAL RESEARCH MARKETING
2011 *Brand Tracking 2011*. Estudio.
- ▶ MAXIMIXE
2011 *Tiendas de mejoramiento del hogar 2011*. Estudio.

Páginas web

- ▶ PERÚ RETAIL
<http://www.peru-retail.com/noticias/ventas-de-tiendas-para-el-mejoramiento-del-hogar-crecerian-231.html>
- ▶ RETAIL IN DETAIL
<http://www.gcretailindetail.com/noticias-centro-sudamerica/Peru/2012/02/04/Tiendas-para-mejoramiento-del-hogar-subieron-sus-ventas/>

- ▶ SODIMAC
<http://www.sodimac.com.pe/>

Blogs

- ▶ CONSUMER INSIGHTS
<http://consumer-insights.blogspot.com/2011/07/sodimac-de-tienda-de-mejoramiento-del.html>
- ▶ MERCADO NEGRO
<http://filmsperu.pe/New/View/noticias.php?codnot=1395&categoria=not>



Vivanda

recomiendo

III Edición

Maria de la Altagracia

Los especialistas de Vivanda
te recomiendan exquisitas
sensaciones para tu paladar

Que

Un mundo de variedades
e intensos sabores

Fiambr

Irresistibles platos
en tu

Ad

Exclusivos Descuentos
de tu Tarjeta Vivanda

Cosecha tus B

a
ón 2011

acia

vanda
uisitas
aladar

esos

dades
bores

ores

aceres
mesa

emás
entos
vanda

beneficios



Comercios

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Campaña: Vivanda recomienda

Anunciante: Supermercados Peruanos S.A.

Agencia: Agencia: Publicis Asociados S.A.C.

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abriáte con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

SUPERMERCADOS PERUANOS – CAMPAÑA “VIVANDA RECOMIENDA”

Categoría: Comercios

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Gina Pipoli

Con la colaboración de: Judith Inés Paredes Suica

1. Resumen del caso

La vorágine de los cambios del mercado en los últimos años, unida a la globalización, ha obligado a las empresas de *retail* a ser cada vez más competitivas y desarrollar nuevos modelos de negocios que permitan detectar las oportunidades del mercado y satisfacer cada vez mejor las necesidades del consumidor.

En este contexto, Vivanda tuvo el mérito de reconocer una oportunidad de mercado para poder fortalecer su posicionamiento en la categoría de vinos, ya que esta no había sido desarrollada en su máxima capacidad. Es así que, luego de un profundo análisis, deciden lanzar “Vivanda recomienda” como una nueva propuesta de valor. Para ello, utilizaron dos pilares de la marca ya consolidados, como son: “especialistas en frescura” y “gratas experiencias de compra”, con acciones concretas que reforzaban la estrategia comercial del formato que sigue este supermercado.

Para la realización de esta campaña, se llevó a cabo un análisis enfocado en sus clientes, que buscaba profundizar el consumo de vinos a través de un incremento del valor promedio de las botellas de S/. 30 a S/. 55, y aun en postcampaña, a un valor de S/. 38¹; es decir, se buscó generar un cambio en el hábito de consumo de vinos para que el consumidor aprendiera a elegir productos de mayor calidad y precio.

La campaña se realizó dentro del presupuesto proyectado y con un ROI del doble de lo esperado². El resultado mostró el éxito de la campaña con un incremento en las ventas de esta categoría de 108%, que tuvo eco en otras categorías tales como carnes, quesos, fiambres, frutas y verduras, cuyo promedio mensual creció en 110%.

2. Análisis del sector

En los últimos años, el sector *retail* se ha mantenido bastante movido como consecuencia del crecimiento económico del país y la estabilidad política, que han atraído inversiones, tanto locales como extranjeras, que han generado un incremento en la penetración del canal moderno tanto en Lima como en provincias.

En el caso de Lima, este crecimiento se ha visto limitado debido a la poca disponibilidad de terrenos de grandes dimensiones ubicados en zonas comerciales, así como por su alto costo. Sin embargo, en provincias, donde la penetración es baja, existen mayores posibilidades de desarrollo futuro para la

¹ Información otorgada por Vivanda – Supermercados Peruanos S.A.

² Ídem.

puesta en marcha de nuevos proyectos en diversos formatos como supermercados e hipermercados, tanto dentro de los centros comerciales como fuera de ellos, de manera independiente³.

Según Colliers International⁴, la creciente demanda existente está generando el desarrollo del sector. De acuerdo a lo indicado en el anexo 1, en el sector de supermercados, se tuvo un 19,2% en ventas en el año 2011, lo que implica un crecimiento de 5,6% respecto al año 2010 debido al crecimiento del consumo privado como consecuencia del incremento del crédito y el crecimiento del empleo.

El sector *retail* en el Perú está constituido por hipermercados, supermercados y tiendas de conveniencia. Los primeros, aprovechando su gran volumen de compra, aplican una estrategia de precios bajos todos los días para una gran variedad de productos alimenticios y de higiene personal, así como diversos artículos y artefactos para el hogar, combinados con una vasta gama de servicios (tales como bancos y lavanderías); en segundo lugar se encuentran los supermercados, divididos en dos grandes grupos: los que ofrecen sus productos rodeados de un alto nivel de servicio a precios altos, frente a los que ofrecen bajos precios con un bajo nivel de servicio. Finalmente, las tiendas de conveniencia se caracterizan por tener un limitado surtido de productos pero con un horario de atención ampliado durante las 24 horas del día.

Es así que los principales supermercados e hipermercados en el Perú son propiedad de tres importantes grupos empresariales, como se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1
Composición del Canal Moderno en el Perú

	Alto nivel de servicio y experiencia	Bajos precios
Grupo Cencosud	Wong	Metro
Grupo Interbank	Vivanda	Plaza Veá
Grupo Falabella		Tottus

Elaboración propia.

Al 31 de diciembre de 2011, Supermercados Peruanos había inaugurado 14 locales en territorio peruano, tanto en Lima como en provincias, tras haber cerrado 5 canales, con lo que obtuvo una participación de mercado de 33,3%, cifra menor que la registrada a finales del año 2010 dado el alto crecimiento en ventas de Hipermercados Tottus. En el anexo 3 se presenta un gráfico de la participación de mercado de estos tres supermercados entre los años 2008 y 2011.

Durante la década del 2000, en el Perú se dio un incremento en el consumo y gasto per cápita mensual en el sector alimenticio de 24% aproximadamente, teniendo el gasto de alimentos fuera del hogar un 64%, lo que lo convierte en el rubro con mayor importancia en el desarrollo del *retail*⁵. Del mismo modo, para el año 2012 se estima un crecimiento de 5,5% en la industria de alimentos en el Perú, mientras que las ventas en los supermercados se incrementarían en un 17%, según la consultora Maximixe; mientras que entre el 2012 y 2016, los supermercados tendrían una tasa promedio anual de crecimiento de 15,1%, según Business Monitor International.

Este desarrollo económico sostenido del Perú lo ubica en el puesto 8° de la relación de países más atractivos para los inversionistas en negocios minoristas, de acuerdo al GRDI⁶ 2011 según cuatro categorías: atractivo del mercado, riesgo del país, saturación del mercado y presión de tiempo.

³ Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. *Informe de clasificación de supermercados peruanos 2011-2012*.

⁴ Reporte de Investigación y Pronóstico 4T 2011 y 1T 2012 Comercial.

⁵ "Informe sectorial: industria de alimentos". En: *Revista de la Cámara de Comercio de Lima*, lunes 9 de abril de 2012, año 11, N° 519.

⁶ GRDI son siglas de Global Retail Development, estudio anual elaborado por la consultora A.T. Kearney que ayuda a los grupos de distribución a priorizar estrategias de desarrollo internacional.

En paralelo a este desarrollo económico del país, se ha dado un desarrollo de su gastronomía, que gradualmente está cobrando mayor importancia en el Perú y el mundo, ocasionando un crecimiento paralelo de las industrias vinculadas como la vitivinícola.

3. La empresa

3.1 Historia

Supermercados Peruanos es una empresa comercial peruana constituida como sociedad anónima el 1 de junio de 1979, bajo la razón social Promociones Camino Real S.A., accionista mayoritario del grupo propietario de la cadena de tiendas Scala.

Como antecedentes, cabe destacar que en el año 1993, la cadena de supermercados chilena Santa Isabel adquirió la empresa, cambiando su razón social a Supermercados Santa Isabel S.A.⁷, con muy buenos resultados ya que logró que la cadena creciera durante la década de 1990, logrando adquirir las cadenas Mass y Top Market, así como el arrendamiento del supermercado San Jorge. Gracias a estas adquisiciones, Supermercados Santa Isabel, logró consolidarse como la segunda cadena de supermercados del Perú⁸.

En 1998, el grupo holandés Royal Ahold se convirtió en copropietario de Santa Isabel S.A. asumiendo el control de la empresa en mayo del 2002, pero en el año 2003 el grupo decidió retirar sus operaciones en Sudamérica por lo que vendió sus acciones al Grupo Interbank y Compass Capital Partners Corp., que luego le cambiaron el nombre por el de Plaza Vea. Adicionalmente, en marzo del 2004, la Junta General de Accionistas decidió aprobar el cambio de denominación social de Supermercados Santa Isabel S.A. por Supermercados Peruanos S.A., nombre que mantiene hasta la fecha.

Posteriormente, a finales del año 2005, Supermercados Peruanos lanzó un nuevo formato que ponía especial énfasis en la experiencia que se brindaba a los clientes en sus tiendas, para lo cual se puso especial énfasis en su diseño y en la frescura de sus productos. Vivanda representa un estilo innovador que permite que los clientes disfruten experiencias enriquecedoras rodeados de productos que se caracterizan por su frescura. Por ello, Vivanda tiene el lema “Piensa fresco”, que refuerza el posicionamiento de frescura de los productos de Vivanda.

Es así que desde su fundación en el año 2005 y a lo largo de los años siguientes, Vivanda desarrolló una estrategia de crecimiento, abriendo nuevos locales tanto en Lima como en provincias, diseñando nuevos formatos como Economax, dirigido a captar nuevos segmentos; modificando las tiendas Minisol en reemplazo de Mass; y mejorando la calidad de servicios de Plaza Vea. Esto le valió obtener dos premios en el año 2007: El EFFIE Plata “Crecimiento Benavides – Vivanda” y luego el Gran Premio a la Creatividad Empresarial por Plaza Vea.

El 6 de noviembre de 2009⁹, Supermercados Peruanos inauguró Vivanda Libertadores, su séptimo local ubicado en la calle Libertadores 596, en el distrito de San Isidro, con una inversión de US\$ 3 millones. Su innovadora disposición de productos agrupados en universos, facilita la compra al consumidor al agrupar los productos por el motivo de consumo, hecho que ha sido muy valorado por sus clientes como un factor diferencial.

En diciembre de ese mismo año, Supermercados Peruanos alcanzó el puesto 7º del *ranking* “Las 30 mejores empresas para trabajar en el Perú 2009” en reconocimiento a sus buenas prácticas. Este premio le fue entregado por el Instituto Great Place to Work – Perú.

⁷ Disponible en la página web de Equilibrium Clasificadora de Riesgo: <<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>>.

⁸ Página web oficial de SPISA. <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-empresa>>.

⁹ Página web oficial de Vivanda. <<http://www.vivanda.com.pe>>.

Posteriormente, durante los años 2010 y 2011, recibió cinco nuevos premios en reconocimiento por el éxito alcanzado.

El 8 de agosto de 2011, Vivanda inauguró, en la tienda Vivanda La Molina, la primera Estación de Reciclaje del Perú, como piloto de una importante iniciativa de responsabilidad social que se aplicará en 60 tiendas de Supermercados Peruanos, tanto en los formatos Plaza Vea como Vivanda. Como parte de su acción y compromiso con el cuidado del medio ambiente y la reducción de consumos energéticos, participó en la campaña de “La Hora del Planeta”, organizada por el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF Perú) durante este mismo año.

Al año 2012, Vivanda cuenta ya con 8 tiendas ubicadas en los distritos de: San Isidro, Surco, La Molina, Miraflores y Magdalena.

3.2 Situación actual

Desde su existencia, Vivanda se ha caracterizado por su innovación al dejar de lado el concepto tradicional del supermercaderismo para centrarse en las necesidades de sus clientes, enfocándose en la calidad de sus productos y en nuevos servicios para generar una experiencia de compra diferente.

Cabe mencionar que, acorde a la estructura accionaria de Supermercados Peruanos al 31 de marzo de 2012 según Equilibrium, el cargo de gerente general, que fuera ocupado anteriormente por Norberto Rossi desde enero del 2005, fue asumido por Juan Carlos Vallejo desde enero de ese año.

3.3 Visión y misión

Visión

- ▶ La visión de Supermercados Peruanos S.A. es: “Ser la primera opción de compra para todos los peruanos”¹⁰.
- ▶ La visión de Vivanda es: “Queremos convertirnos en la primera opción de compra fresca e innovadora para las familias peruanas”¹¹.

Misión

- ▶ La misión de Supermercados Peruanos S.A. es: “Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida”¹².
- ▶ La misión de Vivanda es: “Buscamos ofrecer a nuestros clientes experiencias de compra únicas y a su medida, a través de los mejores productos”¹³.

3.4 Principios y valores

De acuerdo a lo indicado por la empresa, los valores que predominan y comparten Supermercados Peruanos y Vivanda son:

- ▶ Honestidad
- ▶ Ser cuidadoso y ordenado
- ▶ Ser servicial

¹⁰ Supermercados Peruanos del Perú. “Somos empresa”. <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

¹¹ Página web oficial de Vivanda. <<http://www.vivanda.com.pe>>.

¹² Supermercados Peruanos del Perú. “Somos empresa”. <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

¹³ Página web oficial de Vivanda. <<http://www.vivanda.com.pe>>.

- ▶ Ser muy trabajador
- ▶ Ser creativo e innovador
- ▶ Ser buen miembro del equipo

Una de sus preocupaciones fundamentales radica en ofrecer a sus clientes una muy buena calidad de productos acomodados de manera estratégica en cada uno de los “universos” creados por ellos dentro de sus establecimientos, para brindarles una experiencia de compra placentera basada en la facilidad para encontrar los productos dentro de la tienda, además de la atmósfera creada con base en una decoración muy agradable. Otro de sus pilares radica en el asesoramiento de especialistas para promover la sofisticación del consumo de productos como los vinos. Finalmente, cabe destacar su preocupación por ofrecer productos distintos, de gran calidad y muy frescos, lo cual traducen a través de su lema: “Piensa fresco”.

Del mismo modo, manifiestan su preocupación por el cuidado del medio ambiente, creando conciencia de la importancia de este tema, tanto en sus trabajadores como en sus clientes. Es así que han desarrollado una serie de aportes en esta línea entre los cuales se encuentra la utilización de bolsas que sean amigables con el medio ambiente ya sea por ser biodegradables o de papel.

3.5 Mezcla de productos

Supermercados Peruanos S.A. es una cadena de supermercados peruana que al año 2012 contaba con 78 tiendas en el Perú, divididas en los tres formatos de supermercados que existen en el mercado: hipermercados, bajo la razón comercial “Plaza Veá” (42 tiendas); 24 supermercados, de los cuales 16 funcionan bajo el nombre comercial de “Plaza Veá Súper”; y 8 tiendas como “Vivanda”. Finalmente, tienen 12 tiendas de descuento, de las cuales 4 funcionan la denominación “Mass” y 8 como “Economax”.

Como se indicó, Supermercados Peruanos ha desarrollado tres formatos de autoservicios con distintas características y beneficios, de acuerdo al público objetivo al que se dirigen, para adecuarse a las necesidades de este.

a. Hipermercados

Plaza Veá: se lanzó al mercado en octubre del 2001. Está centrado en ofrecer una gran variedad de productos a bajos precios, lo que se refleja en su eslogan: “En Plaza Veá, todo cuesta menos”. Su público objetivo está conformado por personas de los NSE A, B, C y D que acostumbran realizar compras semanales, para lo cual Plaza Veá ofrece a sus clientes la tarjeta de Crédito Plaza Veá Visa, que les permite acceder a beneficios exclusivos, descuentos y ofertas. Dado el gran tamaño que presenta este formato, además de los productos de consumo masivo y limpieza, se ofrece Delivea (venta de comida al peso), venta de artefactos eléctricos, artículos para el hogar y diversos servicios tales como: óptica, lavandería, banco, farmacia, juegos, Tu Entrada, etc.

b. Supermercados

Vivanda: es el segundo formato en orden de importancia de Supermercados Peruanos; cuenta con un área de 900 metros cuadrados aproximadamente y tiene como objetivo ofrecer una experiencia diferente durante la compra, para lo cual ofrece un ambiente cálido y acogedor que genere una estancia agradable durante la compra. Su público objetivo está conformado por los NSE A y B, de mayor poder adquisitivo. Adicionalmente, cuenta con un programa de fidelización de clientes que se administra a través de la tarjeta Vivanda, para que los clientes puedan acceder a promociones, descuentos y sorteos.

Plaza Veá: en este grupo también se cuenta con Plaza Veá Súper, que brinda la misma oferta que Plaza Veá Hiper a nivel de alimentos pero en áreas de menor tamaño.

c. Tiendas de descuento

Mass (Minisol): ofrece productos básicos a precios bajos en un formato pequeño para competir con el canal tradicional. Su público objetivo son las personas de los NSE C y D.

Economax: son tiendas que vienen a ser una mezcla de mercado con bodega, cuya estrategia es la de otorgar precios bajos todos los días en un ambiente familiar para competir con el canal tradicional.

4. La marca

Supermercados Vivanda surgió como un nuevo concepto de supermercados en septiembre del año 2005 y fue desarrollándose gracias a la aceptación del mercado hasta convertirse en la segunda marca, en orden de importancia, de Supermercados Peruanos S.A. Al año 2012, Vivanda contaba con 8 tiendas ubicadas en los distritos de San Isidro, Surco, La Molina, Miraflores y Magdalena. Desde un principio, Vivanda se dirigió a las personas de los NSE A y B, caracterizándose por la alta calidad de sus productos unida a la excelencia de sus servicios, que, junto con su promesa de ofrecer buenos productos a través de su eslogan “Piensa fresco”, buscaban generar una grata experiencia en el consumidor.

4.1 Escenario

El mercado de vinos en el Perú ha experimentado durante los últimos años un interesante crecimiento.

Durante el año 2011, se produjo un incremento importante en la demanda de bebidas alcohólicas, lo cual aumentó las oportunidades de desarrollo del vino en el mercado peruano. Esta situación se explica por el aumento del poder adquisitivo de la población, el mayor conocimiento de vinos por parte del público objetivo, la aparición de nuevas marcas de buena calidad, el desarrollo del turismo, el *boom* de la gastronomía, que impulsa el mayor consumo de vino¹⁴, y la gran variedad de precios existentes que les permiten adecuarse a todos los consumidores.

La venta de vinos en el Perú se da fundamentalmente en grandes licorerías, tiendas especializadas, restaurantes, bares y hoteles, así como en hipermercados y supermercados. Sin embargo, la mayor frecuencia de compra de vinos se da fundamentalmente en supermercados, de acuerdo con el estudio realizado por la Oficina Comercial de ProChile en Lima-Perú. Este hecho es utilizado como herramienta de negociación de los supermercados frente a los proveedores, ya que saben que los compradores que conocen poco de vinos se verán fuertemente influenciados por los especialistas en el punto de venta, pudiendo favorecer o restringir la venta de una determinada marca de vinos en particular. El canal de distribución del vino en el Perú se puede ver en el anexo 4.

4.2 El producto

Como se ha indicado, Vivanda es un supermercado con un formato innovador que busca la satisfacción de sus clientes a través de la generación de una experiencia de compra grata brindada en un ambiente cálido y acogedor, que facilita la compra al presentar los productos ordenados en universos dentro de las tiendas, lo cual les permite comprar de forma fácil, rápida y sencilla.

Su objetivo es posicionarse como el supermercado que ofrece frescura y calidad en sus productos, además de una grata experiencia de compra complementada con el asesoramiento especializado que ofrece.

En Vivanda existen diferentes universos claramente diferenciados, como son:

¹⁴ Oficina Comercial de ProChile en Lima-Perú. *Estudio de mercado de vinos para el mercado peruano – año 2011*.

- ▶ Licores (La Cava)
- ▶ Lácteos (El Rincón)
- ▶ Fiambres
- ▶ Carnes y Aves
- ▶ Pescados y Mariscos
- ▶ Frutas y Verduras
- ▶ Abarrotes (también cuidado personal y hogar)
- ▶ Alimentos (El óvalo)
- ▶ Panadería (El rincón, junto a lácteos)
- ▶ Otros negocios (La Tinka, Tu Entrada y Banco o cajero Interbank)

Cabe señalar que el principal competidor de Vivanda es Wong, supermercado que cuenta con 30 años en el mercado gracias al éxito obtenido por haber enfocado su posicionamiento en torno a la excelencia en el servicio y en su programa de fidelización de clientes Bonus, que permite ganar puntos por las compras realizadas en sus establecimientos, los cuales posteriormente pueden ser canjeados por premios. Vivanda, por su parte, lanzó un programa de fidelización a través de su tarjeta Vivanda, el cual, a diferencia del anterior, no acumula puntos por las compras de manera expresa, pero sí premia a sus clientes por sus consumos en sus establecimientos pero de manera sorpresiva, a través de distintos medios como descuentos en los precios, cupones, regalos, invitaciones a eventos especiales, etc.

4.3 El mercado objetivo

El mercado objetivo de Vivanda son personas entre los 25 y 50 años, primordialmente mujeres, de los NSE A y B, que tienen un estilo de vida conservador y se preocupan por la alimentación y la calidad de vida de su familia. Como mercado secundario, se encuentran las personas entre los 25 y 50 años, primordialmente mujeres, de los NSE A y B que tienen un estilo de vida moderno que las lleva a preocuparse más por la calidad del producto y el servicio que por el precio. Son personas que valoran su tiempo y les interesa hacer una compra rápida sin sacrificar calidad y servicio.

4.4 La campaña promocional

A partir del año 2010, la categoría “vinos” concitó gran interés por parte de Vivanda, tanto por la diferenciación que representaba en términos de especialización, como por la rentabilidad que podía generar al haberse puesto de moda.

Por ello, el vino surgía como una interesante línea por desarrollar dado que tenía una estrecha vinculación con las categorías que habían generado su posicionamiento en torno a una experiencia, como son los quesos, las fiambres y las carnes.

Por tal motivo, desde el año 2010 se emprendieron diversas iniciativas en torno al vino pero sin buenos resultados, hasta que decidieron implementar una estrategia de márketing directo e inteligencia de mercados basada en tres pilares:

- ▶ **Surtido:** cuidadosa selección de vinos nacionales, importados y exclusivos, dispuestos en ambientes especiales con un diseño de “cavas”, que favorecen la experiencia de compra.
- ▶ **Asociación a categorías del posicionamiento:** el vino tiene una estrecha relación con la mayoría de categorías de posicionamiento de la marca Vivanda como son quesos, fiambres, carnes, e incluso frutas y verduras.

- **Asesoramiento de especialistas:** se dispuso que en cada tienda Vivanda se contara con un *sommelier* y un *chef* que brindaran asesoría en la selección de productos, entrenamiento al personal de venta de licores, y asistencia en la elaboración del contenido.

Por ello, en la campaña se diseñó la promoción de la categoría “vinos” con base en los conceptos de frescura y asesoría de expertos, para enfatizar en la sofisticación. Por otra parte, se tuvo una adecuada negociación con los proveedores de las principales bodegas de vino para poder llegar a un presupuesto adecuado.

Se fijó como mercado objetivo para la campaña a los hombres y mujeres que consumían la categoría vinos en una proporción superior al promedio de clientes de Vivanda: Por ejemplo, el valor promedio de compra por botella debía ser de S/. 30 cuando el promedio de la tienda era de S/. 26, y su consumo per cápita debía ser de 9 litros cuando el promedio de la tienda era de 4. Así, la campaña se centró en identificar a estos clientes que gustaban del vino y lo consumían regularmente, pero tenían poco conocimiento y se limitaban a comprar opciones conocidas a precios promedio, para intentar sofisticar su consumo.

De forma paralela, se realizaron alianzas con restaurantes y proveedores de prestigio, donde se realizaron catas-maridaje para redondear el concepto a través de la experiencia.

4.5 Objetivos de marketing y objetivos comunicacionales

Objetivos cuantitativos de marketing

- Especialización del consumo:** incrementar en 30% la venta de botellas de vino con un precio superior a S/. 30 durante la campaña y 15% en postcampaña (frente al período inicial).
- Incrementar el consumo:** incrementar el consumo de la categoría de vinos durante la campaña de la siguiente manera:
 - Ventas en un 40%
 - Unidades vendidas en un 15%
 - Mantener el efecto postcampaña con crecimientos de:
 - Ventas en un 10%
 - Unidades vendidas en un 5%
- Categorías de posicionamiento:** lograr aumentar las ventas de las categoría asociadas (carnes, quesos y fiambres) en 30% durante campaña y 20% postcampaña.
- Eficiencia:** Lograr todos los objetivos de campañas con un ROI no menor de 5 y una inversión total no mayor de S/. 180.000.

Objetivos comunicacionales

- Sumar a las acciones de gestión de clientes del Programa Tarjeta Vivanda, que hace sentir a los clientes especiales y reconocidos por su tienda, propiciando el “boca a boca” positivo.
- Educar al cliente reforzando la imagen de especialistas con acciones basadas en la experiencia para sofisticar el conocimiento y el consumo del vino.

4.6 Estrategias de marketing

- Lineamientos estratégicos:** fijar como base para la construcción de las estrategias de marketing, los pilares fundamentales de la marca:

- ▶ **Expertos en frescura:** brindado por el asesoramiento de los especialistas (*sommelier* y *chef*), que constituían las principales personas en las que recaía la credibilidad a la promesa de los especialistas.
 - ▶ **Experiencias agradables:** que soportara el concepto único e innovador que promovía la marca Vivanda, de brindar experiencias placenteras tanto dentro como fuera de tienda.
- b. **Selección del *target*:** para optimizar los limitados recursos con los que se contaba, se decidió optar por realizar acciones dirigidas solo a aquellas personas que tuvieran el perfil definido para alcanzar los objetivos de *márketing* propuestos, es decir, la realización de una segmentación rigurosa que implicara la inclusión tan solo de clientes con potencial de ser desarrollados en estas categorías, establecida por factores RFM (recencia, frecuencia y monto) en vinos y otros como carnes importadas, productos *gourmet*, licores especiales, etc., que dieran indicios de su potencial y preferencias.

4.7 Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación se basó en los “expertos”, por lo que los especialistas debían comunicarse en primera persona con los clientes elegidos mediante *mailings* directos, dosificados de acuerdo a la programación regular y el *timing* más apropiado para obtener la maximización de los resultados. Esta campaña fue denominada “Vivanda recomienda”.

Adicionalmente, se ofrecieron catas-marinaje presenciales, dirigidas por especialistas, en exclusivos restaurantes. Cada noche se presentaban cuatro vinos que eran combinados con sendos platos para el grupo de amigos seleccionado que sería asesorado por un experto. Cada evento cata-maridaje tenía una o más fechas por tienda, para contar con grupos reducidos de personas y lograr momentos más íntimos, lo que se tradujo en 11 fechas para 8 tiendas en el 2011. El círculo de la experiencia se cierra cuando el cliente se acerca al punto de venta a ejecutar la compra de lo recomendado. Para mayor detalle, la programación de “Vivanda recomienda” 2011 se puede encontrar en el anexo 5.

La clave radicó en el hecho de que todas las actividades programadas tenían consistencia suficiente para atar la recomendación de los expertos con la acción de compra del consumidor final, triangulando a los especialistas, productos y marcas, en búsqueda de una sofisticación en el consumo y en el boca a boca en los clientes.

4.8 Estrategia de medios

El canal más importante que se utilizó en esta campaña fue el *márketing* directo a través del *mailing* directo, que se concentraba en la recomendación e información acerca de la procedencia, historia y los *tips* recomendados por los especialistas de Vivanda. Adicionalmente, se incluyeron cupones de descuento en las bodegas y categorías sugeridas. El uso del telemárketing y de la página web sirvió de soporte a la campaña para ofrecer mayor profundidad de contenidos y recetas.

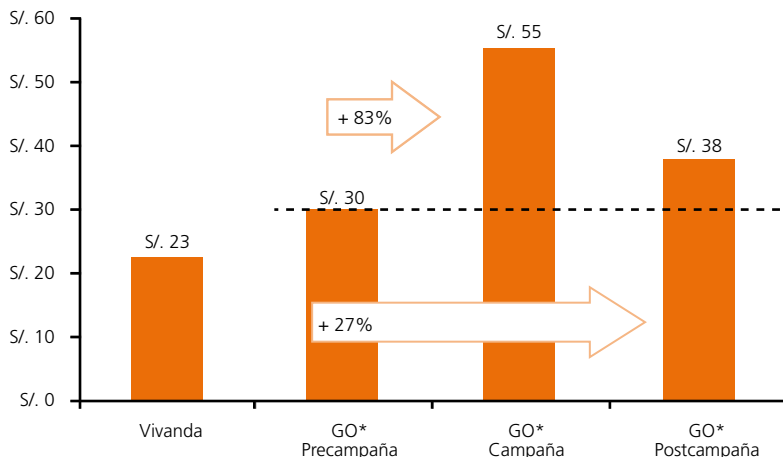
5. Resultados atribuidos a la campaña

Tras la implementación, uso de medios y producción de la estrategia Vivanda Recomienda, se contabilizó un gasto total de US\$ 25.473, es decir, S/. 68.776.

Los objetivos y resultados de la campaña se midieron con base en promedios mensuales del grupo objetivo para tres periodos: precampaña (enero-febrero 2011), campaña (marzo-octubre 2011) y postcampaña (enero-febrero 2012).

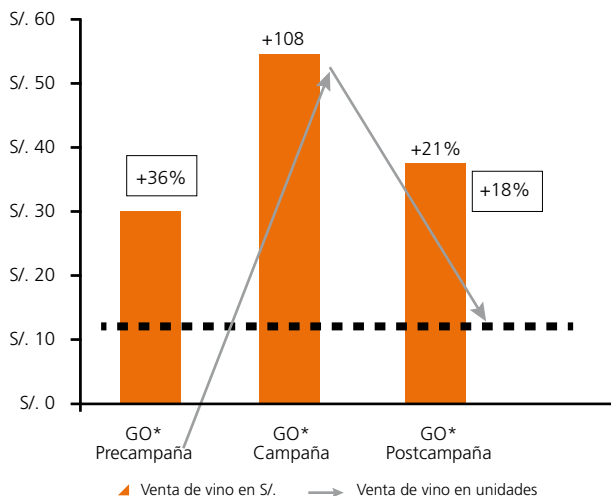
- a. **Sofisticación del consumo (valor de botella promedio):** el grupo objetivo, como ya se mencionó, gastaba en promedio S/. 30 por botella (superior en 30% al promedio de

todo Vivanda). Luego de las acciones de “Vivanda recomienda”, este grupo movilizó su consumo promedio a botellas de S/. 55, es decir, +83% (objetivo: +30%). El efecto de sofisticación superó el período de campaña, logrando mantenerse en postcampaña +27% superior que el consumo promedio inicial (objetivo: +15%).



Fuente: Supermercados Vivanda.

b. Incremento de ventas en la categoría vinos: el impacto que se obtuvo en la categoría vinos sobrepasó las expectativas. Durante la campaña, las ventas obtuvieron un +108% por encima del objetivo original de 40%, mientras que las unidades vendidas, que tenían un objetivo de incremento de 15%, obtuvieron un 36%. Los valores en postcampaña también fueron buenos, ya que las ventas aumentaron en 21%, 11% más que el objetivo y las unidades vendidas, +18%, a pesar de haber tenido un objetivo de 5%.



Fuente: Supermercados Vivanda.

Estos dos primeros resultados prueban, aún más, que la sofisticación del consumo se dio por la relación del crecimiento en ventas (+108%) versus las unidades vendidas (+36%). El

cliente aprendió a elegir y gastar un poco más en la categoría, dando como resultado un promedio de valor por botella de S/. 55 en vez del S/. 30 habitual, cerrando en 12 litros per cápita (+3 litros).

- c. **Crecimiento de categorías de posicionamiento:** las categorías de posicionamiento asociadas, como carnes, quesos, fiambres, frutas y verduras, mostraron una mejora aún más significativa, creciendo en +110% durante campaña (objetivo: 30%) y +56% en postcampaña (objetivo: 20%). Usar la categoría vinos como palanca para mover las categorías de posicionamiento probó ser consistente y eficaz.

De la misma forma, se logró superar y duplicar el objetivo planteado de obtener un ROI de 5, obteniéndose finalmente un resultado de 10¹⁵, y los resultados de la estrategia comunicacional se vieron reflejados en mayor fidelización y la llegada de notas de agradecimiento que felicitaban la iniciativa y la labor del personal por la buena atención y servicio.

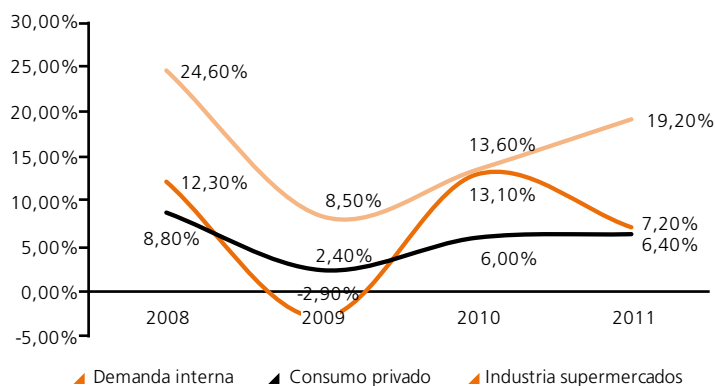
6. Preguntas

- Realice un análisis situacional.
- ¿Qué oportunidad del mercado supo aprovechar Vivanda?
- ¿Cuál fue el público objetivo de su campaña promocional?
- ¿Qué valor agregado ofrecía la campaña “Vivanda recomienda” a sus clientes?
- Conociendo los resultados obtenidos, ¿cuáles serían sus recomendaciones para futuras campañas de Vivanda?

7. Anexos

Anexo 1

Evolución indicadores de la industria (2008-2011)



Fuentes: INEI, BCR.
Elaboración: Equilibrium.

¹⁵ Recuperación de S/. 10 por cada sol invertido en la campaña.

Anexo 2

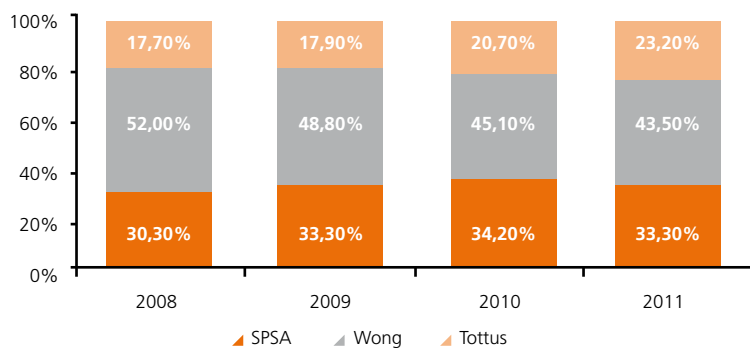
Tipos de supermercados en el Perú

Formato	Nombres	Empresa	N° tiendas	NSE objetivo
Hipermercados	Metro Área promedio: 7.100 m ²	Grupo Supermercados Wong	13	B, C y D
	Wong Área promedio: 4.900 m ²	Grupo Supermercados Wong	1	A, B, C y D
	Plaza Vea Área promedio: 2.000 m ² a 7000 m ²	Supermercados Peruanos	40	A, B, C y D
	Tottus Área promedio: 3.000 m ² a 9.000 m ²	Grupo Falabella	21	A, B, C y D
Supermercados	Metro Área promedio: 1.900 m ²	Grupo Supermercados Wong	44	A, B y C
	Wong Área promedio: 3.100 m ²	Grupo Supermercados Wong	16	A, B y C
	Vivanda Área promedio: 1.117 m ²	Supermercados Peruanos	8	A y B
	Plaza Vea Súper Área promedio: 1.421 m ²	Supermercados Peruanos	11	B y C
	Tottus Área promedio: 1.178 m ²	Grupo Falabella	6	C y D
	Makro Área promedio: 10.000 m ²	Makro Supermayoristas S.A.	7	C y D
Tiendas de descuento	Mass Área promedio: 278 m ²	Supermercados Peruanos	5	C y D
	Economax Área promedio: 1.333 m ²	Supermercados Peruanos	5	C y D

Fuentes: GSW, SPSA y HT.
Elaboración: Equilibrium.

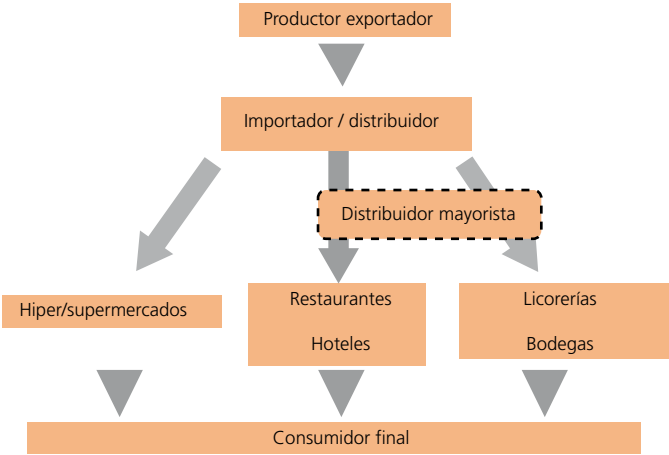
Anexo 3

Evolución de la participación de mercado (2008-2011)



Fuente: información pública.
Elaboración: Equilibrium.

Anexo 4
Canal de distribución del vino en el Perú:



Anexo 5
Programación Vivanda recomienda 2011

Impactos	Períodos
Vivanda recomienda edición I	24/02 al 09/03 (14 días)
Catas-maridaje 1*	25 y 26 de marzo
Vivanda recomienda edición II	09/05 al 22/05 (14 días)
Vivanda recomienda edición III	23/05 al 05/06 (14 días)
Vivanda recomienda edición IV	20/06 al 06/07 (17 días)
Vivanda recomienda edición V	18/08 al 31/08 (14 días)
Vivanda recomienda edición VI	24/10 al 07/11 (15 días)
Catas-maridaje 2*	4, 5, 6, 11, 12, 19, 25 y 26 de octubre y 8 de noviembre

Fuente: Supermercados Vivanda.

8. Bibliografía

- ▶ CLASS & ASOCIADOS S.A. CLASIFICADORA DE RIESGO
 2012 *Informe de clasificación de riesgo de Supermercados Peruanos S.A. 2012.*
- ▶ COLLIERS INTERNATIONAL
 2012 *Reporte de investigación & pronóstico 4T 2011 y 1T 2012 Comercial.*
- ▶ DIARIO PERÚ 21
 2011 "Consumo de vino se duplica y se refina", sábado 8 de octubre. <<http://peru21.pe/noticia/1314604/consumo-vino-se-duplica-se-refina>>.
- ▶ EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO S.A.
 2012 *Informe de clasificación de Supermercados Peruanos 2011-2012.*

- ▶ OFICINA COMERCIAL DE PROCHILE EN LIMA-PERÚ
2011 *Estudio de mercado de vinos en el Perú 2011*. <http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2011/JUGOS/estudio_mercado_vino_Peru_prochile_marzo_2011.pdf>.
- ▶ REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA
2012 "Informe sectorial: industria de alimentos", lunes 9 de abril, año 11, N° 519.

Páginas web

- ▶ COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN PÚBLICA (CPI)
<http://www.cpi.com.pe/descargas/AUTOSERVICIOS.PDF>
- ▶ INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX)
http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519172_5547593_4331314_0_-1,00.html
- ▶ SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.
<http://www.supermercadosperuanos.com.pe/>
- ▶ VIVANDA
<http://www.vivanda.com.pe>

Otros

- ▶ Entrevista con la señorita Luigia Garofalo Ruiz, jefa de Mercadeo Directo y Servicio al Cliente de Supermercados Peruanos S.A.





Bajo presupuesto – Productos

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”
Campaña: La billetera de la felicidad

Anunciante: Coca-Cola Servicios del Perú

Agencia: McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

COCA-COLA – CAMPAÑA “LA BILLETERA DE LA FELICIDAD”

Categoría: Bajo presupuesto – Productos

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Juan Miguel Coriat

1. Resumen del caso

En el año 2011 Coca-Cola lanzó su campaña global “Hay razones para creer en un mundo mejor” con ocasión de los 125 años de la marca, dando un mensaje de optimismo frente a las tensiones de crisis económica, violencia y contaminación ambiental. En el Perú, la marca identificó la oportunidad de resaltar el valor de honestidad adecuando el mensaje de la campaña global, dentro de un entorno de crisis social y polarización de la población en época preelectoral, con redes sociales muy activas. Esta oportunidad debía permitir a Coca-Cola la construcción de valores de marca a través de resaltar la honestidad de los peruanos, además de iniciar un vínculo digital con los consumidores peruanos.

Se diseñó la campaña “La billetera de la felicidad”, en la cual, mediante una estrategia de marketing digital, se viralizó por las redes sociales un video que registraba la actitud honesta de los peruanos que devolvían una billetera dejada intencionalmente en la calle. Esta campaña tuvo un costo total de US\$ 20.000 en producción e implementación.

Como resultado, se logró efectivamente construir sobre valores de la marca, y al mismo tiempo obtener comentarios positivos sobre la honestidad de los peruanos. También, se logró iniciar el contacto digital con los clientes en el Perú.

2. Análisis del sector

La categoría de gaseosas o bebidas carbonatadas se encuentra dentro del sector de bebidas no alcohólicas, correspondiéndole el código CIIU 1554 (Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales). El sector está constituido además por las categorías de jugos y néctares, aguas, bebidas isotónicas (rehidratantes) y bebidas energizantes.

El mercado de bebidas no alcohólicas ha mantenido su dinámica de crecimiento en el 2011 a pesar de haber encontrado la resistencia de fuerzas macroambientales globales de incremento del precio del azúcar y de resinas PET para botellas y tapas, estas últimas vinculadas al precio del petróleo, principales insumos de la industria, lo que indujo a las empresas a diseñar y ejecutar acciones de marketing para mantener la rentabilidad¹.

El 90% del volumen de este mercado está concentrado en las siguientes empresas:

¹ Corporación Lindley S.A. *Memoria anual* 2011.

- ▶ **Corporación Lindley**, cuyos accionistas son el Grupo Lindley y The Coca-Cola Company, y que forma parte del “Sistema Coca-Cola” como socio estratégico y embotellador de las marcas de esta última.
- ▶ **Ajeper**, perteneciente a la Corporación Ajegroup, del Grupo Añaños Jeri.
- ▶ **Ambev Perú**, filial de la cervecera brasilera Ambev y embotellador de Pepsico.
- ▶ **UPC Backus & Johnston**
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, empresa de la familia Panizo.

Además, existen otras empresas focalizadas en mercados provinciales, entre las que resalta Industrias San Miguel (ISM) perteneciente a la familia Añaños Alcázar, aunque esta no pertenece a Ajegroup².

Según estadísticas del Ministerio de la Producción, la línea más importante dentro del sector de bebidas no alcohólicas es la de bebidas gaseosas, la cual concentró el 66% del volumen de producción durante el 2011 (71% en el 2009), seguida de las aguas embotelladas con el 16% y los jugos y néctares con el 13%³.

Con respecto al mercado de bebidas gaseosas, su volumen en el 2011 fue de 1.744 millones de litros, habiendo sido la participación de mercado como sigue:

- ▶ **Corporación Lindley**, con 67,3%
- ▶ **Ambev Perú**, con 12,2%
- ▶ **Ajeper**, con 10,6%
- ▶ **UPC Backus & Johnston**, con 5,2%
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, con 2,9%⁴

De este total, las bebidas gaseosas con azúcar representaron el 98%, frente al 2% de las bebidas gaseosas dietéticas.

Este volumen representa un consumo per cápita de 59 litros, valor menor que el del promedio de Latinoamérica y sustancialmente menor que el de México, país que registra 163 litros per cápita⁵ (anexo 2).

El mercado de bebidas gaseosas creció 2,7% en el 2011, aunque este crecimiento fue menor que el registrado en el 2010, año en que creció 6,6% (anexo 1). Este crecimiento se explica por el incremento en el poder adquisitivo de la población y la mayor penetración y aumento de la demanda en provincias. Sin embargo, el menor crecimiento respecto al año anterior se justifica por el período electoral en el que se desaceleró el consumo, la mayor intensidad del invierno y el incremento de precios ocasionado por los mayores costos registrados⁶.

El mercado de bebidas gaseosas en el Perú presenta dos características principales:

- a. Sensibilidad al precio de la demanda.
- b. Marcada estacionalidad entre los meses de enero y marzo, período en el que se registra el 30% de las ventas anuales por el mayor calor asociado a la estación de verano.

² Scotiabank, Departamento de Estudios Económicos. *Reporte Semanal*.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

Asimismo, es importante precisar dos tendencias que afectan negativamente el atractivo del mercado nacional de bebidas gaseosas:

- a. La categoría viene perdiendo participación en el mercado de bebidas no alcohólicas a favor principalmente de la categoría de aguas embotelladas, la cual creció 22% en el 2011, debido al cambio de preferencia en los consumidores hacia productos más naturales y con menor contenido de azúcar.
- b. Los márgenes de la industria se han deteriorado debido al incremento en los precios del azúcar y de resinas PET.

3. La empresa

3.1 Historia⁷

Coca-Cola Servicios de Perú es la filial local de The Coca-Cola Company, empresa líder a nivel mundial en el rubro de bebidas no alcohólicas y propietaria de una de las marcas de mayor valor a nivel global: Coca-Cola. Es además copropietaria de la marca peruana Inca Kola desde 1999.

The Coca-Cola Company fue fundada en 1886 en Atlanta, Georgia, y actualmente está presente en más de 200 países. Opera en los diferentes mercados del mundo a través del “Sistema Coca-Cola”. Este sistema de negocio considera a empresas embotelladoras locales como socios estratégicos, los que adquieren el concentrado de la marca y fabrican, distribuyen y venden el producto en el mercado local.

Coca-Cola se vendió por primera vez en el Perú en enero de 1937 a través de la embotelladora La Pureza, de Leopoldo Barton, que fue la primera fábrica embotelladora en América del Sur del Sistema Coca-Cola. Luego de 58 años, en enero de 1995, se constituye la empresa Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), producto de la fusión de La Pureza S.A., Embotelladora Lima S.A., Indo Quina S.A. y Discofasa S.A., la que asume la producción y distribución del portafolio de productos y marcas de The Coca-Cola Company en el Perú.

Por otro lado, la historia de la marca peruana Inca Kola está ligada a otra embotelladora: Corporación José R. Lindley S.A. (CJRL). En el año 1910, Don José R. Lindley llega al Perú y funda, en un pequeño terreno del distrito del Rímac, Fábrica de Aguas Gasificadas Santa Rosa. Esta inicia sus actividades en forma manual con una producción promedio de una botella por minuto. Posteriormente, se fueron introduciendo innovaciones y cambios como el del antiguo sistema de tapa de corcho o tapa de bola por la tapa corona.

En el año 1928, la empresa familiar se transformó en la sociedad anónima José R. Lindley e Hijos S.A. y en el año 1935, con motivo del cuarto centenario de la fundación de la ciudad de Lima, se lanzó al mercado el producto Inca Kola, con la frase: “Inca Kola solo hay una y no se parece a ninguna”. Con los años, Inca Kola se consolidó como líder del mercado nacional de bebidas gaseosas. En el año 1997, las empresas del Grupo Lindley se disolvieron sin liquidarse y se constituyó Corporación José R. Lindley S.A.

En esos años, el Perú era uno de los pocos países en el mundo en el que una marca local superaba en ventas a Coca-Cola. Este liderazgo en el mercado peruano motivó que, en 1999, The Coca-Cola Company adquiriera por US\$ 300 millones el 49% de la marca Inca Kola. Así, Inca Kola pasó a formar parte del portafolio de la empresa transnacional.

Como parte del acuerdo de compra, Corporación Lindley obtuvo el derecho de producir y comercializar todos los productos y marcas del portafolio de The Coca-Cola Company en el Perú. La transnacional de

⁷ Ejecutivos de Coca-Cola Servicios del Perú.

Atlanta, por su parte, obtuvo la propiedad de la marca Inca Kola para su producción y comercialización fuera del país, manteniendo Corporación Lindley la propiedad de la misma en el Perú.

El Sistema Coca-Cola quedó entonces dividido entre dos embotelladoras, lo cual generaba grandes ineficiencias operativas al competir ambas por los mismos clientes en los mismos canales, además de que en los años siguientes habían ingresado al mercado nuevos competidores con estrategias agresivas de precios. Finalmente, en el año 2004, Corporación Lindley adquirió el control accionario de ELSA, generando con esto importantes sinergias que mejoraron su posición competitiva.

Desde entonces, Corporación Lindley se consolida cada vez más como el líder del mercado de bebidas gaseosas, innovando permanentemente también en nuevas categorías de bebidas no alcohólicas, dentro del Sistema Coca-Cola, en alianza estratégica con Coca-Cola Servicios del Perú.

3.2 Situación actual

Coca-Cola Servicios del Perú, a través del Sistema Coca-Cola con su socio embotellador Corporación Lindley, está presente en las siguientes cinco categorías de productos del sector de bebidas no alcohólicas, y es líder del mercado en tres de ellas⁸:

- ▶ **Bebidas gaseosas o carbonatadas**, que representa el 77% del volumen total del negocio, donde es líder indiscutible del mercado con una participación de 67,3% en volumen y 72% en valor económico.
- ▶ **Jugos y néctares**, que representa el 4% del volumen total del negocio, donde es líder del mercado con una participación de 46,2% en volumen y 49% en valor económico.
- ▶ **Aguas**, que representa el 16% del volumen total del negocio, donde es líder del mercado con una participación de 39,5% en volumen.
- ▶ **Bebidas rehidratantes**, que representa el 1% del volumen total del negocio, donde cuenta con una participación de 21,9%, la segunda del mercado.
- ▶ **Bebidas energizantes**, con una participación de 15,5%, igualmente la segunda del mercado.

Tiene tres plantas embotelladoras en Lima y cinco en provincias, incluyendo su primera megaplanta del país, inaugurada en agosto del 2012 en Trujillo⁹, con un área de 20 hectáreas. Asimismo, se tiene proyectado para el 2013 iniciar la construcción de la nueva planta en Pucusana.

Sus principales competidores en el mercado de bebidas gaseosas son:

- ▶ **Ambev Perú**, con Pepsi, 7-Up y Triple Kola
- ▶ **Ajeper**, con con KR, Big Cola, Sabor de Oro y Big Fresh
- ▶ **UPC Backus & Johnston**, con Guaraná y Viva Backus
- ▶ **Embotelladora Don Jorge**, con Perú Cola e Isaac Kola

3.2.1 Visión y misión¹⁰

Visión 2020

“Debemos prepararnos hoy para el futuro, de modo de enfocarnos a ser ganadores sostenidamente en el largo plazo juntamente con nuestros socios embotelladores. Para ello tenemos una hoja de ruta que se basa en nuestras 6 Ps:

⁸ Corporación Lindley S.A., *op. cit.*

⁹ <<http://www.gestion.pe>>, 28/08/2012.

¹⁰ <<http://www.thecoca-colacompany.com>>.

- ▶ **Gente (People):** ser un excelente lugar para trabajar en el que las personas se sientan inspiradas a ser lo mejor que puedan.
- ▶ **Portafolio de productos (Portfolio):** brindar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad que anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de las personas.
- ▶ **Socios (Partners):** fomentar una red de clientes y proveedores que juntos logren crear un valor mutuo y duradero.
- ▶ **Planeta (Planet):** ser ciudadanos responsables que hagan la diferencia a través de la ayuda en la construcción de comunidades sostenibles.
- ▶ **Beneficios (Profit):** maximizar el retorno a largo plazo de los accionistas sin dejar de considerar las responsabilidades para con la comunidad.
- ▶ **Productividad (Productivity):** ser una organización altamente efectiva, ligera y dinámica”.

Misión

“Nuestras acciones y decisiones se basan en:

- ▶ Refrescar al mundo
- ▶ Inspirar momentos de optimismo y felicidad
- ▶ Crear valor y hacer la diferencia”.

3.2.2 Principios

“Los siguientes valores nos deben guiar en cómo comportarnos en el mundo:

- ▶ Liderazgo
- ▶ Colaboración
- ▶ Integridad
- ▶ Responsabilidad
- ▶ Pasión
- ▶ Diversidad
- ▶ Calidad”.

3.2.3 Mezcla de productos

Coca-Cola Servicios del Perú maneja un total de 28 marcas dentro de cinco categorías en diversos formatos y las distribuye a través de su socio Corporación Lindley. Las principales son:

- ▶ **Bebidas gaseosas:** Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Inca Kola, Inca Kola Zero, Fanta, Sprite, Sprite Zero, Kola Inglesa, Crush
- ▶ **Agua:** San Luis, Aquarius
- ▶ **Néctares:** Frugos
- ▶ **Isotónicos:** Powerade
- ▶ **Energizantes:** Burn

4. La marca: Coca-Cola

La Coca-Cola fue creada en 1886 por John Pemberton en la farmacia Jacobs de la ciudad de Atlanta, Georgia. Con una mezcla de hojas de coca y semillas de cola, quiso crear un remedio, que comenzó siendo comercializado como una medicina que aliviaba el dolor de cabeza y disimulaba las náuseas. Luego fue vendida en su farmacia como un remedio que calmaba la sed, a 5 centavos el vaso. Frank Robinson, contador de Pemberton, le puso el nombre de Coca-Cola y con su caligrafía diseñó el logotipo actual de la marca. Al hacerse famosa la bebida, en 1886 se le ofreció a su creador venderla en todos los Estados Unidos. Pemberton aceptó la oferta (vendió la fórmula y su empresa en 23.300 dólares) y se abrieron varias envasadoras en los Estados Unidos. Más tarde, un grupo de abogados compró la empresa e hizo que Coca-Cola llegara a todo el mundo. Desde ahí la empresa se convirtió en The Coca-Cola Company¹¹.

Aparte de su nombre de marca y su logotipo caligráfico, es importante anotar que desde 1915¹² el diseño de la botella con curvas de Coca-Cola es parte de los elementos de la marca, habiendo sido parte de su identidad y desempeñado un papel clave en la creación y mantenimiento del valor de la marca¹³.

Los antecedentes en el Perú se remontan a 1876, antes incluso de la existencia de Coca-Cola en Atlanta, cuando llega al país don Rodolfo Barton Wilde, un laborioso y emprendedor farmacéutico inglés que funda La Purez, fábrica de jarabes y aguas gaseosas, cuyas primeras instalaciones estuvieron en los Barrios Altos. La Purez destacaría rápidamente por la calidad de sus productos, convirtiéndose en líder de la producción de aguas gaseosas en Lima¹⁴.

En 1926, Leopoldo Barton, hijo de Rodolfo, construyó la planta de fabricación de bebidas gaseosas más moderna de la época. Sus aspiraciones empresariales, sin embargo, apuntaban a más, y en 1936, gracias a la bien ganada fama de su empresa, Barton realizó exitosas gestiones para embotellar Coca-Cola en el Perú. Ese mismo año se instalaron las líneas de embotellado y se inició la producción de la popular bebida. Esta fue vendida por primera vez el 31 de diciembre de 1936. La Purez se convirtió de esta manera en la primera fábrica embotelladora de Coca-Cola en América Latina.

De allí en adelante, la expansión de la demanda tanto en Lima como en el interior del país hizo necesaria la constitución de nuevas empresas para fases específicas de la producción y distribución de la bebida. Primero se fundó la Compañía Embotelladora Coca-Cola Lima, una empresa independiente dedicada exclusivamente al envasado de la bebida. Décadas después, en 1991, se convirtió en Embotelladora Lima S.A. y, finalmente, en 1995 nació Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA), por la fusión indicada párrafos arriba (en 3.1 – Historia). El resultado fue una empresa moderna y competitiva que reunía tradición y experiencia con tecnología de última generación.

En 1996, la empresa británica Inchcape PLC adquirió 50,1% de las acciones de ELSA. En febrero de 1999, The Coca-Cola Company adquirió el 49% de la marca nacional Inca Kola, incorporando a Corporación Lindley al Sistema Coca-Cola en el Perú, empresa que en el año 2004 terminó adquiriendo el control de ELSA.

La marca Coca-Cola siempre ha estado asociada a estados de ánimo positivos, y uno de sus más importantes eslóganes es “Coca-Cola, la chispa de la vida”. Esta fuerte asociación de optimismo y alegría ha permitido que la marca se posicione en cientos de millones de clientes alrededor del mundo como la bebida preferida por los beneficios emocionales que otorga. Un ejemplo de la identidad con estos beneficios es su última campaña global, “Hay razones para creer en un mundo mejor”, con ocasión de su 125 aniversario, el año 2011.

¹¹ <<http://www.thecoca-colacompany.com>>.

¹² <<http://www.clicker360.com>>, 12/04/2011.

¹³ David Aaker y Erich Joachimsthaler. *Liderazgo de marca*.

¹⁴ <<http://www.larepublica.pe>>, 02/03/2003.

Coca-Cola ha llegado a convertirse en un ícono de proporciones épicas que mantiene su poder en el mercado durante años, e incluso durante generaciones. Esta marca tiene éxito en el mercado no solo porque proporciona beneficios únicos, sino porque ha forjado profundas conexiones con sus clientes¹⁵.

El gran valor capital de marca que ha llegado a construir Coca-Cola ha dado como resultado que sea la marca más valiosa del mundo, con un valor económico superior a US\$ 71.000 millones según el *ranking* anual 2011 de la consultora Interbrand¹⁶.

La estrategia comunicacional actual de marca para Coca-Cola en el Perú considera los siguientes elementos¹⁷.

- ▶ **Visión de marca:** ser el ícono universal de la felicidad.
- ▶ **Mayor fundamento de la marca:** optimismo.
- ▶ **Core creative idea:** Coca-Cola es el antídoto para todos los males de la vida cotidiana moderna.
- ▶ **Eslogan:** Destapa la felicidad.
- ▶ **Medio de conexión con el consumidor peruano:** reconocimiento externo por parte de la primera marca del mundo.

4.1 Escenario

En el escenario global, la marca Coca-Cola cumplía 125 años de trayectoria en el año 2011, y para celebrarlos se lanzó la campaña global “Hay razones para creer en un mundo mejor”, que pretendía mantener actualizado el entusiasmo dentro de un contexto global de crisis económica, violencia y daño medioambiental.

En el Perú ese año se vivía el crecimiento económico sostenido, aunque la crisis social no era ajena a este, con conflictos preocupantes de delincuencia y corrupción. Valores como la honestidad destacaba entre los menos desarrollados, pero paradójicamente era reconocido como uno de los más importantes para que el país se desarrolle¹⁸.

También coexistía un contexto de incertidumbre y polarización de la población debido al proceso preelectoral, que se prolongaría incluso hasta la segunda vuelta de la elección.

Por su parte, las redes sociales hacían su trabajo, constituyéndose en el principal medio social de expresión de preocupaciones y críticas a modo de válvula de escape para el momento vivido. Estas fueron un importante espacio que alimentó y evidenció la polarización de los peruanos, al mismo tiempo que nos mantenía al tanto de la crisis social. En ellas confluían todas las expresiones con la coyuntura social, principalmente pesimistas.

Coca-Cola identificó la oportunidad de capitalizar localmente el mensaje global de entusiasmo de su campaña “Hay razones para creer en un mundo mejor”, y hacerlo a través de las redes sociales, que habían alcanzado una importante vigencia. Sin embargo, enfrentaba dos problemas para ello:

- a. Ausencia de interacción digital en las redes sociales. Coca-Cola era una marca percibida como joven e innovadora, pero no contaba localmente con un espacio para la interacción digital.

¹⁵ Kotler, Philip y Gary Armstrong. *Fundamentos de marketing*.

¹⁶ <<http://www.interbrand.com>>.

¹⁷ Andrea Rosselló, directora de Cuentas de McCann Erickson.

¹⁸ Conep S.A.

- b. Importante plataforma digital desarrollada por la competencia. Pepsi, con 38.000 *fans* en su página de Facebook en el verano del 2011, activó digitalmente su campaña “Refresca tu mundo”, haciendo foco en la música y en el lado positivo de la vida, territorios trabajados desde siempre por Coca-Cola¹⁹.

Dados los escenarios descritos y la oportunidad identificada, Coca-Cola se planteó el desafío de desarrollar una campaña exitosa en redes sociales vinculada a generar optimismo entre los peruanos.

4.2 El producto

El producto es la Coca-Cola conocida desde hace más de 125 años, bebida carbonatada de cola negra, que se comercializa principalmente en botellas de PET y de vidrio, además de latas y máquinas dispensadoras, en envases retornables y no retornables, en capacidades desde 196 ml hasta 3 litros.



4.3 El mercado objetivo

Coca-Cola desarrolla una estrategia de marketing no diferenciado²⁰ pues trata a todo el mercado como una unidad a pesar de ser este heterogéneo respecto a variables de segmentación geográficas, demográficas, psicográficas o conductuales. Además, tiene un solo programa de marketing dirigido a todo el mercado.

Diferentes presentaciones y envases de Coca-Cola no obedecen a criterios de segmentación sino a aprovechar oportunidades de ocasiones de consumo.

4.4 La campaña promocional

Se desarrolló la campaña **“La billetera de la felicidad”**, con la que se pretendía probar la honestidad de los peruanos, valor sumamente crítico y sensible en el país, sobre todo en crisis social y polarización de la población.

Esta consistió en dejar intencionalmente en la calle, en el distrito limeño de Pueblo Libre, una billetera con S/. 100 en su interior, además de documentación personal con una dirección correspondiente a una vivienda cercana al lugar donde se encontraba la billetera. Cámaras ocultas registraron durante el día el “experimento” de las reacciones de las personas respecto a la billetera encontrada, para luego editar un video que sería viralizado en las redes sociales.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ David Mayorga y Patricia Araujo. *Márketing estratégico en la empresa peruana*.

Además de las reacciones de las personas al encontrar la billetera, se grabó la devolución de esta en la vivienda. Cuando las personas tocaban a la puerta, un equipo de Coca-Cola los recibía con aplausos y una celebración llena de alegría. Al final del día, el 70% de las personas que encontraron la billetera se interesó en devolverla en la dirección en vez de tomar el dinero.

La viralización sería exitosa en la medida en que el video capture el interés de los usuarios y que estos lo compartan espontáneamente con comentarios positivos. Para ello, el contenido debía ser sorprendente, emocional, gracioso, poco común, reflexivo y conmovedor.

El video fue colgado en abril del 2011.

4.5 Objetivos de marketing

El objetivo general de la campaña fue despertar la conciencia en las redes sociales sobre “que hay motivos para creer en un Perú mejor”.

Los objetivos específicos fueron:

- a. Seguir construyendo sobre los valores de la marca y sobre el mensaje global “Hay razones para creer en un mundo mejor”, pero con relevancia local.
- b. Demostrar que hay peruanos honestos a pesar de que en diversos estudios de opinión pública se registre que la deshonestidad es uno de los principales defectos de la sociedad peruana²¹.
- c. Iniciar un contacto digital entre los consumidores locales y Coca-Cola.

4.6 Estrategia de marketing

Se utilizó la estrategia de marketing digital de viralización orgánica para la difusión del video de la campaña “La billetera de la felicidad”. Esta estrategia consiste en no optar por ningún medio pagado, sino promover el mensaje entre los usuarios de redes sociales para que este, por su relevancia y potencia de su contenido, sea difundido de manera natural y espontánea, realizándose un seguimiento continuo de los comentarios. Al ser tan bueno el mensaje, el consumidor se encarga de difundirlo. Así, el valor del mensaje cobra una dimensión más importante y creíble.

Previamente se produjo el video con la doble consigna de demandar un bajo costo y obtener una buena calidad, por lo que se grabó con equipos iPhone que, además de tener una resolución ideal para Internet, permitieron la grabación oculta.

La estrategia tuvo tres fases:

Fase 1 – Influenciadores *good will*

La acción viral se inició en Twitter. Aunque en el Perú el número de cuentas es relativamente bajo, se logró seleccionar un número adecuado de cuentas relevantes respecto a sus indicadores de alcance al cual se expuso el viral.

Fase 2 – Influenciadores relevantes

Se buscó personalidades en Twitter, Facebook y *blogs* cuyas redes de contactos fueran amplias, pero sobre todo que fueran selectivos respecto a la información que compartieran con su comunidad. Es así que “La billetera de la felicidad” causó impacto en personalidades y sitios como Gustavo Rodríguez,

²¹ Conep S.A.

Café Cargado, Diario 16, Quiero un Día de Buenas Noticias, Café Taipá, La Entropía del Quintal, Henry Spencer, El Útero de Marita, Taringa, entre otros.

Fase 3 – Activos digitales de Coca-Cola y partners

En forma paralela a las fases 1 y 2, y para demostrar que la pieza viral era oficial de Coca-Cola, se colgó en el canal oficial de YouTube y la página oficial de *fans* de la marca. También se apeló a su difusión a través de los medios internos de clientes clave de Coca-Cola, como son los cines y los restaurantes de comida rápida.

El costo total de la campaña fue US\$ 20.000, entre producción e implementación.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Se tuvo los siguientes resultados:

- a. Respecto al objetivo de construir los valores de la marca y el mensaje global:
 - ▶ 53% de las menciones positivas se refirieron al video con términos que reafirmaban los valores que Coca-Cola ha venido construyendo consistentemente, además de expresar atractivo hacia el mensaje.
- b. Respecto al objetivo de demostrar que hay peruanos honestos:
 - ▶ 74% de los comentarios realizados en las redes sociales mencionaron la honestidad de los peruanos como un hecho que ayuda a cambiar la percepción negativa sobre nuestros valores
- c. Respecto a iniciar contacto digital con consumidores peruanos:
 - ▶ El video tuvo más de 180.000 visitas en los primeros 45 días, representando este hecho que Coca-Cola fuera *top* en SOV (*share of voice*) frente a sus competidores.
 - ▶ El número de visitas sobrepasó las 210.000 al cabo de 10 meses.
 - ▶ Cerca de 300.000 usuarios de Twitter, Facebook y *blogs* estuvieron expuestos al mensaje por efectos de *publicity*.
 - ▶ Se evidenciaron los siguientes porcentajes de contribución por red social: Facebook, 60,8%; Twitter, 29,4%; y *blogs*, 7,2%.
- d. Además, se generó un importante *publicity* por rebote en diferentes medios impresos y digitales, como por ejemplo *El Comercio*, *Perú 21* y *Café Cargado*.

6. Preguntas

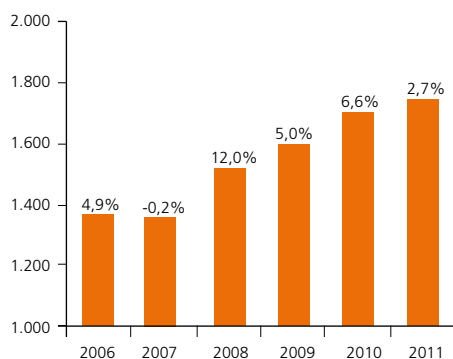
- a. ¿En qué consisten la anchura, la longitud y la profundidad de la mezcla de productos de Coca-Cola Servicios del Perú, y cómo es su consistencia?
- b. ¿Qué otra unidad de negocio recomendaría para esta empresa y su representada global, y a qué estrategia de crecimiento correspondería su implementación?
- c. Identificar las principales debilidades de Coca-Cola y las amenazas que enfrentaba para incursionar exitosamente en el márketing digital, y cómo las convirtió en capacidades.
- d. ¿Qué etapa de la construcción de marca fortaleció la viralización del video de “La billetera de la felicidad”, y cómo alcanza la resonancia de marca?

- e. En caso usted fuera el *brand manager* de Coca-Cola en el Perú y hubiera tenido acceso a un presupuesto 10 veces mayor que el destinado para la campaña “La billetera de la felicidad”, ¿qué tres estrategias de comunicaciones integradas hubiera recomendado para alcanzar los objetivos planteados?

7. Anexos

Anexo 1

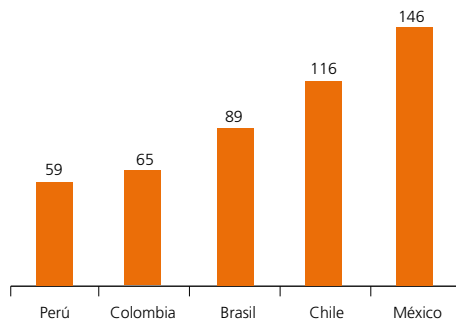
Producción de bebidas gaseosas (millones de hectolitros y var. % anual)



Fuente: Produce.
Elaboración: Estudios Económicos-Scotiabank.

Anexo 2

Consumo per cápita anual de gaseosas (en litros)



Fuentes: Oxfam, Estudios Económicos-Scotiabank.

8. Bibliografía

- ▶ AAKER, David A. y E. JOACHIMSTHALER
2001 *Liderazgo de marca*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- ▶ CONEP S.A.
2012 *Formularios generales de casos EFFIE Perú 2012*.
- ▶ CORPORACIÓN LINDLEY S.A.
2012 *Memoria anual 2011*.
2011 *Memoria anual 2010*.

- ▶ DATAMONITOR
2011 *Industry Profile, Soft Drinks in Peru*. Mayo.
- ▶ FERRELL, O. C. y Michel D. HARTLINE
2012 *Estrategia de marketing*. 5ª ed. México: Cengage Learning.
- ▶ KELLER, Kevin L.
2008 *Administración estratégica de la marca. Branding*. México: Pearson Educación.
- ▶ KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG
2008 *Fundamentos de marketing*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- ▶ MAYORGA, David (ed.)
2012 *Casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2011*. Lima: UP.
- ▶ MAYORGA, David y Patricia ARAUJO
2005 *Márketing estratégico en la empresa peruana*. 2ª ed. Lima: BUP-Cendi.
- ▶ ROSSELLO, Andrea
2012 Directora de Cuentas, McCann Erickson. Entrevista, 3 de septiembre.
- ▶ SCOTIABANK, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS
2012 *Reporte Semanal*, 30 de abril al 4 de mayo, año 13, N° 17.

Páginas web

- ▶ CLICKER 360
<http://www.clicker360.com>
- ▶ GESTIÓN
<http://www.gestion.pe>
- ▶ INTERBRAND
<http://www.interbrand.com>
- ▶ LA REPÚBLICA
<http://www.larepublica.pe>
- ▶ THE COCA-COLA COMPANY
<http://www.thecoca-colacompany.com>



Música

¿Por qué usar banca por internet BCP?

Requisitos y Operaciones

Seguridad

Banca por Internet

*¿Sabías todo lo que puedes hacer desde la comodidad de tu hogar?
Descubre las operaciones y entra al sorteo de 4 tablets Samsung*

¡Hazlo al Token!

1

Encuentra todas las operaciones que puedes realizar en los objetos de la casa.

2

Copia e ingresa el código que aparece en el token de abajo y listo, ¡operación realizada!



Empezar

Compartir en:



¡Esta es una simulación de la Banca por Internet BCP! Nunca te pediremos tu Clave Digital (TOKEN), ni número de cuenta reales durante el juego. Promoción válida del 05/09/2011 al 30/09/2011 - RD xxxxx

Banco de Crédito BCP 2011 Todos los derechos.



»BCP»



Bajo presupuesto – Servicios

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Banca por Internet BCP

Campaña: Banca por Internet BCP

Anunciante: Banco de Crédito del Perú

Agencia: Phantasia Comunicaciones S.A.C.

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

BANCA POR INTERNET BCP

Categoría: Bajo presupuesto – Servicios

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Daniel Marrou

1. Resumen del caso

El objetivo principal de la campaña era incrementar el número de transacciones de Banca por Internet BCP frente al año anterior en un 20%, es decir un crecimiento de 6,8% durante el período de la campaña. Adicionalmente, se buscaba incrementar las afiliaciones al servicio en 2% durante el período.

Para ello, se desarrolló una página web con una interfaz panorámica que permitía educar al usuario acerca de la amplia gama de operaciones que era posible realizar mediante Banca por Internet BCP, relacionando objetos cotidianos con operaciones bancarias.

La campaña logró un 9,5% de incremento en transacciones en el canal de BxI BCP, lo que equivale a 1.300.000 transacciones; esto es, 500.000 transacciones por encima del objetivo. Esto equivale a un ahorro de S/. 1.730.000, que se traduce en un ROI por encima del 2.500%. Esto evidencia que el uso de comunicación digital bien enfocada en educar y generar un cambio de comportamiento es un elemento de altísimo retorno, rentabilizando el canal transaccional.

2. Análisis del sector

El sistema financiero peruano está formado por instituciones bancarias, financieras y otras instituciones de derecho público o privado, autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, las que operan en intermediación financiera.

Este sector es el responsable de la circulación de los flujos monetarios, y tiene como tarea principal canalizar los dineros de ahorristas a quienes requieren de fondos para diversas actividades. El mercado financiero en el Perú ha ido evolucionando en los últimos tiempos, producto de la buena situación del país, y ha sido destacado por otros países e inversionistas que ven oportunidades favorables para invertir, lo que ha convertido el proceso en un ciclo beneficioso para todos. La labor de intermediación financiera termina siendo muy productiva en general.

3. La empresa

3.1 Historia

A lo largo de los años, las funciones de los bancos han sido las de guardar fondos, dar créditos y garantizar las colocaciones, operaciones que pueden ser observadas a lo largo del tiempo.

El Banco de Crédito del Perú (BCP) fue creado en 1889 por un grupo de comerciantes italianos, por ello su nombre inicial: Banco Italiano. El inicio de actividades fue el 9 de abril de 1889. La familia Romero, propietaria de varias haciendas, adquiere el banco en 1941 y el 1 de febrero de 1942 acuerda llamarlo Banco de Crédito del Perú. Actualmente, el banco está controlado por la familia Romero, y su gerente general es el Sr. Walter Bayly.

El Banco de Crédito amplió sus fronteras e instaló sucursales, en la década de 1970, en Nassau (Bahamas) y en Nueva York (Estados Unidos), hecho que lo convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo.

La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. A finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, se construye la sede de La Molina, un edificio de 30.000 m² aproximadamente. Con el objetivo de mejorar el servicio, en 1988 se establece la Red Nacional de Teleproceso, que permitía la conexión con la mayor cantidad de agencias a nivel nacional, y se instala una extensa red de cajeros automáticos.

En el año 1994, se adquirió el Banco Popular de Bolivia, que cambió de nombre a Banco de Crédito de Bolivia. Dado su crecimiento de operaciones en Chile, se logró un notable incremento de capitales de ese país, invertidos en empresas peruanas.

3.2 Situación actual

En la actualidad, el sistema bancario conserva dos características: los pasivos monetarios exceden las reservas y los pasivos de los bancos (depósitos y dinero prestado) son más líquidos que los activos (préstamos a terceros e inversiones) que aparecen en su balance. El banco central debe actuar para evitar que la banca se quede sin liquidez, lo cual no implica que esté obligada a evitar la quiebra de algún banco.

En la actualidad, la institución cuenta con 339 oficinas, 1.432 cajeros automáticos ATM, 4.600 agentes BCP y 14.311 empleados, además de bancos corresponsales en todo el mundo.

3.3 Visión y misión

Misión

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

Visión

“Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos”.

3.4 Principios

- a. **Satisfacción del cliente:** ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva a través de nuestros productos, servicios, procesos y atención.
- b. **Pasión por las metas:** trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en el BCP.
- c. **Eficiencia:** cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
- d. **Gestión del riesgo:** asumir el riesgo como elemento fundamental en nuestro negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- e. **Transparencia:** actuar de manera abierta, honesta y transparente con compañeros y clientes, y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.

- f. **Disposición al cambio:** tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- g. **Disciplina:** ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

3.5 Mezcla de productos

El BCP cuenta con diversos productos:

- ▶ Cuentas de ahorros
- ▶ Cuentas para operar en oficinas
- ▶ Cuentas para recibir sueldos
- ▶ Créditos hipotecarios
- ▶ Seguros
- ▶ Tarjetas de crédito
- ▶ Envíos y transferencias de dinero
- ▶ Crédito personales
- ▶ Inversiones
- ▶ Servicios diversos

4. La marca

El Banco de crédito del Perú BCP ha sido, es y será una marca de prestigio en el Perú y en los países con presencia de operaciones. Incluso, en el año 2008 fue reconocida como la marca “más valiosa” del Perú, según un *ranking* internacional elaborado por Interbrand.

“BCP” es la marca más valiosa del Perú, fruto de la cobertura y crecimiento del banco. La entidad financiera es la más antigua del país, con más de 115 años en el mercado, tiempo durante el cual se ha establecido como el primer banco del Perú.

Su resultado financiero en el 2007 junto con la imagen de una institución que sabe crecer con confianza y calidad para ofrecer las mejores prácticas de mercado, se combinan para crear valor considerable para la marca.

Su estrategia de crecimiento doméstico a través de canales de distribución innovadores, como los Agentes BCP, así como el éxito de sus filiales internacionales, como la de Bolivia, contribuyen a fortalecer el valor de la marca del Banco de Crédito y a posicionarla como una de las más valiosas de la región.

4.1 Escenario

El BCP está en constante búsqueda de ampliar las opciones para realizar operaciones y transacciones, para que el cliente elija el que más le conviene. Con este propósito, el BCP ha creado con el tiempo una serie de canales de atención (agencias, agentes, banca por teléfono, banca celular, etc.).

Entre estos, uno de los más relevantes es ViaBCP – Banca por Internet BCP (Bxl BCP), donde el banco innovó en la categoría al tener el primer *homebanking* en el Perú. Banca por Internet BCP tiene un promedio de más de 4 millones de vistas mensuales, lo que la hace una de las páginas web más visitadas en el Perú¹.

¹ Véase el anexo 1: *Ranking* de paginas peruanas más vistas en el Perú.

Sin embargo, el crecimiento de la cantidad de transacciones mensuales por ese canal se encontraba en un estancamiento. Este hecho podía ser explicado por dos razones fundamentales:

- a. Los usuarios habituales de Bxl BCP realizaban un número limitado de transacciones recurrentes (consulta de saldos, movimientos, recargas de celular, etc.), es decir, los usuarios desconocían la gran cantidad de operaciones que pueden realizar por este canal.
- b. Existía una tendencia decreciente de nuevas altas al servicio.

La estrategia de generar canales de atención nuevos más allá de los tradicionales, significa para la industria de servicios financieros un ahorro notable debido al alto costo del mantenimiento de los canales presenciales frente al bajo costo del canal digital. Según estudios de la industria a nivel local e internacional, el costo de transacción del canal *online* es entre 10 a 40 veces menor que el del canal presencial.

En anteriores oportunidades se realizaron campañas en medios masivos impulsando el mensaje “Pierdele el miedo”, que si bien lograron transmitir una sensación de mayor confianza hacia Bxl BCP, no fueron efectivas en el incremento de transacciones. Es así que se decidió generar una campaña exclusivamente para medios digitales orientada a revertir este estancamiento en el incremento de transacciones.

La campaña se basaba en una experiencia inmersiva en la que el usuario podía navegar por una interfaz panorámica de 360° dentro de una casa ficticia. En esta casa, el usuario encontraba diferentes elementos que representaban operaciones bancarias poco frecuentes.

Esta interfaz permitió educar al usuario acerca de la amplia gama de operaciones que era posible realizar mediante Bxl BCP y que quizá nunca había utilizado por desconocimiento o inseguridad. La idea planteada era simbolizar operaciones mediante objetos cotidianos, trasladando funcionalidades hacia el ámbito emocional y cotidiano. Por ejemplo, simbolizar el pago de mensualidad de colegios mediante una mochila escolar.

4.2 Desafío

Problemas

- ▶ La falta de contacto directo para cierto tipo de operaciones desanima y crea suspicacia en un público no habituado a las transacciones vía Internet.
- ▶ La ausencia de comprobantes físicos se presenta como una queja constante entre el público, creando aún mayor desconfianza.
- ▶ El hábito ya establecido entre los clientes de usar el canal digital para transacciones con las cuales se sentían cómodos, limitaba el nivel de conocimiento de operaciones no habituales existentes en Bxl BCP.

Obstáculos

- ▶ La inseguridad percibida entre el público sobre el canal impedía la expansión de la plataforma.
- ▶ El presupuesto para la campaña era limitado, por lo que se difundió únicamente por canales propios (ViaBCP) y se destinó un pequeño presupuesto en pauta *online*.

Oportunidades

La amplia gama de servicios accesibles por el canal *online* (más de 40 operaciones que se pueden realizar las 24 horas desde cualquier lugar con conexión a Internet) nunca había sido comunicada.

Anteriormente, las campañas se habían dirigido a reforzar la confianza hacia la Bxl BCP como espacio transaccional de alta seguridad; el reto de esta nueva campaña era aumentar el uso de la plataforma en operaciones poco frecuentes y la captación de nuevos usuarios.

4.3 Objetivos de marketing y objetivos comunicacionales

Objetivos de marketing

- ▶ El objetivo principal era incrementar el número de transacciones de Bxl BCP frente al año anterior en un 20%, es decir, un crecimiento de 6,8% durante el período de la campaña.
- ▶ Adicionalmente, y como consecuencia del objetivo principal, se buscaba incrementar las afiliaciones al servicio en 2% durante el período de la campaña.

Objetivos comunicacionales

El objetivo principal radicaba en demostrar la gran cantidad de operaciones que se pueden realizar mediante la Bxl BCP, que se traduce en:

- ▶ Facilitar servicios útiles para las personas, explotando los valores de practicidad y conveniencia.
- ▶ Educar en la facilidad de uso del canal para realizar todo tipo de operaciones.
- ▶ Comunicar la disponibilidad del servicio (accesible desde cualquier lugar con conexión a Internet, disponible las 24 horas del día).
- ▶ Evidenciar el alto nivel de seguridad del canal mediante los filtros de seguridad e identificación de usuario (*token* de seguridad).

4.4 Estrategia de marketing

4.4.1 Público objetivo

Clientes usuarios y no usuarios de Banca por Internet BCP a nivel nacional, con nivel socioeconómico A, B y que sean hombres y mujeres entre 20 y 40 años de edad.

4.4.2 Estrategia

La estrategia comunicacional se trabajó sobre un *insight* potente: los usuarios temen realizar operaciones vía Internet o creen que es complicado realizarlas, pero cada vez valoran más su tiempo. Más aún, los usuarios cada vez más usan los medios digitales debido a su practicidad de uso, por lo que podrían evitar ir a una agencia bancaria para realizar muchas de las operaciones por Internet.

Esto llevó al BCP a encontrar una estrategia de comunicación que logre reflejar dicha facilidad de uso del servicio y las operaciones que se pueden realizar mediante Bxl BCP. Se concentró así en tangibilizar aquellas operaciones bancarias funcionales que tenían menor frecuencia de uso para acercarlas emocionalmente a sus clientes de una manera sencilla.

4.4.3 Ejecución de la campaña

La campaña fue desarrollada y promocionada únicamente mediante Internet. Para cumplir los objetivos planteados, se desarrolló un entorno interactivo y didáctico alojado en un *website*. Los usuarios fueron invitados a “visitar” este espacio virtual. En él, podían encontrar distintos elementos que hacen referencia a las múltiples operaciones que ofrece Bxl BCP.

Se creó una casa ficticia, en la cual el usuario podía navegar de forma panorámica e inmersiva. Cada uno de los 20 objetivos de la casa representaba una operación en Bxl BCP².

Operación (funcional)	Objeto cotidiano (emocional)
Transferencia de dinero entre cuentas	Post-it pegado en la pared
Pago de mensualidad de colegios y universidades (ej.: colegio)	Mochila escolar
Pagos de servicios públicos (ej.: electricidad)	Interruptor de luz
Recarga de celular	Celular
Pago de créditos (ej.: vehicular)	Llaves de auto
Transferencias entre cuentas	Foto familiar

Al seleccionar un elemento, los usuarios eran invitados a ingresar un código que aparecía en pantalla (*token* de seguridad) dando inicio a una simulación de la operación elegida. Cuando el usuario completaba doce operaciones/simulaciones, se le invitaba a ingresar sus datos en un formulario para participar del sorteo de una de 5 *tablets* Samsung Galaxy.

Dado que la audiencia de la campaña estaba enfocada a incrementar el uso del canal *online*, la difusión de la campaña se dio únicamente en la web de ViaBCP, la *fanpage* del BCP en Facebook y por medio de pauta *online*.

4.4.4 Aplicación de la campaña

Recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición, en soles: S/. 67.500.

- a. Medios
Internet: S/. 40.500
- b. Implementación
Web: S/. 27.000

Período de exhibición: 3 semanas

Inicio: 8 de noviembre de 2011

Término: 2 de diciembre de 2011

Medios:

- ▶ *El Comercio* (portada de la web)
- ▶ MSN – Messenger
- ▶ Portal MSN – Hotmail
- ▶ Google – Adwords
- ▶ Facebook – SocialAds
- ▶ Google – Red de contenidos

² Véase el anexo 2: Pagina web.

5. Resultados de la campaña

5.1 Incremento en el número de transacciones

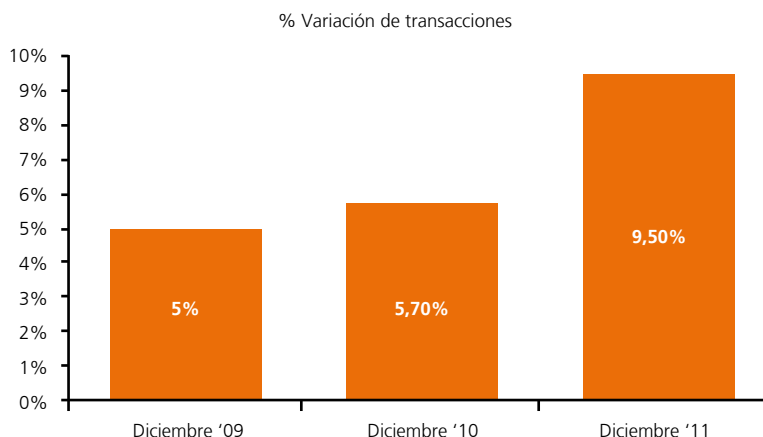
Las transacciones en el canal tenían una tendencia creciente en los últimos años. En diciembre del 2009, crecieron 5% con respecto al mes anterior del mismo año; en diciembre del 2010, crecieron 5,7% en comparación con el mes de noviembre del mismo año.

Con la campaña se esperaba un incremento de 20% en el número de transacciones frente al año anterior, es decir un crecimiento de 6,8% en diciembre con respecto a noviembre. Esta meta fue superada significativamente, llegando a 9,5% de incremento en transacciones en el canal de Bxl BCP, lo que equivale a 1.300.000 transacciones; esto es, 500.000 transacciones por encima el objetivo.

Comparativo anual del número de transacciones: 2010 vs. 2011

Año	Noviembre	Diciembre	Incremento (%)
2010	13.100.000	13.850.000	5,7
2011	13.700.000	15.000.000	9,5

Variación en incremento de transacciones en diciembre del 2009 y del 2010 (sin la campaña en ambos casos) y diciembre del 2011 (activada la campaña)



5.2 Ahorro transaccional

Con la campaña se logró que se realizaran 1.300.000 transacciones por Bxl BCP. Si estas transacciones hubiesen sido realizadas por ventanilla, su costo sería aproximadamente de S/. 4.500.000. Bajo una fórmula simple, se puede afirmar que:

Costo de ventanilla – Costo en Banca por Internet BCP = Ahorro transaccional potencial

Si en un escenario conservador se afirma que la campaña es responsable únicamente de los resultados por encima del objetivo, es decir, 500.000 nuevas transacciones, esto equivaldría a un ahorro de S/. 1.730.000, que se traduce en el siguiente retorno sobre inversión (ROI) potencial:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ahorro transaccional}}{\text{Inversión en el proyecto}}$$

$$\text{Ahorro} = \frac{4.500.000 \text{ nuevos soles} \times 500.000 \text{ transacciones}}{1.300.000 \text{ transacciones}}$$

$$\text{Ahorro} = 1.730.000 \text{ nuevos soles}$$

$$\text{ROI} = \frac{1.730.000 \text{ nuevos soles}}{67.500 \text{ nuevos soles}} = 2.562,96\%$$

Es decir, por cada nuevo sol invertido en la campaña, el BCP obtuvo un retorno por encima del 2.500% a través de los ahorros que logra. Esto evidencia que el uso de comunicación digital bien enfocada en educar y generar un cambio de comportamiento es un elemento de altísimo retorno, rentabilizando el canal.

5.3 Incremento en el número de afiliaciones

El proceso de afiliación consiste en enlazar una clave digital de 6 dígitos a una tarjeta Credimás y, a su vez, adquirir un *token* de seguridad para realizar todas las operaciones disponibles desde ViaBCP.

Durante noviembre y diciembre del 2010, las afiliaciones al servicio habían disminuido en promedio -5% con respecto a los meses anteriores del mismo año. La campaña tenía como objetivo revertir esa tendencia e incrementar las afiliaciones en 2% durante noviembre y diciembre del 2011.

Los resultados fueron más que duplicados, logrando un incremento de 4,5% en el número de afiliaciones, superando ampliamente la meta planteada³.

5.4 Resultados digitales de la campaña

- ▶ 52.521 personas diferentes (visitantes únicos) ingresaron al *website*, un promedio de 2.000 visitas diarias.
- ▶ El 27,62% de personas que visitaban la página, completaron el circuito descubriendo 12 operaciones y haciendo la simulación de las operaciones en la casa.
- ▶ Tiempo de navegación promedio : 3:02 minutos.

6. Preguntas

- a. Realice un análisis del sector bancario.
- b. Analice la participación de cada entidad bancaria en el campo de Internet.
- c. ¿Cuál considera el mayor temor que enfrenta un cliente del BCP a realizar operaciones por Internet?
- d. ¿Cuál es la ventaja competitiva del BCP?
- e. ¿Cuál considera usted que fue el principal aspecto que permitió el éxito de la campaña?

³ Véase el anexo 3: Porcentaje de variación de afiliaciones.

7. Anexos

Anexo 1

Ranking de paginas peruanas más vistas en el Perú

Puesto	Institución / empresa	URL
1	Diario <i>El Comercio</i>	www.elcomercio.pe
2	Radio Programas del Perú	www.rpp.com.pe
3	Banco de Crédito del Perú	www.viabcp.com
4	Diario <i>Perú 21</i>	www.peru21.pe
5	Diario <i>La República</i>	www.larepublica.pe
6	<i>Peru.com</i>	www.peru.com
7	Compu Trabajo	www.computrabajo.com.pe
8	Sunat	www.sunat.gob.pe
9	Terra	www.terra.com.pe
10	Diario deportivo <i>Depor</i>	www.depor.pe

Fuente: <<http://alexa.com/topsites/countries/PE>>.

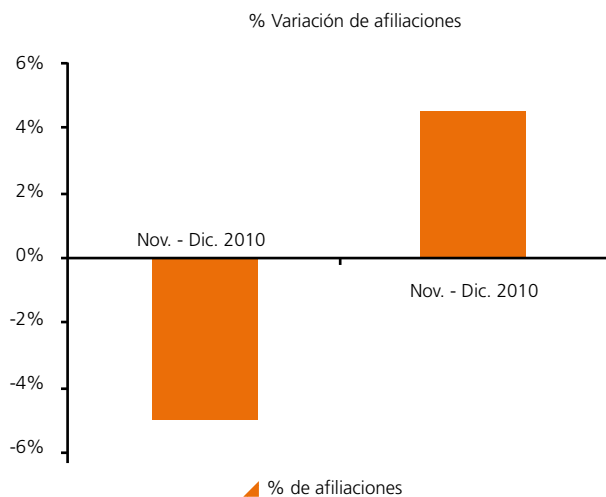
Anexo 3

Pagina web



Anexo 3

Porcentaje de variación de afiliaciones



8. Bibliografía

- ▶ BCP
s.f. *Memoria anual.*
- ▶ MAYORGA, David (ed.)
2008 *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2009.*
Lima: Universidad del Pacífico.

Páginas web

- ▶ ALEXA
<http://www.alexa.com>
- ▶ VÍABCP
<http://www.viabcp.com.pe>



**Si no tienes un cuy mágico
que te preste plata, mejor ven al BCP.**

*Te ofrecemos la Tarjeta Crédito Negocios, que es capital de trabajo
al instante para financiar la mercadería que necesitas.*

Tarjeta Crédito Negocios: 11.4% de interés fijo, hasta 25% de descuento en compras. Aplica una TUA dependiente de 1% para Débito y 1.2% para Crédito. Límite máximo de crédito: \$100,000.00. Sujeto a aprobación crediticia. Para más información, visita nuestra página web: www.bcp.com.pe

Banco de Crédito



Servicios financieros

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”
Campaña: Segmento Pequeña Empresa

Anunciante: Banco de Crédito del Perú BCP

Agencia: Circus Comunicación Integrada S.A.C.

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

– CAMPAÑA “CUY MÁGICO”

Categoría: Servicios financieros

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Renán Tutaya

1. Resumen del caso

El presente caso se sustenta en una campaña comercial emprendida por el BCP para tomar y consolidar su liderazgo en el segmento de pymes, en el cual su principal competidor, Mibanco, era percibido como el mejor y que tenía una relación cercana con el segmento. Por el contrario, el BCP era visto como una entidad financiera elitista y distante.

El caso lleva el nombre de “Cuy Mágico” debido a que este personaje fue el elemento central de la campaña y vehículo clave para comunicar aspectos relevantes para el segmento de pymes, como capital al instante y asesoría, y eliminar las barreras emocionales hacia el BCP.

A partir de la detección de un riesgo que fue convertido en oportunidad, esta campaña del Cuy Mágico permitió sobrepasar los objetivos fijados y el personaje se convirtió en el embajador de la marca BCP, adosándole una serie de valores positivos y haciéndola popular y cercana.

Los resultados de la campaña permitieron que el BCP fuera el banco mejor valorado en atributos claves para el segmento de pymes, como cercanía y confianza, asesoría, compromiso y rapidez.

2. Análisis del sector

El sector financiero peruano se encuentra muy activo con la presencia de entidades tanto locales como internacionales. Entre sus principales actores no solo se encuentran los bancos, sino también las cajas municipales y las financieras.

A nivel de mercado, los servicios financieros están claramente divididos en dos segmentos: la banca de personas y la banca de empresas. Ambos segmentos cuentan con una oferta de diferentes productos y servicios tanto pasivos como activos.

Entre las principales entidades financieras que compiten en este sector podemos mencionar al Banco de Crédito BCP, BBVA Banco Continental, Scotiabank, Interbank, Mibanco, entre otros. Cabe resaltar el importante papel que cumple la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP como ente público regulador del sector financiero.

3. La empresa

El Banco de Crédito BCP es la principal entidad financiera del mercado peruano cuyos capitales son de origen nacional. Al cumplir sus 123 años de existencia, esta institución cuenta con 346 agencias

bancarias, 1.526 cajeros automáticos, 5.400 Agentes BCP y 15.564 empleados; asimismo, una red de bancos corresponsales en todo el mundo¹.

A lo largo de los años, el banco ha mantenido una imagen de solidez y confianza en el mercado peruano, así como de una entidad innovadora y a la vanguardia del sistema financiero en el desarrollo de nuevos productos y servicios dirigidos a las personas y a las empresas.

3.1 Historia

Durante sus primeros 52 años fue llamado Banco Italiano, e inició sus actividades en 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. En 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social por la de Banco de Crédito del Perú. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, el banco instaló sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que lo convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo.

La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese propósito se construyó un edificio de 30.000 m², aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar sus servicios, estableció la Red Nacional de Tele Proceso, que a finales de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con la computadora central de Lima; asimismo, creó la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instaló una extensa red de cajeros automáticos.

En su proceso de expansión se resalta que en 1993 adquirió el Banco Popular de Bolivia, bautizado como Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el propósito de brindar una atención aún más especializada, funda Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente, establece Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero fue otro aspecto importante de esa década².

3.2 Situación actual

El Banco de Crédito BCP mantiene una posición hegemónica en el mercado financiero peruano con una importante participación de mercado en torno a un tercio del total de clientes del sistema a nivel nacional, especialmente en la banca de personas.

A lo largo de los últimos años, el banco ha colaborado en forma decisiva en la tarea de bancarización tanto de segmentos medios y bajos de la población, como de pequeñas y microempresas. En esta línea y entre sus más recientes compras, el banco adquirió la financiera Edyficar para incrementar su participación de mercado en los segmentos indicados.

El banco lidera uno de los principales grupos económicos del país donde también se encuentran empresas como Pacífico Seguros, Pacífico EPS, Prima AFP, Primax, Alicorp, entre otras empresas. Todas ellas instituciones líderes de capitales peruanos y con una importante presencia en el país, e incluso con operaciones en el extranjero.

3.2.1 Visión y misión

La visión del banco es: “Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecen”³.

Por otro lado, la misión del banco es: “Promover el éxito de sus clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de sus colaboradores, generar valor para sus accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país”⁴.

¹ Fuente: BCP.

² Ibídem.

³ Ibídem.

⁴ Ibídem.

3.2.2 Principios

Los principios de actuación del banco agrupan un conjunto de valores en los cuales se tuvieron en cuenta los comentarios de sus profesionales⁵.

- ▶ **Satisfacción del cliente:** ofrecer a sus clientes una experiencia de servicio positiva a través de sus productos, servicios, procesos y atención.
- ▶ **Pasión por las metas:** trabajar con compromiso y dedicación para exceder sus metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en el BCP.
- ▶ **Eficiencia:** cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
- ▶ **Gestión del riesgo:** asumir el riesgo como elemento fundamental en su negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- ▶ **Transparencia:** actuar de manera abierta, honesta y transparente con sus compañeros y clientes, y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
- ▶ **Disposición al cambio:** tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- ▶ **Disciplina:** ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

3.2.3 Mezcla de productos

El portafolio de productos y servicios del Banco de Crédito BCP agrupa tanto pasivos como activos dirigidos a los segmentos de personas, pequeños empresarios y empresas. Entre los principales servicios podemos encontrar las siguientes líneas de productos:

- ▶ Cuentas de ahorro.- comprende diferentes tipos de cuentas de ahorro como la cuenta premio, la cuenta sueldo, la primera cuenta y depósitos a plazo.
- ▶ Tarjetas de crédito y débito.- incluye diferentes tipos de tarjetas de crédito como Visa, Mastercard y American Express. En el caso de la tarjeta de débito es Credimás.
- ▶ Créditos.- comprende servicios como créditos de consumo, créditos vehiculares, créditos en efectivo, créditos para estudios y créditos hipotecarios.
- ▶ Envíos y transferencias de dinero.- comprende servicios de transferencias al extranjero e interbancarias, así como giros nacionales.
- ▶ Seguros.- incluye seguros de vida normales y con ahorro, y seguros contra accidentes.
- ▶ Financiamiento.- comprende servicios de financiamiento de bienes muebles e inmuebles, *leasing*, *factoring* electrónico, letras en descuento y facturas negociables.
- ▶ Servicios de recaudación.- incluye servicios como cobranza electrónica, cobranza de letras, letras en descuento, débito automático, letras en cobranza, entre otros.
- ▶ Comercio exterior.- comprende servicios de financiamiento de bienes muebles e inmuebles, *leasing*, *factoring* electrónico, letras en descuento y facturas negociables.

⁵ Ibídem.

4. La marca

Desde hace algunos años el Banco de Crédito viene posicionando la marca BCP como el nombre de la institución a través de diferentes campañas de comunicación. El nivel de recordación de la marca BCP es el más alto dentro de las entidades financieras, tanto a nivel espontáneo como asistido, y goza de una magnífica reputación entre los clientes.

4.1 Escenario

Al ser el principal banco del país, BCP tenía presencia en todos los segmentos de mercado mostrando buenos resultados en general. Sin embargo, en el segmento de las pymes, el banco no había logrado un posicionamiento sólido, por ello decidió tomar acciones para mejorar esta situación.

Los principales competidores en el segmento pymes eran el Banco del Trabajo y Mibanco, este último el banco mejor percibido entre los clientes. En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes, Mibanco superaba claramente al BCP (88% vs. 57%). Respecto a la percepción de costos por parte de los clientes, Mibanco también superaba al BCP (82% vs. 48%); lo mismo ocurría con la percepción del banco más justo (78% vs. 58%)⁶.

Entre los principales atributos relacionados con Mibanco destacaba que era el más rápido, cercano y conocedor de las necesidades del segmento pyme. Era visto como un aliado que los apoyaba, y les daba la oportunidad para desarrollar sus negocios con productos a precios justos⁷.

Dichas fortalezas mencionadas eran las debilidades de BCP y, al mismo tiempo, los **drivers** más valorados por el segmento pymes. El único aspecto en el que destacaba BCP era su contribución con la comunidad y el desarrollo del país, que no constituía un **driver** clave en las valoraciones de las pymes⁸.

En este contexto, el BCP no crecía al ritmo del mercado. Entre los años 2007 y 2008, el mercado había crecido 46%, mientras que el BCP había crecido solo 26%. Estos resultados mostraban que había una evidente oportunidad de mejora de la oferta de valor del banco.

4.2 El producto

El BCP ya contaba con un portafolio de productos dirigidos al segmento pymes, entre los cuales destacaban las cuentas de ahorro y las cuentas corrientes, las tarjetas de débito y crédito, los créditos, el **leasing**, los servicios de recaudación, entre otros servicios.

Los créditos para capital de trabajo eran uno de los principales productos demandados por las pymes. El banco cuenta con la Tarjeta Solución Negocios, que permite acceder a una línea de crédito en nuevos soles con la que se puede retirar dinero en efectivo sobre el saldo disponible en la tarjeta y permite financiar montos desde S/. 1.500 hasta S/. 175.000, con plazos de crédito desde 3 hasta 18 meses para clientes nuevos, y plazos desde 3 hasta 24 meses para clientes con buen comportamiento crediticio⁹.

El reto estaba en acercar estos productos al segmento pymes buscando calzar con sus necesidades y expectativas y revertir la imagen distante que tenía el banco en este segmento de mercado por aquellos años.

⁶ Véase el anexo 1.

⁷ Véase el anexo 2.

⁸ Véase los anexos 3 y 4.

⁹ Fuente: BCP.

4.3 El mercado objetivo

La campaña estaba orientada al segmento pymes, constituido por medianas empresas y pequeños negocios. Entre las principales características del segmento pymes resalta que es altamente dinámico, en constante crecimiento, con una formalidad administrativa muy básica, y poco conocimiento y experiencia en el sistema financiero.

Dentro del segmento pymes, los pequeños negocios representan la masa crítica del volumen de clientes. A diferencia del segmento corporativo, las pymes están dispersas a lo largo de todas las regiones del país, lo cual plantea un reto importante desde la óptica de los canales de relación de las entidades financieras, pero también un reto cultural desde la perspectiva de llegar con una oferta de servicios a un segmento particular del mercado.

4.4 La campaña promocional

La campaña consistió en crear un personaje carismático e imaginario que fue el Cuy Mágico, que brindaba la solución a problemas de capital y asesoría de las pymes, y que permitía crear un vínculo emocional con este segmento de mercado, minimizando las barreras, generando conexión y empatía con las pymes.

De esta manera nace el Cuy Mágico como personaje novedoso y memorable que debía:

- ▶ Conectarse con la necesidad del segmento pymes de aprovechar las oportunidades de negocio en el momento en que se presentan.
- ▶ Representar los atributos altamente significativos para las pymes como prosperidad, éxito, esfuerzo, confianza y peruanidad.
- ▶ Ser asociado únicamente al BCP.

La campaña buscaba aprovechar los importantes crecimientos del mercado de pymes y, al mismo tiempo, destacar al BCP como la mejor opción cuando el segmento Pyme crecía y se consolidaba; en este sentido, trabajar con el banco aportaba una imagen de éxito y le permitía a este ampliar su red de clientes.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing marcados para la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Tener un crecimiento mayor que el del mercado hasta consolidar el liderazgo en saldos y participación de mercado.
- ▶ Duplicar de manera sostenible las ventas y los saldos hacia el final del tercer año (2011).
- ▶ Asumir y mantener el liderazgo como banco principal para el segmento pymes.
- ▶ Asumir y mantener el liderazgo en el *top of mind* (recordación en primera mención) para el segmento pymes.
- ▶ Incrementar la percepción de valor del banco reforzando los atributos claves del posicionamiento, como cercanía, confianza, asesoría, conveniencia, compromiso y rapidez.

A partir de estos objetivos, la estrategia de marketing apuntó a redefinir las características de los productos y los procesos para ser más ágiles en la entrega del producto y más cercanos en la postventa (cercanía).

Para ello, se rediseñó el modelo comercial focalizándolo en los conceptos de cercanía y rapidez:

- ▶ Se separaron los canales de atención para clientes nuevos y clientes existentes a través de *hubs* de atención especializada.
- ▶ Se cambió el modelo de evaluación crediticia a uno con características masivas y un tiempo de respuesta de 3 días.
- ▶ Se otorgaron autonomías a los funcionarios para que aprueben o desaprueben las solicitudes de créditos.
- ▶ Se elaboró un plan de inteligencia comercial desarrollando campañas de marketing directo masivas con créditos preaprobados.
- ▶ Se implementó una metodología de visitas comerciales para que los funcionarios puedan estar atentos a las necesidades de sus clientes.
- ▶ Se flexibilizó la pauta crediticia para captar nuevos clientes controlando el nivel de riesgo.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

Los objetivos de comunicación fijados para la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Eliminar las barreras que los clientes del segmento pymes tenían hacia el banco.
- ▶ Construir conexiones emocionales con los clientes del segmento pymes a través de un mensaje cercano y relevante.
- ▶ Crear una campaña impactante y memorable en línea con el alto estándar en la recordación, comprensión del mensaje, asociación a la marca y al producto que han logrado las mejores campañas del BCP y del segmento pymes.

La estrategia de comunicación tuvo como eje principal que el Cuy Mágico comunique las ventajas del banco como entidad financiera y genere cercanía, convirtiéndose en el embajador del BCP para el segmento pymes.

El Cuy Mágico debía tener características que conectaran emocionalmente con el perfil del segmento pymes: autóctono, consejero, protector, divertido, amigable y confiable. El Cuy Mágico siempre debía aparecer en el momento oportuno evidenciando que el BCP entiende las necesidades de las pymes de aprovechar las oportunidades de negocios cuando estas se presenten.

La comunicación debía enmarcarse siempre dentro de un entorno cotidiano a las pymes (Gamarra, negocios, almacén, etc.) a través de un lenguaje coloquial con ingredientes que generen una identificación inmediata.

4.7 Estrategia de medios

La estrategia se orientó como mercado objetivo hacia las pymes, cuyos gestores eran en su mayoría provincianos y viven en los conos Norte y Este de Lima. Son muy trabajadores, se levantan al amanecer y atienden sus negocios de lunes a sábado, descansando los domingos para reunirse con la familia.

Las acciones de medios tenían tres frentes: comunicación masiva, líderes de opinión e identificación.

Respecto a la comunicación masiva, se identificaron los medios más afines y de mayor alcance. En este sentido, se focalizó la compra de televisión en programas matutinos y estelares, especialmente noticieros según su estilo de vida¹⁰. Asimismo, se usaron medios impresos como suplementos y revistas especializadas.

¹⁰ Arellano, Rolando. "Estilos de vida".

En relación con los líderes de opinión, se complementó la pauta regular con menciones en vivo en “Los Chistosos”, programa de alta afinidad con el segmento.

En el frente de identificación, se buscaron momentos en que estuvieran conectados con sus pasiones. Por ello, se auspiciaron los campeonatos de vóleybol, aprovechando la identificación del segmento con las historias de éxito de los voleibolistas. También se auspició el Descentralizado, buscando llegar a ellos en su momento de “*relax*”.

Vale resaltar que al inicio de la campaña se utilizaron los medios tradicionales (TV, prensa y radio) y material publicitario en agencias. En el 2011, dada la alta penetración de las pymes en medios digitales, se añadió la página web www.cuymagico.pe, que servía como herramienta para las pymes y como un nuevo canal para generar bases de datos.

El período de exhibición de la campaña fue de cuatro años, en el período 2008 a 2011, y significó una inversión de poco más de US\$ 11 millones en total.

El marco competitivo para la estrategia de medios evidenciaba una categoría altamente competitiva que comprendía bancos, financieras y cajas, con competidores claves como Mibanco, CrediScotia y Edyficar, todos ellos con actividad publicitaria en el mismo período. Como referencia, la inversión publicitaria total en la categoría durante el período 2008 a 2011 estaba en torno a los US\$ 51 millones.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Entre los principales resultados de la campaña estuvo asumir y mantener el liderazgo en la recordación de entidades financieras en el segmento pymes, donde el BCP pasó del 69% en el 2008 al 83% en el 2011¹¹.

Asimismo, el banco tuvo una evolución muy favorable como la principal entidad financiera en el segmento pymes, pasando de 43% en el 2008 a 78% en el 2011¹².

Se incrementó la percepción de valor del BCP reforzando los atributos claves del posicionamiento como cercanía y confianza, asesoría, conveniencia, compromiso y rapidez¹³.

Otro resultado importante luego de la campaña del Cuy Mágico fue el crecimiento de los índices de lealtad; el BCP alcanzó el liderazgo en indicadores como intención de recomendar, preferencia de marca e intención de continuar trabajando con el BCP, muy por encima de la competencia¹⁴.

Cada año se han ido superando indicadores de eficiencia publicitaria obtenidos por las campañas previas del BCP, como la recordación de la campaña, la comprensión del mensaje, la asociación a la marca y al producto. Respecto a la competencia en el segmento pymes, las campañas del Cuy Mágico también fueron superiores en cuanto a niveles de recordación y comprensión del mensaje¹⁵.

Se alcanzó el objetivo de crecimiento del banco superior al crecimiento del mercado en el segmento pymes, y se consolidó el liderazgo¹⁶.

Se incrementó la percepción de valor del BCP reforzando los atributos claves del posicionamiento como cercanía y confianza, asesoría, conveniencia, compromiso y rapidez¹⁷.

¹¹ Véase el anexo 5.

¹² Véase el anexo 6.

¹³ Véase el anexo 7.

¹⁴ Véase el anexo 8.

¹⁵ Véase el anexo 9.

¹⁶ Véase el anexo 10.

¹⁷ Véase el anexo 11.

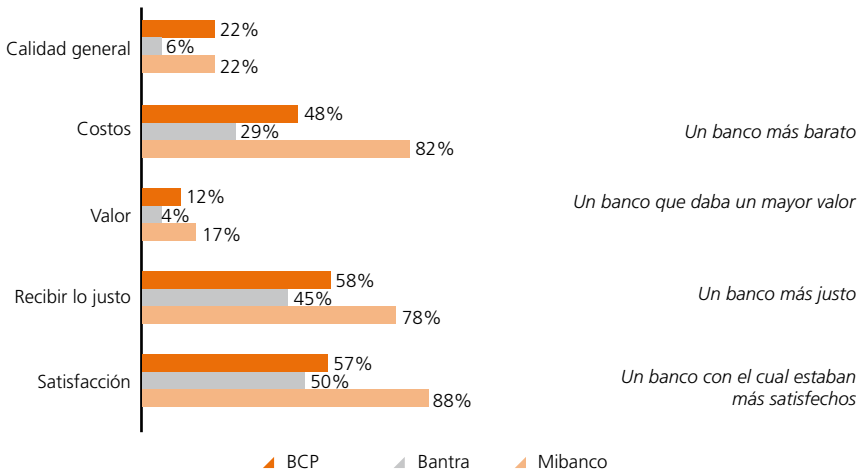
Finalmente, se alcanzó el liderazgo en participación de mercado en el segmento pymes, desplazando a Mibanco al segundo lugar¹⁸.

6. Preguntas

- a. Realice al análisis de la situación de los servicios financieros en el segmento de pequeña empresa.
- b. ¿Cuál era el problema que enfrentaba el Banco de Crédito BCP en el segmento de negocio de pequeña empresa?
- c. ¿Cuál es el posicionamiento que buscaba el Banco de Crédito BCP con la campaña del “Cuy Mágico”?
- d. ¿Cuáles considera que son los principales factores que favorecieron la campaña del “Cuy Mágico”?
- e. ¿Qué papel ha jugado la investigación de mercados en las decisiones estratégicas que llevaron al éxito de la campaña?
- f. ¿Qué recomendaciones le daría al Banco de Crédito BCP para el futuro crecimiento de su negocio en el segmento de pequeña empresa?

7. Anexos

Anexo 1 Calificación de los principales atributos de las entidades dedicadas a las microfinanzas

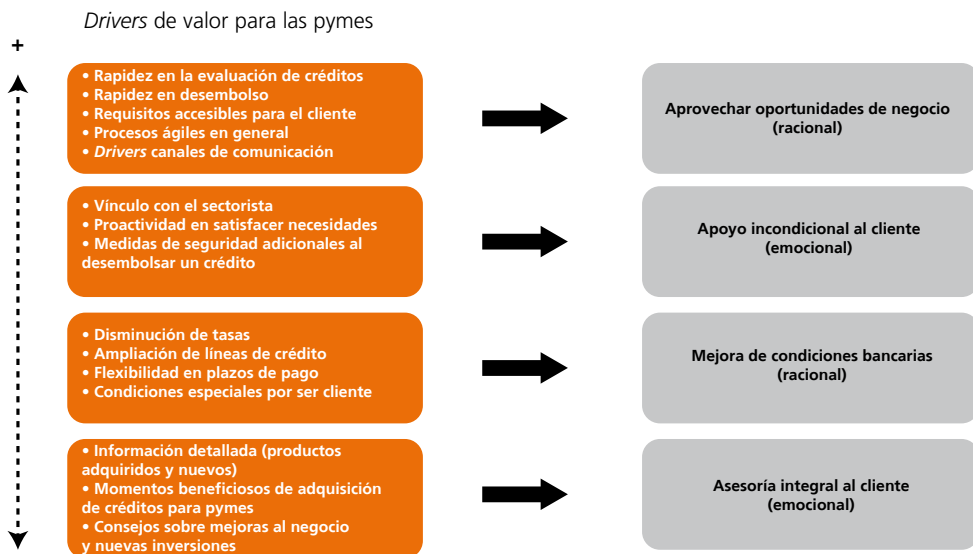


Fuente: Estudio de Imagen y Posicionamiento de Bancos entre BDN y BPE 2006, Apoyo.

¹⁸ Véase el anexo 12.

Anexo 2

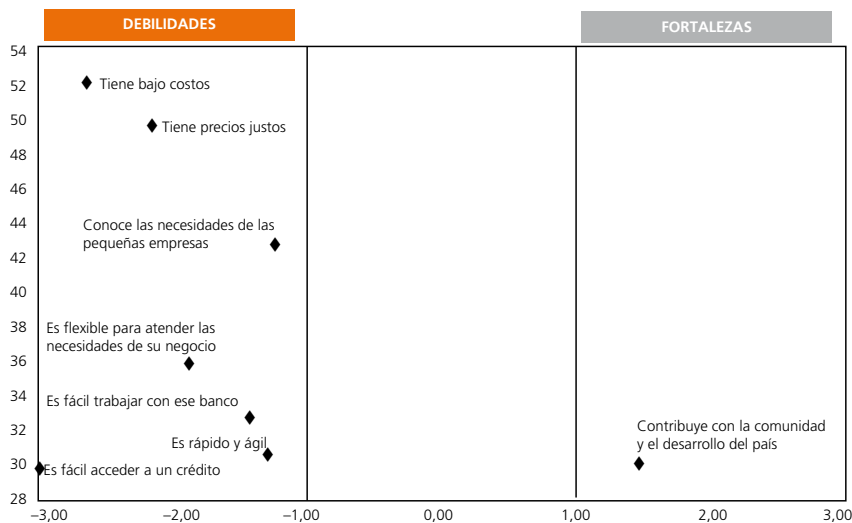
Atributos de valor sobre las entidades financieras desde las pymes



Fuente: *Drivers de Valor PYME 2007*, Conecta Asociados.

Anexo 3

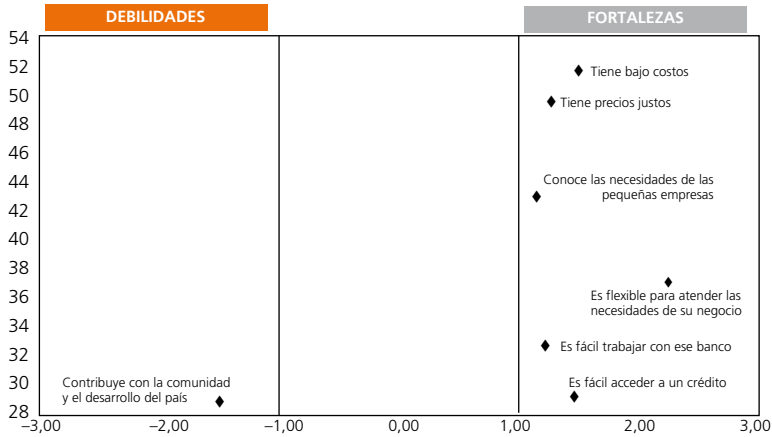
Mapa de posicionamiento inicial del BCP



Fuente: Estudio de Imagen y Posicionamiento entre pymes, Apoyo 2006.

Anexo 4

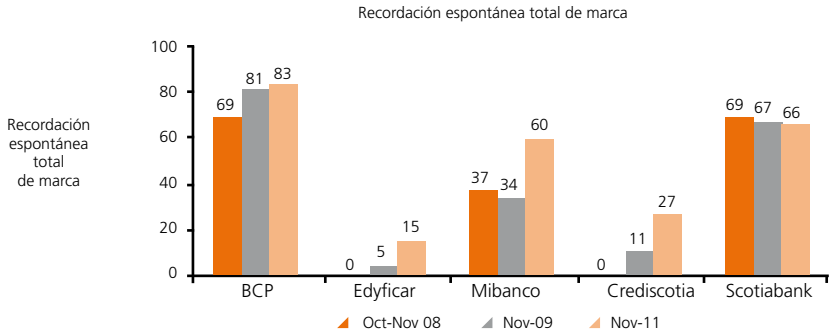
Mapa de posicionamiento inicial de Mibanco



Fuente: Estudio de Imagen y Posicionamiento entre pymes, Apoyo 2006.

Anexo 5

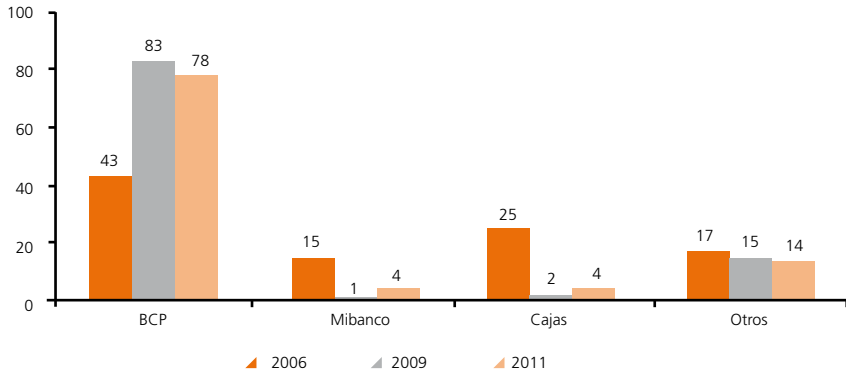
Awareness de marca durante la campaña



Fuente: Ad Graphs Pymes 2008-2009 y Perceptor 2011, Ipsos Apoyo.

Anexo 6

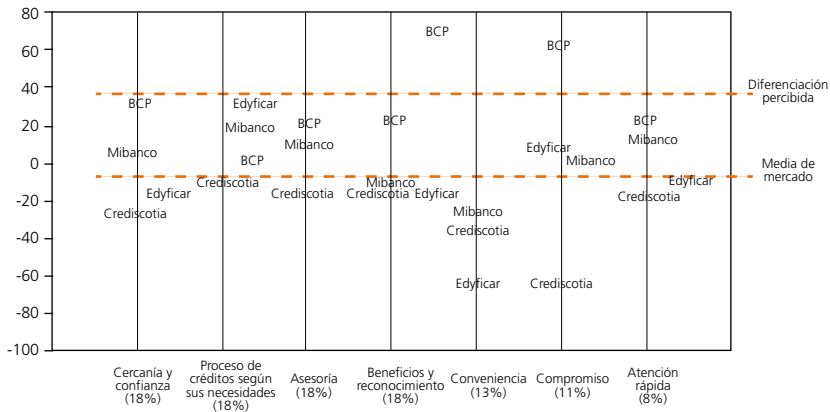
Evolución como entidad financiera principal durante la campaña



Fuente: Imagen y Posicionamiento entre pymes 2006; Estudios de Lealtad entre pymes 2009 y 2011, Ipsos Apoyo.

Anexo 7

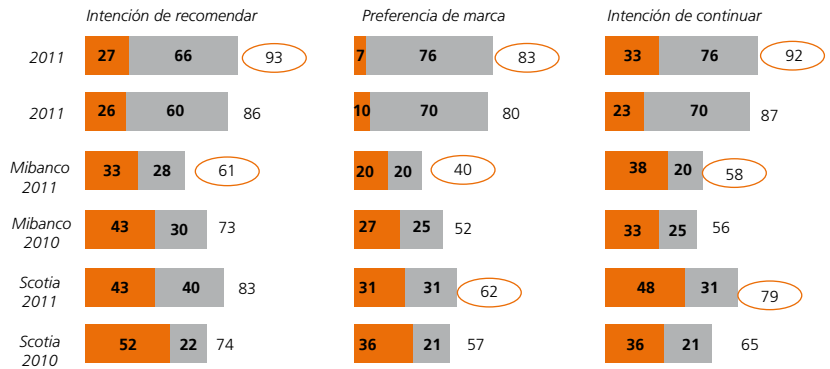
Posicionamiento de marcas al finalizar la campaña



Fuentes: Estudio de Imagen y Posicionamiento (Perceptor) entre pymes, Ipsos Apoyo 2011.

Anexo 8

Evolucion de los índices de lealtad hacia las entidades financieras



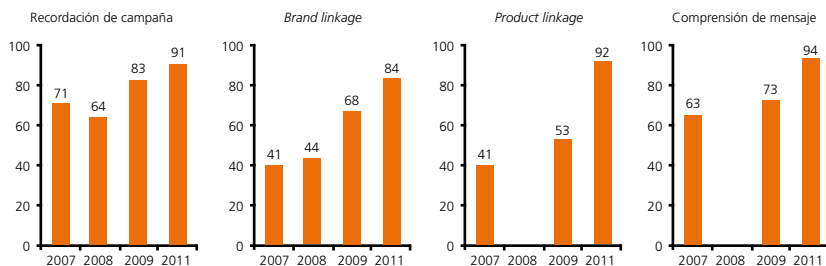
Leyenda

- Intención de recomendar: Azul = probablemente sí recomendaría / Gris = definitivamente sí recomendaría
- Preferencia de marca: Azul = es uno de los pocos bancos que prefiere sobre los demás / Gris = tiene una fuerte preferencia por el banco.
- Intención de continuar: Azul = probablemente continuará con los productos y servicios del banco / Gris = definitivamente continuará con los productos y servicios del banco.

Fuente: Estudio de Lealtad PYME 2010-2011, Ipsos Apoyo.

Anexo 9

Evolución de la eficiencia publicitaria de las campañas del Cuy Mágico



Legenda:

Brand linkage: Porcentaje de encuestados que vieron el comercial y lo asocian correctamente al BCP.

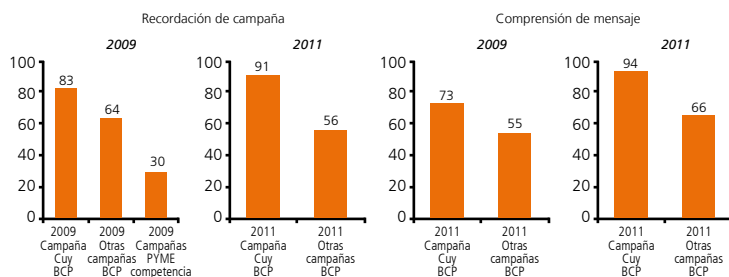
Product linkage: Porcentaje de encuestados que vieron el comercial, lo asociaron correctamente al BCP y lo asocian correctamente al producto.

Fuente: Ad Graphs pymes 2008 y 2009; Estudio de Imagen y Posicionamiento (Perceptor) entre pymes. Ipsos Apoyo 2011.

Anexo 10

Evolución de la recordación y comprensión del mensaje de la campaña

Los niveles de recordación y comprensión del mensaje de las campañas del Cuy Mágico fueron superiores tanto a la competencia PYME como a las campañas más exitosas del BCP

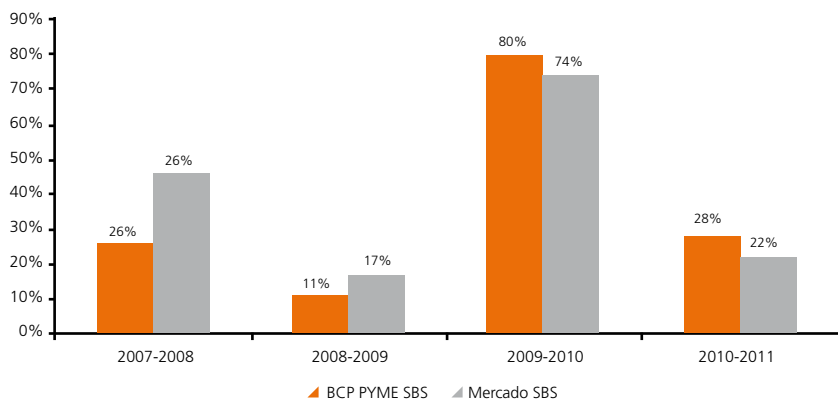


2009/2011 Otras campañas BCP = promedio de campañas del BCP entre PPNN. en dichos años, 2009.

Campañas PYME competencia = promedio de las campañas de Mibanco y Edyficar.

Anexo 11

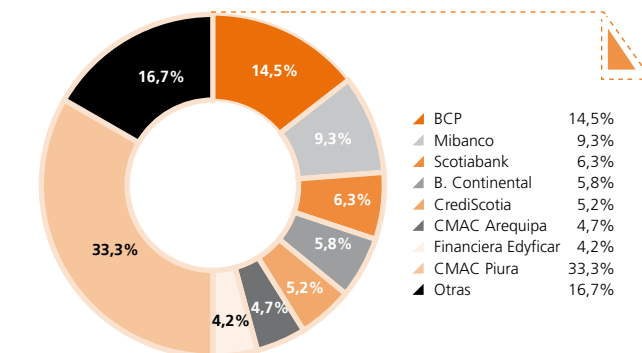
Evolución del crecimiento anual



Fuente: SBS.

Anexo 12

Participación de mercado al 2011



Fuentes: SBS 2011.

8. Bibliografía

- ▶ ARELLANO CUEVA, Rolando
2000 *Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI.*
- ▶ MAYORGA GUTIÉRREZ, David (ed.)
2011 *Las mejores practicas del márketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2009-2010.* Lima: Universidad del Pacífico.

Páginas web

- ▶ APOYO
[http:// www.ipsos-apoyo.com.pe](http://www.ipsos-apoyo.com.pe)
- ▶ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ BCP
<http://www.viabcp.com.pe>
- ▶ GFK-CONECTA
<http://www.gfkconecta.com>
- ▶ INEI
<http://www.inei.gob.pe>
- ▶ SBS
<http://www.sbs.gob.pe>

P
de

Nue
un p
espe
Por
pue

viv

Triglicéridos OK

Vista OK

Dentadura OK

Corazón OK

Colesterol OK

Riñones OK

Próstata OK

01-513-5000
www.pacificoseguros.com

Este programa tiene condiciones y restricciones que puedes revisar en www.pacificoseguros.com. El Programa Integral de Prevención se ofrece durante la vigencia de la póliza para: las pólizas nuevas de Seguro de Salud Fiel Preferencia de Seguro de Salud vigentes a partir del 06 de junio y renovaciones de Seguro de Salud vigentes a partir del 01 de junio de 2011; y las pólizas nuevas de Seguro de Salud Total y Seguro de Salud Internacional vigentes a partir del 15 de junio de 2011. El contenido de las pólizas se encuentra disponible en www.pacificoseguros.com. La renovación de las pólizas se realiza anualmente.

Programa integral de prevención.

Los Seguros de Salud incluyen
un programa de prevención
especialmente diseñado para ti.
Que chequearte es lo mejor que
puedes hacer por tu salud.

vive pacífico



vive pacífico

vigentes a partir del 01 de septiembre de 2011; las pólizas nuevas
de julio de 2011 y renovaciones vigentes a partir del 01 de agosto de



Servicios financieros

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Nueva identidad de Pacífico

Campaña: Nueva identidad de Pacífico

Anunciante: Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros

Agencia: Circus Comunicación Integrada S.A.C.

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

PACÍFICO SEGUROS – CAMPAÑA “NUEVA IDENTIDAD DE PACÍFICO”

Categoría: Servicios financieros

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: David Mayorga Gutiérrez

1. Resumen del caso

Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros a finales del año 2006 desarrolló una nueva estrategia para tener un mayor enfoque hacia las personas. Desarrollaron campañas exitosas que destacaban beneficios muy claros y tangibles para sus clientes, como el servicio de Asesores en Accidentes, el SOAT Delivery, Choferes de Reemplazo, entre otros. Luego de 5 años de cambios importantes en las actividades de la empresa, Pacífico Peruano Suiza lanzó la campaña que presentó su nueva identidad con el *tagline* “Vive Pacífico”. Además, como evidencia de la nueva filosofía de la empresa, a los dos meses lanzaron la campaña “Programa integral de prevención”, para que la gente sintiera lo que es Vivir Pacífico.

Los resultados de la campaña “Nueva identidad de Pacífico” fueron muy favorables y superaron los objetivos planteados por la empresa.

2. El sector de seguros

“Desde el 2006 a la fecha, la industria de seguros peruana ha transcurrido por un cambio estructural bastante profundo. Ha pasado de ser una industria tradicional, opaca y poco competitiva a una industria más moderna, profesional y, sobre todo, mucho más dinámica y competitiva”.

David Saettone¹
Gerente general de Pacífico Seguros

El sector de empresas de seguros ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años. La orientación al mercado de estas empresas ha ocasionado un aumento de la competencia en el sector.

El sector seguros comprende 14 empresas que se encuentran en los ramos: Generales y de Vida, Generales, y de Vida (véase el cuadro 1). Empresas que cuentan con una alta participación del mercado son Rimac y Pacífico Peruano Suiza.

¹ Entrevista a David Saettone, gerente general de Pacífico. En: Revista *Poder*, mayo de 2012.

Cuadro 1

Empresas de seguros autorizadas (2011)

Ramos Generales y de Vida	Ramos Generales	Ramos de Vida
ACE	Pacífico Peruano Suiza	Pacífico Vida
Cardif	La Positiva	Invita
Interseguro	Mapfre Perú	La Positiva Vida
Rímac	Secrex	Mapfre Perú Vida
	Insur	Protecta

Fuente: SBS. <<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>>. Fecha de consulta: 19/09/2012.

La evolución de primas y aportes del mercado asegurador peruano se presenta en el anexo 1. Se aprecia que los seguros generales representan la mayor participación del mercado.

La distribución de la cartera de primas netas de Ramos Generales, Accidentes y Enfermedades se presenta en el anexo 2. Se aprecia que los rubros automóviles e incendio son los que presentan una mayor participación con 23% y 21%, respectivamente. La distribución de cartera de primas netas de Ramos de Vida se presenta en el anexo 3. En este caso, la mayor participación corresponde a rentas vitalicias con el 41,3%. La distribución de la cartera de aportes EPS, en el anexo 4, muestra que el seguro regular representa el 84,1% del total.

Las primas han tenido un importante aumento en los últimos años, habiéndose casi triplicado en el período 2005-2011.

3. La empresa

3.1 Historia

La empresa Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. se estableció en el año 1992, como resultado de la fusión de El Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros con la Compañía de Seguros y Reaseguros Peruano Suiza.

Pacífico Peruano Suiza forma parte de Credicorp Ltd., que es el *holding* financiero más grande en el país.

La empresa se dedica a la suscripción de seguros generales y tiene como subsidiarias a Pacífico Vida, constituida el año 1996, y Pacífico EPS, constituida el año 1999. Pacífico Vida se dedica a la suscripción de seguros de vida y Pacífico EPS es una entidad prestadora de salud.

Pacífico Peruano Suiza tiene una composición accionaria que se presenta en el anexo 5 y la relación de sus gerentes se presenta en el anexo 6. El número de colaboradores de la empresa se presenta en el anexo 7.

A finales del 2006, la empresa decidió desarrollar una estrategia para atender personas. Ese año inauguró su nueva sede y se realizó una campaña sobre servicios de asesoría de accidentes.

Otras campañas que desarrolló la empresa fueron las referidas al SOAT Delivery, el servicio de chofer de reemplazo, el servicio de médicos en línea, entre otros. Se buscaba comunicar los beneficios que muchas veces el asegurado no se percataba que tenía a su disposición.

Durante esos años, se hicieron importantes cambios en la empresa para posteriormente lanzar una nueva identidad. En el año 2011, se desarrolló la campaña “Nueva identidad de Pacífico”.

3.2 Situación actual

3.2.1 Misión y visión

La misión de la empresa es: “Ayudar a los clientes a proteger su estabilidad económica, ofreciéndoles soluciones que protejan aquello que valoran y aseguren el cumplimiento de sus objetivos”².

La visión es: “Ser una de las cinco mejores aseguradoras de Latinoamérica: simple, transparente, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados”³.

3.2.2 El FODA

Las oportunidades y amenazas de la empresa son:

Oportunidades

- ▶ Consolidación en provincias.
- ▶ Desarrollo de nuevos canales de comercialización.
- ▶ Baja penetración de los seguros en los segmentos de medianos y bajos ingresos.

Amenazas

- ▶ Mayor competencia en el segmento corporativo e institucional.
- ▶ Presión a la baja de las tarifas de las primas por mayor competencia en el mercado.
- ▶ Aumento de robos de automóviles, su ramo más representativo.
- ▶ Exposición territorial a posibles desastres naturales”⁴.

Las fortalezas y debilidades son:

Fortalezas

- ▶ Posicionamiento en el mercado de automóviles y asistencia médica.
- ▶ Acceso y variedad de canales de distribución.
- ▶ Respaldo del grupo Credicorp.

Debilidades

- ▶ Siniestralidad superior al promedio del sector.
- ▶ Elevada estructura de gastos.
- ▶ Portafolio de renta variable otorga variabilidad al resultado de las inversiones”⁵.

² <<http://www.pacificoseguros.com/site/Corporativo-Sobre-Nosotros/Misi%C3%B3n-Visi%C3%B3n-y-Valores-Pac%C3%ADco-Seguros.aspx>>. Fecha de consulta: 7/6/2012.

³ Ibídem.

⁴ Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. *Pacífico Peruano Suiza*, p. 2.

⁵ Ídem.

3.2.3 Estrategia genérica

La estrategia genérica⁶ de la empresa es la diferenciación y se basa en el cumplimiento de cinco principios⁷:

- ▶ **“Construimos relaciones de largo plazo:** Creemos en las relaciones de largo plazo y nos enfocamos en desarrollarlas con nuestros asegurados, corredores y canales de distribución.
- ▶ **Somos especialistas en la gestión de riesgos:** Trabajamos junto a nuestros clientes para entender sus necesidades y les ofrecemos soluciones que les permitan manejar sus riesgos en forma eficiente.
- ▶ **Cumplimos con nuestras obligaciones de forma justa y oportuna:** Resolvemos los siniestros de nuestros clientes con un alto criterio de justicia y los pagamos de forma oportuna.
- ▶ **Buscamos la excelencia en el servicio al cliente:** Asesoramos a nuestros clientes en la gestión de sus riesgos y nos esforzamos día a día para darles la calidad de servicio que merecen.
- ▶ **Somos una compañía confiable y con amplia solidez financiera:** Nuestra fortaleza financiera, así como una gestión profesional y prudente del negocio de seguros, garantizan la más alta capacidad de pago de nuestras obligaciones ahora y en el futuro”.

3.3 Responsabilidad social

Pacífico Seguros es la primera compañía de seguros carbono neutral del país. Cuenta con proyectos para la conservación de bosques en la reserva Nacional de Tambopata y en el Parque Nacional Bahuaja Sonene. A través de estos proyectos se busca compensar la emisión de CO₂.

Tiene el programa Pacífico te Cuida, en el que desarrolla campañas de salud con especial orientación a niños de hasta 14 años. A través de este programa, se brinda atención gratuita en pediatría, oftalmología, obstetricia, nutrición y medicina general.

Además, se apoya a la Unidad de Salvataje de la Policía Nacional y al Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. Se promueven acciones de prevención de incendios y accidentes con el desarrollo de charlas, talleres y publicaciones dirigidas a la comunidad, entre otras actividades.

4. La campaña “Nueva identidad de Pacífico”

4.1 Escenario de la campaña

En el año 2011, Pacífico Seguros trabajó con Circus Comunicación Integrada S.A.C. en la campaña denominada “Nueva identidad de Pacífico”, que se dio del 18 de agosto al 19 de septiembre de 2011.

El nuevo posicionamiento de Vive Pacífico⁸ consiste en:

- ▶ Capitalizar el “Comprometidos de verdad”, promesa de marca que tiene desde antes de la reestructuración de la empresa.
- ▶ Incorporar el nombre de la empresa con la promesa de marca y crear valor añadido.

⁶ Porter, Michael. *Estrategia competitiva*.

⁷ <<http://www.pacificoseguros.com/site/Corporativo-Sobre-Nosotros/Misi%C3%B3n-Visi%C3%B3n-y-Valores-Pac%C3%ADco-Seguros.aspx>>, 7/6/2012.

⁸ Conep Perú e Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. *Información del Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad*.

- ▶ Evidenciar la tranquilidad que quiere Pacífico para sus clientes, la nueva forma de pensar y actuar de la empresa y el compromiso para velar siempre por el bienestar de las personas.

La audiencia de la campaña fueron hombres y mujeres de 26 a 49 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B, C. Se desarrolló una campaña masiva 360 grados para llegar a la audiencia objetivo. Se hizo un comercial que mostraba la nueva identidad, filosofía y compromiso con los clientes. Además, como una evidencia lanzaron a los dos meses una campaña con el concepto “Chequearte es lo mejor que puedes hacer por tu salud”.

4.2 Objetivos de márketing y comunicación

4.2.1 Objetivos de márketing

- ▶ Continuar con la atomización de la cartera vía la masificación rentable de los seguros logrando que el segmento de Riesgos Personales represente como mínimo el 60%, llegando a 1,5 MM de clientes personas.
- ▶ Ampliar mercados y canales llegando a un crecimiento de 25% en la producción de provincias.
- ▶ Continuar con los resultados favorables en la producción de la empresa (mostrar crecimientos en primas y utilidades mayores de 10% frente al año anterior).
- ▶ No afectar negativamente los principales indicadores de la marca, sobre todo aquellos referidos a TOM, preferencias, recomendación, intención de uso, etc. En el mejor de los casos, dejarlos inalterables.
- ▶ Mantener los reconocimientos usuales de la marca: Moody's, Fitch Ratings, Estudio de Imagen Corporativa de Ipsos Apoyo, Encuesta Anual de Ejecutivos de la CCL, entre otros.

4.2.2 Objetivos de comunicación

- ▶ Lanzar la nueva imagen visual de Pacífico y su filosofía de marca, posicionándola en la mente de los consumidores, logrando generar en la gente empatía, cercanía y confianza.
- ▶ Lograr una identificación con la marca basada en los atributos emocionales asociados a las evidencias puntuales de nuestro servicio (correcta atribución de marca y reconocimiento de la comunicación).

4.3 Estrategias de márketing y comunicación

4.3.1 Estrategia de márketing

La estrategia de márketing consistió en blindar al “nuevo Pacífico” con una campaña publicitaria que transmitiera la nueva filosofía de marca que la diferencia de la competencia.

4.3.2 Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación consistió en acercar la marca a las personas. Se tangibilizó que Pacífico conoce las necesidades de las personas y vela por su seguridad y bienestar. Vivir la vida con absoluta confianza es “Vivir Pacífico”.

Se hizo un comercial que tuvo imágenes atractivas y el siguiente texto en la locución:

“Lo mejor de la vida es disfrutarla
y la disfrutas cuando te sientes seguro.
Para que vivas la vida con absoluta confianza,

aseguramos todo lo que es importante para ti.
Vive Pacífico”.

Además, a continuación del lanzamiento de la nueva identidad se desarrolló una campaña a los dos meses que evidenciaba el servicio de Pacífico. Esta campaña consistió en el “Programa Integral de Prevención”, que presentaba el concepto “Chequearte es lo mejor que puedes hacer por tu salud” y que buscaba prevenir la enfermedad y dar tranquilidad en cuanto al estado de salud de la persona. Al final del comercial, se menciona:

“Para que vivas la vida con absoluta confianza, Vive Pacífico”.

4.4 Estrategia de medios

El presupuesto total fue de US\$ 4.239.000 considerando la producción de US\$ 270.000, los medios por US\$ 3.469.000 (a tarifa impresa) y la implementación por US\$ 500.000.

Se desarrolló una campaña 360 grados a nivel nacional. Los medios utilizados⁹ fueron: televisión y cable, *out of home* (paletas termo-formadas, vallas con cajas de luz, vallas triples y quiosco), Internet, radio, prensa.

En el cuadro 3 se presenta el *share of investment* y el *share of voice* de la campaña.

Cuadro 3 Presupuesto

	Share of investment	US\$	Share of voice	TRPS
Pacífico	42%	3.469.000	55%	1.739
Competencia	58%	2.502.000	45%	1.423

Fuente: Monitor (Ibope), 18/08/12 – 19/09/12. Tomado de: Conep Perú e Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. *Información del Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad*. Lima, 2012.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados de marketing de la campaña fueron:

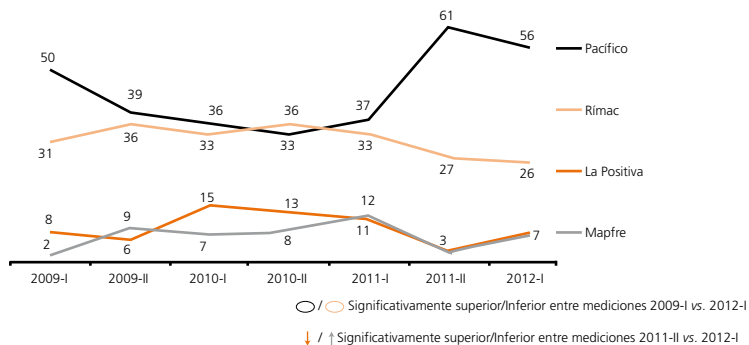
- ▶ La empresa tuvo 1,8 millones de clientes el 2011. En el 2006 fueron 100.000.
- ▶ Las ventas en provincias tuvieron un crecimiento de 30% respecto al año 2010.
- ▶ Las primas crecieron a un promedio de 24% durante los últimos 5 años y las utilidades, 57% al año.
- ▶ Moody's, Fitch Ratings y otras agencias confirmaron el grado de inversión internacional.

Los resultados de comunicación de la campaña mostraron que los indicadores de marca se incrementaron de manera significativa (véase el cuadro 4)

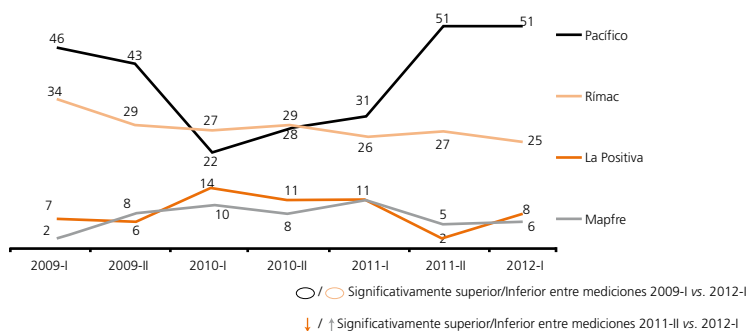
⁹ Ídem.

Cuadro 4 Indicadores de marca

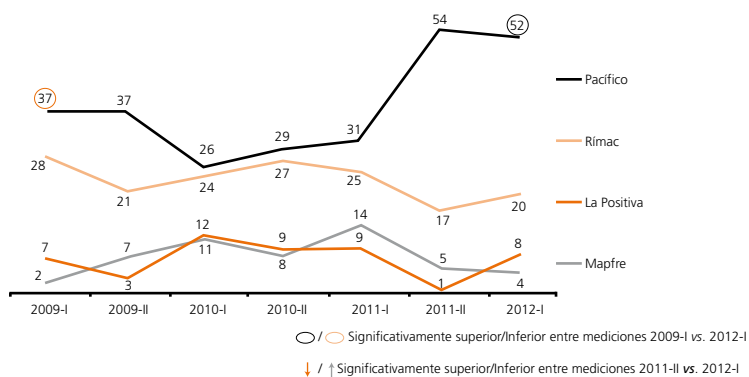
Top of mind de compañías de seguros

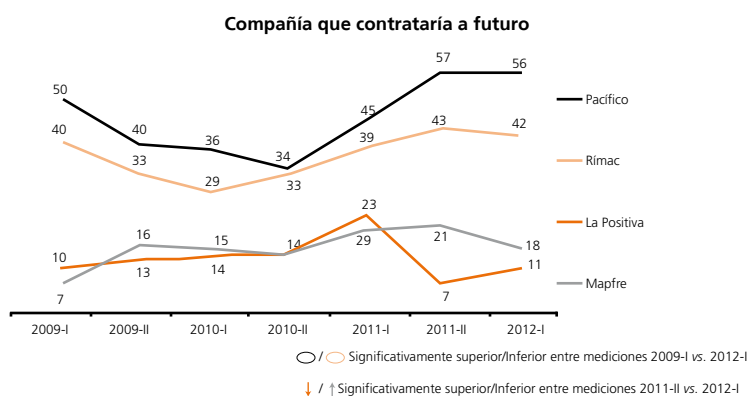
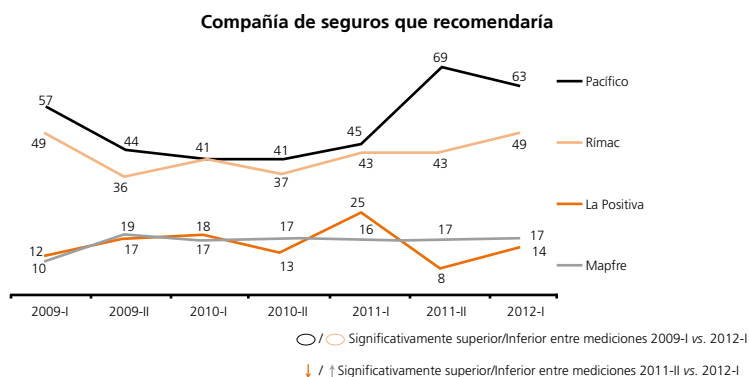


Compañía de seguros principal



Compañía de seguros favorita





La distribución de la cartera de primas de Pacífico Seguros se presenta en el anexo 8.

6. Preguntas

- ¿Cuáles son las características distintivas de Pacífico en el sector de empresas de seguros?
- ¿Cuál es el cambio de posicionamiento de Pacífico?
- ¿Cuáles son los atributos que destaca Pacífico en su nueva identidad?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de Pacífico Seguros?
- ¿Qué factores favorecieron el éxito de la campaña de Pacífico Seguros?

7. Anexos

Anexo 1

Evolución de primas y aportes: mercado asegurador peruano (US\$ millones)

	2008	2009	2010	2011
Riesgos generales	846,4	1.040,7	1.199,3	1.382,7
Vida	620,3	681,4	1.116,7	1.237,9
EPS	220,1	249,2	306,0	364,5

Fuente: Memoria Pacífico Seguros 2011, p. 30.

Anexo 2

Distribución de la cartera de primas netas de Ramos Generales, Accidentes y Enfermedades: mercado asegurador peruano a diciembre del 2011

Rubro	Porcentaje (%)
Automóviles	23,0
Incendio	21,0
Asistencia Médica	12,7
Ramos técnicos	9,6
SOAT	7,1
Accidentes Personales	5,1
Otros	4,4
Responsabilidad Civil	3,7
Transportes	4,4
Marítimo-Cascos	2,0
Deshonestidad	2,3
Robo y Asalto	2,2
Aviación	2,5

Fuente: Memoria Pacífico Seguros 2011, p. 31.

Anexo 3

Distribución de cartera de primas netas de Ramos de Vida: mercado asegurador peruano a diciembre del 2011 (S/. miles)

Rubro	Porcentaje (%)
Rentas Vitalicias	41,3
Seguro de Vida Individual	12,5
Seguros Previsionales	17,4
Desgravamen Hipotecario	13,4
SCTR	6,4
Seguro de Vida en Grupo	2,8
Seguro de Vida Ley	3,4
Sepelio	2,8

Fuente: Memoria Pacífico Seguros 2011, p. 32.

Anexo 4

Distribución de la cartera de aportes: mercado peruano de entidades prestadoras de salud (EPS) a diciembre del 2011 (S/. miles)

Rubro	Porcentaje (%)
Seguro Regular	84,1
SCTR	14,6
Seguro Potestativo	1,3

Fuente: Memoria Pacífico Seguros 2011, p. 32.

Anexo 5

Composición accionaria

Accionista	Participación (%)
Credicorp Ltd.	66,24
Grupo Crédito S.A.	31,44
Accionistas minoritarios	2,32
Total	100,0

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo, marzo del 2012.

Anexo 6

Gerencias de la compañía

Gerente general	David Saettone Watmough
Gerente general adjunto	Guillermo Garrido-Lecca del Río
Gerente central de Finanzas	Pablo Rojas Soto
Gerente central de Canales de Distribución	Carlos Teobaldo Llosa Hernández
Gerente central de Clientes y Nuevos Mercados	Ricardo Mulanovich Barrios

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo, marzo del 2012.

Anexo 7

Número de colaboradores (2011)

	PPS	EPS	Total
Colaboradores	849	299	1.148
Practicantes	80	19	99

Fuente: Memoria Pacífico Seguros 2011, p. 93.

Anexo 8

Distribución de la cartera de primas: Pacífico Seguros primas totales, crecimiento 2011 versus 2010 (US\$ millones / %)

Rubro	Porcentaje (%)
Automóviles	14,2
Incendio	22,9
Asistencia Médica	15,4
Ramos Técnicos	-8,1
Responsabilidad Civil	10,1
Deshonestidad y Robo	2,8
Transporte	13,1
SOAT	7,0
Accidentes Personales	-18,6
Cascos Pesqueros	18,3
Aviación	45,2
Otros	28,3

Fuente: Memoria Pacífico Seguros 2011, p. 37.

8. Bibliografía

- ▶ APOYO & ASOCIADOS
2012 *Seguros: Pacífico Peruano Suiza*, marzo. Fecha de consulta: 10/09/2012. <http://www.aai.com.pe/files/compa_ias_de_seguros/seguros_generales/pacifico_peruano_suiza/ca/pps_ca.pdf>.
- ▶ CONEP PERÚ e IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2012 *Información del Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad*. Lima.
- ▶ EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO S.A.
2012 *Pacífico Peruano Suiza*. Fecha de consulta: 7/7/2012. <<http://www.equilibrium.com.pe/pps.pdf>>.
- ▶ IPSOS APOYO
2011 *Estudio Brand Graph*. Lima.
- ▶ PACÍFICO SEGUROS
2012 *Memoria Pacífico 2011*. Fecha de consulta: 11/09/2012. <<http://www.pacificoseguros.com/site/Corporativo-Sobre-Nosotros/Memoria-Anual-Pac%C3%ADfico-Seguros.aspx>>.
- ▶ PICASSO, Francisco y Germán RODRÍGUEZ
2009 "Caso: SOAT Delivery". En: MAYORGA, David (ed.). *Casos ganadores de los Premios EFFIE 2008*. Lima: Universidad del Pacífico.
- ▶ PORTER, Michael
1986 *Estrategia competitiva*. México D.F.: Cecs.
- ▶ REVISTA PODER
2012 "Entrevista a David Saettone, Gerente General de Pacífico", mayo, pp. 48-54.

Entrevistas

- ▶ Entrevista a Rocío Bouroncle Poblete, subgerente de Medios y Control, Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros, 5 de septiembre de 2012.

Páginas web

- ▶ PACÍFICO PERUANO SUIZA COMPAÑÍA DE SEGUROS
<http://www.pacificoseguros.com/site/>
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP
<http://www.sbs.gob.pe/>

AlaCena



Nueva y deliciosa Huancaína AlaCena.



alicorp®



Lanzamiento de nuevos productos

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena
Campaña: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Anunciante: Alicorp

Agencia: Grupo Q Comunicaciones

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

ALICORP – LANZAMIENTO DE LA CREMA HUANCAÍNA ALACENA

Categoría: Lanzamiento de nuevos productos

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Juan Carlos Casafranca

1. Resumen del caso

Una innovación discontinua o disruptiva es aquella que logra que los consumidores adopten nuevos patrones de comportamiento. **La crema Huancaína AlaCena** es un ejemplo de innovación discontinua o disruptiva.

Alicorp afrontó exitosamente el reto de desarrollar la primera crema huancaína envasada con un exigente estándar de excelencia: la crema hecha en casa. El resultado fue una salsa con las mismas características de una crema huancaína elaborada con la auténtica receta casera.

El lanzamiento de la primera crema huancaína envasada fue un proceso de difusión exitoso que logró una temprana e importante aceptación. Se convirtió en la segunda salsa lista para servir más vendida en el Perú a los pocos meses de su lanzamiento.

Durante el proceso de adopción de Huancaína AlaCena se propició la migración de la preparación casera de una salsa altamente valorada en el seno familiar, a la compra de envasado. Además, se impulsaron nuevas formas de consumo al sugerir su uso como “acompañamiento” de platos no tradicionales, como los fideos a la huancaína.

El lanzamiento empezó con una creativa campaña de intriga que brindó al consumidor la oportunidad de participar en la elección y creación de la nueva salsa que la marca AlaCena introduciría. Concluida esta, se procedió al lanzamiento nacional y después, al internacional.

En febrero del 2011, se lanzó exitosamente en el mercado peruano, contribuyendo al crecimiento de la marca y posibilitando la realización de una campaña de desarrollo sostenible que beneficia la economía y calidad de vida de 480 familias de agricultores productores de ají.

En mayo del 2012, Huancaína AlaCena inicia su expansión internacional ingresando al canal moderno de Chile, contribuyendo así a la difusión de la gastronomía peruana.

2. La empresa

Alicorp es una empresa dedicada a la elaboración de productos industriales, de consumo masivo y nutrición animal. El liderazgo que ha alcanzado en el Perú y en los mercados de Argentina, Colombia, Ecuador y Centroamérica, se sustenta en la adopción de principios estratégicos que rigen todas sus actividades.

El accionar socialmente responsable de Alicorp está siendo recompensado con la confianza de sus consumidores, inversionistas y colaboradores. Ha logrado satisfacer sus expectativas con productos de alta calidad, con buenas prácticas de gobierno corporativo, un estricto cuidado del entorno medioambiental y una adecuada gestión del clima laboral. Su labor ha recibido importantes reconocimientos:

- a. Es la primera empresa de capitales peruanos en recibir la calificación “A” por la Global Reporting Initiative (GRI).
- b. Es una de las 9 empresas dentro del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima.
- c. Está dentro de las primeras 5 empresas con mejor reputación en el Perú según Reputation Pulse Perú 2010 (Inmark).

2.1 Visión

Alicorp tiene una clara visión corporativa que orienta y armoniza sus actividades rumbo al año 2015:

“Sorprendemos a los mercados con nuestro crecimiento agresivo e innovación. Transformamos categorías comunes en experiencias extraordinarias. Nuestro objetivo es estar entre las 250 empresas más grandes de Latinoamérica”.

2.2 Política de responsabilidad social

La empresa tiene un firme compromiso de responsabilidad social expresado en una política que orienta sus actividades:

“Estamos comprometidos con una gestión responsable en los aspectos productivos, laborales, sociales y ambientales en las comunidades donde operamos. Mantenemos los más altos estándares de ética y transparencia en las relaciones con nuestros grupos de interés. Aportamos proactivamente al desarrollo de iniciativas en nuestras comunidades con nuestro conocimiento o recursos organizacionales”.

3. La marca: AlaCena

Cuando, en el año 2000, Alicorp creó AlaCena, se propuso desarrollar una marca que sorprendiera a los consumidores y transformara el mercado de salsas envasadas, lanzando la primera mayonesa con “el rico sabor de casa”.

Mayonesa AlaCena logró desplazar rápidamente del liderazgo a Hellmann’s de Unilever, generando un crecimiento exponencial del segmento envasado gracias al traslado del consumo de mayonesa hecha en casa a AlaCena.

A partir del año 2003, la marca AlaCena introduce nuevas variedades de salsas incluyendo mayonesa *light*, picantes (ají y rocoto) y ketchup.

3.1 El escenario

Alicorp, con su marca AlaCena, es líder absoluto del mercado nacional de salsas listas para servir. Sin embargo, existe un gran mercado de salsas oriundas del Perú que aún se preparan en casa y que no cuentan con una alternativa envasada.

Alicorp, ante el *boom* gastronómico que experimenta el país, asumió el reto de innovar y desarrollar una oferta envasada de estos productos, desafío expresado como: “ofrecer productos que contribuyan con el crecimiento de la gastronomía peruana, acercando su sabor a todo el mundo”.

3.2 Mercado objetivo

El mercado de huancaína es muy atractivo, ya que es la crema hecha en casa más consumida en el Perú, con un mercado potencial estimado en 17.000 TM anuales¹.

3.3 Desarrollo del producto

Contando con el apoyo de asesores expertos externos, se identificó una tecnología que permite manejar ingredientes lácteos naturales sensibles como el queso y la leche, posibilitando la manufactura de cremas envasadas elaboradas con estos ingredientes.

El objetivo fue desarrollar la primera crema huancaína envasada, con sabor similar al de casa. Debía tener las mismas características de sabor, además de los beneficios de practicidad y durabilidad que ofrece un producto alimenticio envasado.

El desarrollo del producto duró más de tres años, y se produjeron más de 400 prototipos, que fueron depurados hasta lograr el producto final. De esta manera, se innovó creando la primera y única crema huancaína envasada en el mundo.

Un trabajo complementario fue asegurar el aprovisionamiento continuo y sostenible de ají porque, a diferencia de otros insumos como la pasta de tomate o la harina de mostaza, no existía una oferta de ají desarrollada para la industria.

Se desarrolló un programa de cadenas productivas con agricultores de ají en el que participan cerca de 480 agricultores al sur de Lima para abastecer la producción de Huancaína AlaCena con el insumo de 1.500 TM anuales de ají de la mejor calidad a un precio competitivo para Alicorp.

Los agricultores recibieron también asesoría técnica destinada a maximizar el rendimiento de sus tierras, y se les aseguró la compra de su producción a un precio estable.

3.4 El desafío

El éxito de esta innovación disruptiva dependía de lograr que el ama de casa deje de preparar huancaína casera y compre Huancaína AlaCena envasada para su consumo regular.

Existía, empero, una barrera que podía dificultar la adopción del producto. El precio de Huancaína AlaCena supera en promedio en más de 35%² los costos de la preparación casera, por lo que **era necesario justificar el mayor precio**.

Complementariamente, convenía desarrollar nuevas formas de consumo diferentes a las tradicionales. Esto era posible porque a diferencia de la huancaína hecha en casa, que dura un solo día, la Huancaína AlaCena dura 6 meses y viene lista para servir, como acompañamiento todos los días.

3.5 Objetivos de marketing

Alicorp se propuso alcanzar estos objetivos en términos cuantitativos:

- Alcanzar una plataforma de 95 TM mensuales, generando un cambio de hábito en el consumidor al persuadirlo de adquirir Huancaína AlaCena en lugar de preparar la crema en casa.

¹ Estimación con base en estudio cuantitativo de penetración Huancaína Dic. 2006 – Ene. 2007. Lima + 5 ciudades (Ipsos Apoyo).

² Ídem.

- ▶ Incrementar en 20% las ventas de la marca AlaCena.

Alicorp también esperaba alcanzar otras importantes metas:

- ▶ Minimizar la “canibalización” de los demás productos del portafolio.
- ▶ Fortalecer la percepción de la marca paraguas.

3.6 Estrategia de márketing

Alicorp deseaba desarrollar el mercado peruano de huancaína envasada de la marca AlaCena. Para lograrlo, la estrategia se basó en cuatro pilares.

- ▶ **Desarrollo de una deliciosa crema huancaína lista para servir** utilizando la auténtica receta casera, comparable favorablemente con la salsa habitual hecha en los hogares peruanos.
- ▶ **Construcción rápida de distribución horizontal**, alcanzando 100% de distribución en el canal moderno y 40% de distribución en el canal tradicional en Lima, un mes luego del lanzamiento.
- ▶ **Eficaz comunicación del lanzamiento en medios masivos**. La nueva salsa se apoyó en la percepción de la marca AlaCena como “la más rica gracias a su elaboración con la auténtica receta casera”.
- ▶ **Generación de prueba de producto** en al menos 30% de los hogares de Lima, al mes del lanzamiento. Era importante generar la prueba porque se observó en estudios cuantitativos que el número de consumidoras que definitivamente comprarían el producto se incrementó de 35% a 47% luego de la prueba de producto³.

3.7 Objetivos de comunicación

- ▶ Posicionar a la nueva crema Huancaína AlaCena como una deliciosa crema lista para servir elaborada con ingredientes naturales.
- ▶ Difundir una campaña de lanzamiento de alto impacto que genere al menos un 60% de recordación publicitaria en el público objetivo.

3.8 Estrategia de comunicación

La difusión se dividió en tres fases:

- Intriga:** se realizó durante el mes previo al lanzamiento, con el objetivo de hacer partícipe al consumidor de la elección de la nueva salsa que AlaCena lanzaría al mercado. Está campaña generaría expectativa e incentivaría la prueba, creando un vínculo con la marca y el nuevo producto.
- Lanzamiento:** anunciar la crema “ganadora” de la votación, comunicando el lanzamiento y concepto de la nueva crema.
- Ocasiones de uso:** reforzar el uso de crema Huancaína AlaCena como ingrediente principal en diferentes platos, además de como acompañamiento, 3 meses después del lanzamiento.

³ Estudio cuantitativo de Concepto & Uso, Feb. 2011, Lima (GFK Conecta).

3.9 La campaña

Con el objetivo de involucrar al consumidor, se le dio la oportunidad de elegir cuál sería la nueva crema de AlaCena, para lo cual se realizó un estudio cuantitativo en el que se identificaron tres de las cremas caseras favoritas de los peruanos: huancaína, ocopa y tártara⁴.

Con este innovador recurso se buscaba generar una expectativa que contribuyera tanto a una rápida prueba de producto como a fortalecer el vínculo emocional de los consumidores con AlaCena, al comprobar que la marca los escucha.

La campaña publicitaria, potenciada por la fuerza de la marca, consiguió impulsar los cambios de hábito necesarios para lograr un efectivo desarrollo del mercado de huancaína envasada.

3.10 Gestión de marketing

- ▶ **Producto:** se logró la innovación técnica necesaria para obtener la primera crema huancaína envasada lista para servir con las características organolépticas (sabor, color, textura) de una deliciosa crema huancaína hecha en casa. Estudios cuantitativos evidenciaron que el 84% de las consumidoras definitivamente o probablemente comprarían el producto luego de probarlo⁵. Se lanzaron tres presentaciones: 90 g, 450 g y 900 g.
- ▶ **Marca:** introducida bajo la marca AlaCena, logrando capitalizar los valores positivos asociados a la marca: rico sabor, receta casera utilizando ingredientes naturales.
- ▶ **Empaque:** el diseño cuenta con elementos que transmiten su preparación casera, destacando la tipografía rústica y el bodegón de ingredientes naturales en acuarela.
- ▶ **Precio:** se estableció una paridad de precios con mayonesa AlaCena, considerando que es el precio al que la consumidora está habituada con la marca, pero en empaques con 10% menor contenido por ser la salsa más costosa: (i) 90 g a S/. 1,70, (ii) 450 g a S/. 6,70 y (iii) 900 g a S/. 12,70.
- ▶ **Distribución:** generar cobertura intensiva en el canal moderno y tradicional, apalancando la poderosa capacidad de cobertura en el canal abarrotero de la fuerza de ventas y la red de distribuidoras exclusivas de Alicorp.

3.11 Gestión de comunicación

La audiencia objetivo fue de amas de casa de 25 a 40 años de NSE A, B y C, a nivel nacional. **Se utilizó una estrategia holística de medios 360°** que incluyó TV, cable, Internet, Pr, OOH y revistas.

Se dividió en tres fases: intriga, lanzamiento y ocasiones de consumo. Para cada fase, se desarrollaron piezas diseñadas especialmente para cada punto de contacto, de forma que cada medio cumplió un rol distinto en la campaña pero consistente con la estrategia de comunicación de la marca:

A. La Fase de Intriga consistió en:

- a. Un comercial de TV de 17" con una pauta de 780 TGRP durante 3 semanas.
- b. Publicidad en *websites* afines.
- c. "Jaladores de vista" en autoservicios, que invitaban al público a elegir la crema que les gustaría que AlaCena introdujera al mercado.

⁴ Estudio cuantitativo SPBT (*single product blind test*) Don Vittorio amas de casa total, Lima (GFK Conecta).

⁵ Estudio cuantitativo de Concepto & Uso, Feb. 2011, Lima (GFK Conecta).

En un plazo de tres semanas, se realizó la votación en medios digitales y resultó ganadora la crema huancaína con el 39% de los votos.

B. La Fase de Lanzamiento consistió en:

a. Develamiento:

Comercial de TV de 10" durante 3 semanas con 895 TGRP, complementándose con pauta en cable.

b. Lanzamiento:

Comercial de TV de 36" durante 3 meses con 2.966 TGRP, complementándose con pauta en cable.

Avisos en revistas *Somos*, *Movistar TV*, *DirecTV* y *Asia Sur*, los cuales incluían un *sachet* personal para generar prueba de producto.

Auspicios en programas de TV incluyendo Master Cheff y Hola a Todos.

Vallas publicitarias en los *food courts* de los principales centros comerciales con el objetivo de construir recordación de marca en un contexto de consumo.

Material POP en autoservicios, bodegas y mercado de Lima.

C. Ocasiones de uso

Se utilizaron 4 comerciales de 15" durante 6 meses, alcanzando 3.610 TGRP, destacando la pauta del motivo fideos a la huancaína con 1.200 TGRP.

3.12 Recursos totales invertidos

De acuerdo con el cuadro general de inversión a tarifa impresa Ibope, categoría Salsas, de enero 2011 a diciembre 2011, de Media Vest, se cuenta con los siguientes indicadores:

Se invirtió en medios: US\$ 4.720.000 (tarifa impresa), lográndose un alcance de 8.470 TGRP con comerciales TV de 21" en promedio; durante el período de exhibición comprendido ente el 26/01/2011 y el 27/11/2011.

Es importante destacar que no hubo inversión de otras marcas en este período.

3.13 Asignación del presupuesto total del caso

Cuadro 1
Asignación del presupuesto

	US\$
Medios (tarifa impresa):	4.720 M
Producción	105 M
Promoción	129 M
Trade de márketing	165 M
Investigación de mercados	130 M
Total	5.249 M

Fuente: Alicorp.

4. Resultados atribuidos a la campaña

Se creó un nuevo mercado cuya dimensión, de acuerdo a Alicorp, supera ampliamente los objetivos trazados en más del 40% sobre lo planeado, creando con éxito un nuevo mercado.

La nueva crema desarrolló una plataforma de ventas promedio de más de 130 TM mensuales, logrando una facturación de US\$ 7 MM durante el 2011. Estos resultados implican haber convertido a la crema huancaína en la segunda salda lista para servir más vendida en el Perú⁶, superando las ventas de salsas establecidas como el ketchup y la mostaza.

Para poner los resultados en perspectiva, el volumen de ventas durante el primer año de Huancaína AlaCena en el período comprendido entre febrero del 2011 y enero del 2012 superó en 18% el volumen de ventas alcanzando durante el primer año de Mayonesa AlaCena.

El lanzamiento de Huancaína AlaCena **impulsó un crecimiento de +35% en la facturación total de la marca AlaCena** durante el 2011, generando además un impacto positivo en la marca “paraguas”.

Este efecto se refleja en las ventas del resto del portafolio, que logró un crecimiento en ventas de +13% en el 2011 (frente a +3% en el 2010), pese a que, a diferencia de los años anteriores, no contó con publicidad en TV durante el año.

El lanzamiento también impactó en la marca. Según un estudio cuantitativo realizado en agosto del 2011, el 42% de entrevistados que conocen la crema Huancaína AlaCena mejoraron su opinión con respecto a la marca paraguas AlaCena.

La campaña publicitaria logró incentivar con éxito **cambios de hábito** en los consumidores, propiciando el desarrollo del mercado de Huancaína AlaCena:

La campaña de lanzamiento generó traslado de preparación casera a compra de envasado. Según un estudio cuantitativo realizado a los 6 meses de lanzamiento, el 38% de las amas de casa que probaron el producto considera que la Huancaína AlaCena reemplazó su preparación casera, mientras que otro 41% considera que alternan el consumo de Huancaína AlaCena con su preparación casera⁷.

La campaña “Ocasiones de uso” incentivó mayor consumo de platos no tradicionales que utilizan crema huancaína. Por ejemplo, el consumo de fideos a la huancaína quintuplicó su penetración de consumo en hogares después de la campaña publicitaria (7% de penetración antes vs. 34% de penetración después de 2 meses de finalizar la campaña⁸) (véase el cuadro 2).

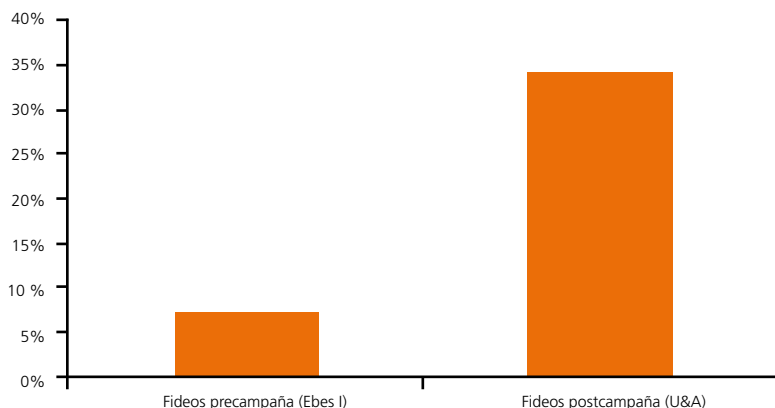
⁶ Ventas reales Alicorp 2011.

⁷ Fuente: Estudio cuantitativo Ebes II (*early brand evaluation survey*) Ago'11 (GFK Conecta)

⁸ Fuente: Estudio cuantitativo Ebes I (*early brand evaluation survey*) Mar'11. Lima (GFK Conecta) / Estudio cuantitativo de Usos y Actitudes Ene '12. Lima (Ipsos Apoyo).

Gráfico 1

Penetración de fideos a la AlaCena antes y después de la campaña “Ocasiones de uso”



Fuente: Estudios Ebes I (marzo del 2011) / Estudio de Usos y Actitudes (enero del 2012).

Huancaína AlaCena logró altos niveles de recordación publicitaria, prueba de producto y distribución: Huancaína AlaCena alcanzó notables resultados en términos de recordación publicitaria, logrando cifras récord (83%⁹ luego de 1.000 TGRP al aire) al mes del lanzamiento, superando los resultados obtenidos en todos los lanzamientos anteriores de Alicorp.

Gracias a la fuerza de la campaña, Huancaína AlaCena logró un nivel de prueba de 32% a solo 1 mes del lanzamiento¹⁰, cifra que llegó a 60% luego de 5 meses¹¹, sin necesidad de realizar costosas campañas de *sampling* puerta a puerta.

Además, se superó el objetivo a nivel de distribución, ya que a solo un mes de lanzamiento la marca alcanzó 46% de la distribución numérica en Lima en el canal tradicional¹² y a los 6 meses alcanzó 72% de distribución¹³.

5. Preguntas

- Explique qué es una innovación.
- Describa los tipos de innovación que conoce.
- Explique el proceso de difusión.
- Explique el proceso de adopción.
- Describa el perfil del consumidor innovador.

⁹ Estudio cuantitativo Ebes I (*early brand evaluation survey*) Mar. 2011, Lima (GFK Conecta).

¹⁰ Estudio cuantitativo Ebes I Mar. 2011 (GFK Conecta).

¹¹ Fuente: Estudio cuantitativo Ebes II Mar'11 (GFK Conecta).

¹² Fuente: Chequeo de Distribución en Bodegas y Puestos de Mercado Abr'11. Lima (CCR).

¹³ Fuente: Chequeo de Distribución en Bodegas y Puestos de Mercado Ago'11. Lima (CCR).

6. Anexos

Anexo 1 PVC

PVP AlaCena vs. casera	Mayonesa	Rocoto	Huancaína
Gramos x porción x persona	15	15	60
PVP AlaCena S/. por g	0,0146	0,015	0,0149
Consumo familiar (5 pnas.)	S/. 1,10	S/. 1,13	S/. 4,47
Costo casera S/. por g	0,0081	0,006	0,01
Consumo familiar (5 pnas.)	S/. 0,61	S/. 0,45	S/. 3,00
Diferencia AlaCena vs. casera	S/. 0,49	S/. 0,68	S/. 1,47

Fuente: estimación con base en estudio cuantitativo de penetración huancaína, Dic. 2006 – Ene. 2007, Lima + 5 ciudades (Ipsos Apoyo).

Anexo 2 Conocimiento

Conocimiento, prueba y captura	6 meses de lanzamiento	3 meses de lanzamiento
Conocimiento espontáneo	76%	75%
Conocimiento total	96%	90%
Nivel de prueba	63%	32%
Ratio de atracción (conocimiento total / prueba)	65%	36%

Fuentes: Estudio cuantitativo Ebex I (*early brand evaluation survey*) Mar. 2011, Lima (GFK Conecta); Estudio cuantitativo Ebex I (*early brand evaluation survey*) Ago. 2011, Lima (GFK Conecta).

Anexo 3 Evaluación

Evaluación general e intención de compra	C&U concepto	C&U prueba de producto
Evaluación general (T2B)	40%	48%
Intención de compra (TB)	36%	47%
Intención de compra (T2B)	83%	84%

Fuente: Estudio cuantitativo de Concepto & Uso Feb. 2011, Lima (GFK Conecta).

Anexo 4 Recordación

Recordación publicitaria Huancaína	3 meses de lanzamiento
Muestra total (cuota representativa)	400
Target	Amas de casa de 18 a 60 años residentes en Lima, de NSE A, B, C y D, consumidoras regulares de crema huancaína (casera o envasada).
Top of mind	57%
Recordación total espontánea	75%
Conocimiento (espontáneo + sugerido)	90%
Recordación publicitaria (espontánea + sugerida)	83%
Conocimiento (espontáneo + sugerido)	32%

Fuente: Alicorp.

Anexo 5 Distribución

Distribución numérica Huancaína	2011	
	Abril	Agosto
	Mensual	Mensual
TOTAL	46,09%	71,70%
Alicorp S.A.	46,09%	71,70%
AlaCena	46,09%	71,70%
Doy pack	46,09%	71,70%
900 g		
450 g	9,19%	12,34%
90 g	45,49%	71,06%

Anexo 6 Mercado de salsas envasadas 2011

	TM
Salsa 1	7.300
Crema Huancaína	1.600
Salsa 3	1.000
Salsa 4	900
Salsa 5	760
Total	11.560

Fuente: Alicorp.

7. Bibliografía

Estudios

- ▶ Chequeo de distribución en bodegas y puestos de mercado Abr. 2011, Lima (CCR).
- ▶ Chequeo de distribución en bodegas y puestos de mercado Ago. 2011, Lima (CCR).
- ▶ Estimación con base en estudio cuantitativo de penetración Huancaína Dic. 2006 – Ene. 2007, Lima + 5 ciudades (Ipsos Apoyo).
- ▶ Estudio cuantitativo de Concepto & Uso Feb. 2011, Lima (GFK Conecta).
- ▶ Estudio cuantitativo de Concepto & Uso Feb. 2011, Lima (GFK Conecta).
- ▶ Estudio cuantitativo de Usos y Actitudes Ene. 2012, Lima (Ipsos Apoyo).
- ▶ Estudio cuantitativo Ebes I (*early brand evaluation survey*) Mar. 2011, Lima (GFK Conecta).
- ▶ Estudio cuantitativo Ebes I (*early brand evaluation survey*) Mar. 2011, Lima (GFK Conecta).
- ▶ Estudio cuantitativo Ebes I Mar. 2011 (GFK Conecta).
- ▶ Estudio cuantitativo Ebes II (*early brand evaluation survey*) Ago. 2011 (GFK Conecta).
- ▶ Estudio cuantitativo Ebes II Mar. 2011 (GFK Conecta).
- ▶ Estudio cuantitativo SPBT (*single product blind test*) Don Vittorio amas de casa total, Lima (GFK Conecta).
- ▶ Reporte de participación de mercado en volumen Mayonesa Dic. 2011, Lima + 13 ciudades (KantarWorldpanel).
- ▶ Ventas reales Alicorp 2011.

Páginas web

- ▶ ALICORP
<http://www.alicorp.com.pe>

Movistar Internet Te trae una Mininote HP para lograr todo lo que quieras.

Procesador: Intel® Atom™
Memoria RAM: 1 GB
Pantalla: LED WSVGA Antirreflejo 10.1"
Incluye: Webcam, Micrófono Integrado
y Conexión WiFi

A sólo:

s/. **399** | 

Consulta al 104, opción 3.



Oferta válida hasta el 31 de enero o hasta agotar existencias. Límite de 1.000 unidades por modelo. Precio por unidad. Son exclusión todos los países para nuevos clientes de Internet, equipos de y previa suscripción del Pack de Protección PC. Sujeto a la verificación de la información de las condiciones en el 104 o centros de atención al cliente www.movistar.com.pe. Celeron, Celeron Inside, Core i3, Core i3 Inside, Intel, Logitech, Intel, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Celeron, Intel Inside, Logitech, Intel Inside, Intel Vii, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Vii Inside, vPro Inside, Xeon y Xeon Inside son marcas registradas de Intel Corporation en Estados Unidos y en otros países.



Promociones

PREMIO EFFIE ORO

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”
Campaña: Internet residencial y equipos HP

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



GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

TELFÓNICA DEL PERÚ – CAMPAÑA “CHICOS LÍDERES”

Categoría: Promociones

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Renán Tutaya

1. Resumen del caso

El presente caso se sustenta en una campaña comercial emprendida por la empresa Telefónica para ofrecer el servicio de Internet en hogares. A partir de la detección de un riesgo que fue convertido en oportunidad, esta campaña permitió impulsar la demanda primaria de tenencia de primera PC en el hogar acompañada del servicio de Internet residencial.

El caso lleva el nombre de “Chicos líderes” debido a que esta campaña se enfoca en el uso de Internet en el hogar como un factor de progreso y desarrollo de los hijos con ambición de progreso, llenos de planes e ideas, y, por el contrario, se muestra la no tenencia de Internet y PC como una barrera en el logro de sus objetivos.

Los resultados de la campaña no solamente fueron positivos para Telefónica respecto a las ventas y la generación de ingresos, sino que también ayudaron a incrementar en forma notable el equipamiento de la primera PC en hogares de niveles medios de la población.

2. Análisis del sector

Las telecomunicaciones constituyen uno de los sectores más dinámicos de la economía, en tanto que está directamente relacionado con los avances de la tecnología. En este sentido, el desarrollo de nuevos productos enmarca un escenario bastante competitivo en este mercado.

Dentro del sector de las telecomunicaciones, los servicios de acceso a Internet en hogares vienen cobrando cada vez mayor protagonismo desde hace 5 años. Ello se debe a que Internet se ha convertido en el vehículo que integra servicios de voz y datos; sea través de medios alámbricos o inalámbricos, el servicio de Internet viene capturando el mercado peruano de hogares.

Entre las principales empresas que compiten en este sector podemos mencionar a Telefónica del Perú, América Móviles (Claro), Americatel, Nextel del Perú, entre otras. Cabe resaltar la importante actuación que cumple el Osiptel como ente público regulador del sector telecomunicaciones.

3. La empresa

El grupo Telefónica, a junio del 2012, tiene presencia en 25 países, un promedio de 285.000 empleados, un importe neto de la cifra de negocios (ingresos) de 30.980 millones de euros y más de 312 millones de clientes¹.

¹ Fuente: Telefónica.

La filial peruana se funda en 1994 a partir de la compra y la fusión de las dos empresas públicas de telecomunicaciones: Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y Entel Perú. Posteriormente, en el 2004, se produce la adquisición de los activos de la empresa norteamericana BellSouth Perú.

3.1 Historia

La empresa se constituye en 1924 en Madrid como la CTNE; años después, hacia 1945, el Estado español toma el 79,6% de las acciones. En 1960 es ya la primera empresa de España, con más de 100.000 accionistas y 32.000 empleados.

A partir de 1990, se inicia el proceso de internacionalización de la empresa; en forma natural, y por las raíces históricas y culturales, los primeros pasos se dirigen hacia Sudamérica. Telefónica entra en Chile (CTC) y en Argentina (TASA), y posteriormente, en 1994, ingresa al Perú (TdP).

En el año 1995 se inicia la primera privatización parcial de la empresa, cuyo proceso concluye en 1999 con la privatización completa. En estos años aparece la Internet comercial y se lanza el servicio de acceso fijo de banda ancha ADSL.

La primera década de este siglo continúa con un agresivo proceso de internacionalización en Sudamérica, que incluye presencia en países como Brasil, Colombia, Venezuela, pero además en otras regiones del mundo como Europa (Portugal, Inglaterra, Alemania, Italia) e incluso China².

3.2 Situación actual

En los últimos quince años Telefónica del Perú ha dado un impulso trascendental a las telecomunicaciones en nuestro país, instalando más de 2 millones de líneas telefónicas, más de un millón de conexiones de banda ancha y más de 15 millones de teléfonos celulares.

Entre sus más recientes líneas directrices están la mejora en la calidad de servicio, actividades de responsabilidad social y el cuidado de la reputación de la empresa no solo de cara a sus clientes sino a la sociedad en general.

3.2.1 Visión

“Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global”³.

3.2.2 Principios

Los principios de actuación de la empresa agrupan un conjunto de directrices que guían su actividad. Fueron aprobados en diciembre del 2006 y se aplican a todos los empleados y en todos los países en los que operan. En su redacción se tuvieron en cuenta los comentarios de profesionales de todos los países donde desarrollan operaciones.

Se estructuran en unos principios generales: honestidad y confianza, respeto por la ley, integridad y respeto por los derechos humanos. Estos principios generales se desglosan en otros más específicos para garantizar la confianza de clientes, profesionales, accionistas, proveedores y sociedad.

Para que el código ético no sea una mera declaración de intenciones existen varios mecanismos que los divulgan, impulsan y velan por su implantación y observancia⁴.

² Ibidem.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

3.2.3 Mezcla de productos

El portafolio de productos de Telefónica agrupa servicios de telecomunicaciones de diferentes tecnologías. Entre los principales servicios podemos encontrar las siguientes líneas de productos:

- ▶ **Movistar Fijo.-** comprende líneas de telefonía fija, servicios de larga distancia, planes de voz, equipos telefónicos fijos e inalámbricos, tarjetas telefónicas y servicios de dúos y tríos.
- ▶ **Movistar Móvil.-** incluye líneas de comunicación móvil tanto prepago como postpago, planes de voz y datos, tarjetas telefónicas de recarga, servicios de *roaming* y equipos móviles.
- ▶ **Movistar Internet.-** comprende servicios de acceso a Internet fijo y móvil tanto en la modalidad de prepago como de postpago, servicios de dúos y tríos, y servicios adicionales.
- ▶ **Movistar TV.-** comprende servicios de programación de canales de televisión de pago a través de los paquetes estándar, estelar y satelital; asimismo, servicio de bloques de canales HD.

4. La marca

Recientemente, la empresa Telefónica ha realizado una campaña de marca en nuestro país siguiendo una estrategia regional y unificando su portafolio de servicios bajo la marca Movistar, que agrupa a todos sus productos. De todas formas, la marca Telefónica subsiste aunque más con un carácter corporativo frente a la sociedad.

4.1 Escenario

El negocio de Internet en hogares venía creciendo en forma sostenida desde el año 2008, en que la penetración estaba en 2,0%, y se había incrementado hasta 10,9% en el 2011. El acelerado crecimiento había sido consecuencia de las campañas de impulso de venta de Internet emprendidas por los operadores, especialmente Telefónica, durante el año 2010 y el primer semestre del 2011, logrando duplicar los volúmenes de ventas interanuales en los últimos 2 años⁵.

La evolución del negocio de Internet en hogares depende directamente del crecimiento de la penetración de las PC en los hogares; dicho de otra manera, sin la tenencia de PC no se podía ofrecer Internet en el hogar.

En este escenario, la brecha de crecimiento en la penetración entre ambos productos, PC e Internet, se estaba reduciendo en forma alarmante hacia el 2011 (11,1% vs. 10,9%). Las proyecciones para el 2012 señalaban que por primera vez la velocidad de penetración de Internet en nuevos hogares iba a superar en 1,5% a la penetración de equipamiento de la primera PC en hogares (15,8% vs. 14,3%)⁶.

4.2 El producto

El servicio de Internet ha ido tomando un importante protagonismo dentro del portafolio de productos de Telefónica, tanto hacia el segmento de empresas como hacia el segmento de personas u hogares a nivel nacional.

El ancho de banda y la modalidad de pago constituyen dos factores relevantes para el desarrollo de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. El ancho de banda tiene que ver con la velocidad de transmisión de la información (p.ej.: 512 Kbps, 1 Mbps, 2 Mbps), mientras que la modalidad de pago puede ser prepago, postpago o de renta mixta.

⁵ Véase el anexo 1.

⁶ Ibídem.

Ante el escenario descrito anteriormente, se hacía necesario ir más allá de la venta del servicio de Internet: al paso anterior, que era la tenencia de PC en hogares.

4.3 El mercado objetivo

El producto de la campaña estaba orientado al mercado de hogares, especialmente del nivel socioeconómico C de la población, donde la oportunidad de negocio mostraba un gran potencial debido a la baja penetración de PC aún existente⁷.

En los niveles socioeconómicos A y B, la penetración de PC en hogares alcanzaba niveles de saturación (100% y 89%), mientras que la penetración de Internet en hogares también era bastante alta (93% y 83%).

4.4 La campaña promocional

La campaña consistió en comercializar en paquete el servicio de Internet y la venta de la primera PC del tipo *netbook* apuntando al nivel medio de la población que carecía de ambos productos en el hogar y, por tanto, utilizaba las cabinas públicas.

El reto era acercar Internet a más hogares, para lo cual era indispensable facilitar el acceso al equipamiento de la primera PC en el hogar, cuya penetración se estaba desacelerando en forma alarmante en los últimos años; en este sentido, a través de la campaña se buscaba convertir una amenaza existente en el mercado en una oportunidad comercial.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing marcados para la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Generar ventas marginales del servicio de Internet en hogares en torno al 10% en la siguiente campaña de Navidad.
- ▶ Modificar la estacionalidad de las ventas del servicio de Internet en hogares entre los meses de diciembre y enero.
- ▶ Desarrollar una campaña de Internet diferencial que no fuera replicable por la competencia y que generara valor a los clientes.

A partir de estos objetivos, la estrategia central de marketing apuntó a definir un modelo de negocio equilibrado buscando de minimizar los riesgos de anteriores campañas, pero sin perder el atractivo comercial, con el objetivo de generar el volumen de ventas deseado. En este sentido, se fijaron diferentes características para la campaña en frentes claves como abastecimiento, ventas, entrega, facturación y cobro, y postventa⁸.

Para ello, se definió un modelo de colaboración comercial con Hewlett Packard, cuyo objetivo era que cada una de las dos empresas se enfocara en lo que sabía hacer mejor (*core business*):

- ▶ Movistar: reducir la brecha digital conectando más hogares al servicio de Internet.
- ▶ HP: responsable de la venta, operación logística, garantía y postventa de los equipos.

Se realizaron estudios de mercado para conocer las percepciones y necesidades en el proceso de compra en los hogares objetivos que habían adquirido su primera PC. Entre los principales hallazgos se evidenció que la principal motivación para la compra de la PC era contar con Internet en el hogar;

⁷ Véase el anexo 2.

⁸ Véase el anexo 3.

asimismo, que los atributos más valorados en una PC eran que cuente con un precio accesible, que sea de una marca reconocida (HP, Samsung, Dell), y que cuente con garantía.

Una vez identificadas las necesidades, se diseñaron diferentes ofertas (precio – equipo – Internet) y se evaluaron en hogares que no contaban con PC. Los resultados de las evaluaciones permitieron estructurar la oferta comercial final de PC más Internet: “Adquirir Internet desde 69 soles y acceder a la compra de una PC de la marca HP netbook a 399 soles”.

Por el lado del equipo había un gran atractivo en el precio de 399 soles, que incluía un 60% de descuento respecto al precio regular en los canales tradicionales. Además, se fortaleció la oferta comercial incluyendo servicios valorados por el cliente como Windows original, antivirus, un seguro contra robos, y un servicio de asistencia técnica las 24 horas.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

Los objetivos de comunicación fijados para la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Difundir la oferta de Internet más PC que lanzaría Movistar resaltando el empoderamiento del usuario como beneficio principal.
- ▶ Potenciar en la comunicación la alianza estratégica entre dos empresas líderes como Movistar y HP.
- ▶ Generar la sensación de oportunidad única que representa el precio ofertado: “Ponte Internet de Movistar a S/. 69 y llévate una *laptop* a solo S/. 399”.

La estrategia de comunicación se enfocó al mercado potencial, que eran los usuarios de cabinas de Internet, debido a que no tenían ni PC ni Internet en casa. Se buscó un perfil progresista de personas, identificado a partir de la segmentación por estilos de vida del consumidor peruano de Arellano, que permitiera mostrar la necesidad y búsqueda de desarrollo que tiene este colectivo de personas⁹.

La estrategia estableció que el decisor de compra enfoca la mejora de su familia en el progreso de sus hijos. Por ello, la propuesta de comunicación consideró:

- ▶ Representar al *target* joven como un segmento con ambición de progreso, lleno de planes e ideas para mejorar su posición actual.
- ▶ Mostrar la no tenencia de Internet y PC como una barrera en el logro de sus objetivos.

Se buscó mostrar la alianza estratégica con HP en toda la implementación de la campaña para adosar al liderazgo de Movistar en el negocio de Internet residencial, el prestigio del proveedor de tecnología de Hewlett Packard. De esta manera se podría capturar la confianza del cliente al saber que la oferta ofrecida estaba respaldada por dos líderes de segmento.

Asimismo, se desplegó una campaña que asegurara que el mercado objetivo pudiera no solo enterarse de la oferta, sino encontrar información suficiente como para definir la compra de la PC en los diferentes canales de venta:

Se convirtió a los canales de venta en centros de demostración de equipo.

- ▶ La página web mostraba en detalle cada uno de los equipos ofertados, estilo y *performance*.
- ▶ La fuerza de ventas contaba con material que los ayudaba a orientar la compra, por ser este un nuevo producto en su cartera.

⁹ Arellano, Rolando. “Estilos de vida”.

4.7 Estrategia de medios

La estrategia se orientó como mercado objetivo primario a los jefes de familia del nivel socioeconómico C que no tuvieran ni PC ni Internet en casa, a nivel nacional. Se consideró como agente influenciador a los hijos.

Como medios de comunicación de la campaña se utilizó, en orden de monto de inversión, la televisión abierta, la televisión por cable, radio, revistas, diarios y publicidad en la vía publica¹⁰.

El período de exhibición de la campaña fue de cuatro meses, entre noviembre del 2011 y febrero del 2012, y significó una inversión de poco más de US\$ 7 millones en total¹¹.

Como marco competitivo para la estrategia de medios se consideró la inversión total de los operadores de telecomunicaciones en el mismo período de la campaña de Internet más PC¹².

5. Resultados atribuidos a la campaña

Entre los principales resultados de la campaña estuvo el incremento en 12% en ventas marginales y la generación de 68 millones de soles en ingresos que permitieron desestacionalizar los meses de noviembre, diciembre y enero¹³.

Otro importante logro fue que la campaña comercial de Movistar aceleró el equipamiento de hogares. En este sentido, se logró un *flow share* del 67% en la categoría de *netbook (mininote)*¹⁴.

Se consiguió modificar la intención de compra en los meses en los que históricamente la consideración de compra del servicio de Internet residencial disminuía. La tendencia de compra en meses “valle” se incrementó¹⁵.

Finalmente, se elevó la calidad de la venta y la satisfacción de los clientes. La calidad de venta se reflejó en la mejora del comportamiento de pago y la consiguiente reducción de la morosidad en 21%. Por otro lado, la satisfacción de los clientes se reflejó gracias al eficiente servicio postventa que impactó positivamente en la percepción general del servicio con un 83% de usuarios satisfechos.

6. Preguntas

- Realice al análisis de la situación de la categoría de Internet en el hogar.
- ¿Cuál era el problema que enfrentaba Telefónica con su negocio de Internet para el hogar?
- ¿Cuál es el posicionamiento que buscaba Telefónica con la campaña de “Internet más PC”?
- ¿Cuáles considera que son los principales factores que favorecieron la campaña de “Internet más PC”?
- ¿Qué papel ha cumplido la investigación de mercados en las decisiones estratégicas que llevaron al éxito de la campaña?

¹⁰ Véase el anexo 4.

¹¹ Ibídem.

¹² Véase el anexo 6.

¹³ Véase el anexo 7.

¹⁴ Véase el anexo 8.

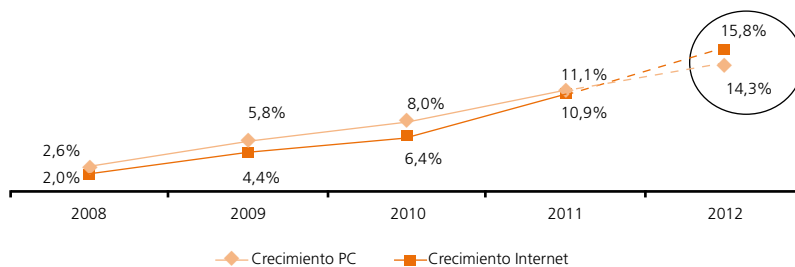
¹⁵ Véase el anexo 9.

- f. ¿Qué recomendaciones le daría a Telefónica para el futuro crecimiento de su negocio de Internet en los hogares?

7. Anexos

Anexo 1

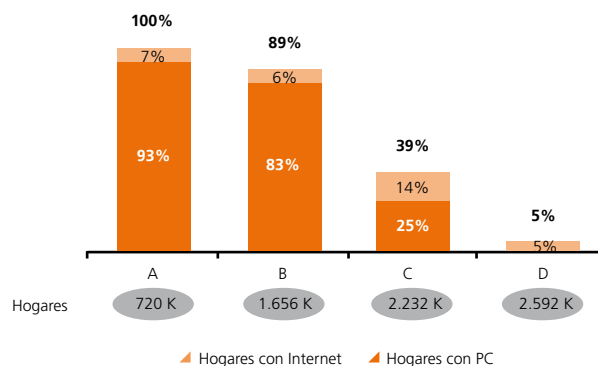
Evolución del crecimiento de la penetración de PC vs. Internet



Fuente: Boletín TIC Enaho.

Anexo 2

Penetración de PC e Internet por niveles socioeconómicos



Nota: Información País. El potencial es extrapolado a todo el Perú.
Fuente: Apoyo 2010.

Anexo 3

Implicancias del modelo comercial



Anexo 4

Inversión en medios durante el período de campaña (en US\$)

Medio	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total General
TV	1.388.041,93	489.257,17	3.319.271,30	656.984,76	5.853.555,16
Cable	103.670,79	327.185,84	417.703,40	57.650,39	906.210,42
Radio	67.727,83	90.394,12	118.941,80	13.351,99	290.415,74
Revista			22.004,00	1.333,00	23.337,00
Diarios	18.778,00		25.095,00	8.237,00	52.110,00
Vía pública		8.870,62	10.117,79	5.322,40	24.310,81
Total general	1.578.218,55	915.707,75	3.913.133,29	742.879,54	7.149.939,13

Anexo 5

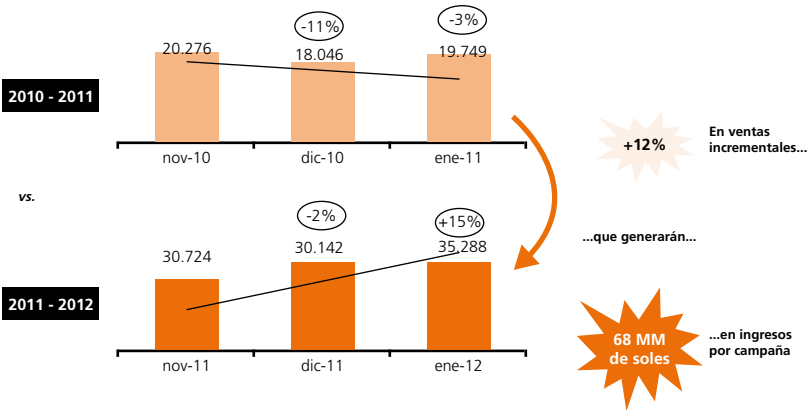
Medición de TRP durante la campaña

Mes	Trp's HM 26-49C	Spots	Alcance Máx. de 1+
Noviembre	1.066,24	830,00	82,82
Diciembre	512,45	1.218,00	87,77
Enero	2.032,98	2.200,00	95,05
Febrero	419,41	333,00	96,22
Total general	4.031,08	4.581,00	96,22

Anexo 6
Inversión en medios de los operadores de telecomunicaciones

Anunciantes	Tarifa impresa
Telefónica del Perú S.A.	39.597.755
Nextel del Perú S.A.	8.835.898
América Móvil Perú	41.356.001
DirectTV Perú Srl	3.900.033
American Perú	1.031.690
CATV Systems E.I.R.L.	43.961
Colinanet Srl	275
IDT Perú	50.580
Level 3 Communications	17.973
SAC Perú	3.267
Total inversión	91.837.433

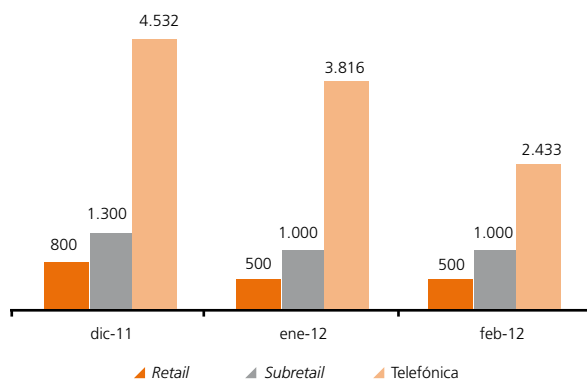
Anexo 7
Resultados de la campaña en ventas marginales e ingresos



Fuente: reportes comerciales, Telefónica del Perú.

Anexo 8

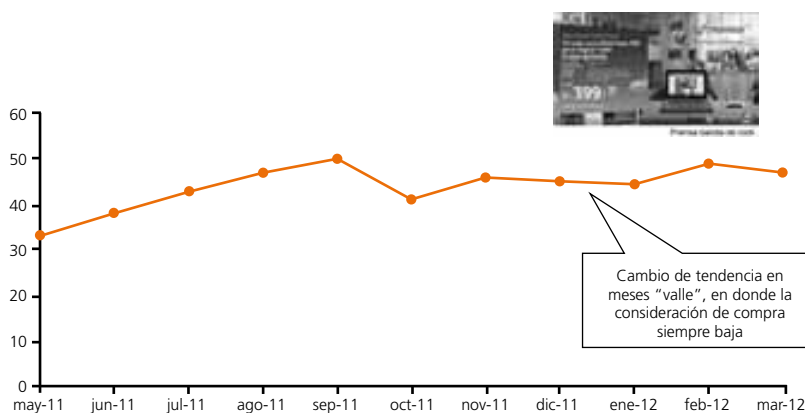
Resultados de la campaña en penetración de *netbooks* en hogares



Fuentes: reportes de ventas, Telefónica del Perú. Reporte Comercial distribuidor mayorista.

Anexo 9

Resultados de la campaña en desestacionalización de intención de compra de Internet



Fuentes: MillwardBrown - Tracking Publicitario.

8. Bibliografía

- ▶ ARELLANO CUEVA, Rolando
2000 *Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*.
- ▶ MAYORGA GUTIÉRREZ, David (ed.)
2011 *Las mejores practicas del márketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2009-2010*. Lima: Universidad del Pacífico.

Páginas web

- ▶ APOYO
[http:// www.ipsos-apoyo.com.pe](http://www.ipsos-apoyo.com.pe)

- ▶ INEI
<http://www.inei.gob.pe>
- ▶ OSIPTEL
<http://www.osiptel.gob.pe>
- ▶ TELEFÓNICA
<http://www.telefonica.com>
- ▶ TELEFÓNICA DEL PERÚ
<http://www.telefonica.com.pe>

**BODEGA
AUTORIZADA**



VALE OTRO
CHOCOLATE SUBLÍME



EN
de
www.suk



ENTÉRATE
de más en:
sublime.com.pe



Promociones

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”
Campaña: Chocolates Sublime

Anunciante: Nestlé Perú S.A.

Agencia: J. Walter Thompson Peruana

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

SUBLIME – CAMPAÑA “LA SEMANA MÁS FELIZ DE TU VIDA”

Categoría: Promociones

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Renán Tutaya

1. Resumen del caso

El presente caso muestra la campaña comercial emprendida por Nestlé con su producto Sublime para incrementar el volumen de ventas y participación de mercado dentro de la categoría de chocolates.

El caso lleva el nombre de “La semana más feliz de tu vida” debido a que en términos del posicionamiento giraba en torno al concepto de felicidad. Esta promoción prometía “hacer feliz”, no solo “hablar de felicidad” a un solo ganador. La mecánica era sencilla, en la medida en que había que juntar 7 diseños de *stickers* con cada día de la semana, y el premio mayor o ilusión consistía en una semana con 7 premios grandes, uno en cada día de la semana, haciendo realidad la promesa de que el ganador pase “La semana más feliz de tu vida”.

Los resultados de la campaña permitieron que Nestlé alcance sus objetivos de volumen de ventas y participación de mercado. Asimismo, con la promoción “La semana más feliz de tu vida” se logró mantener los indicadores de lealtad hacia la marca Sublime.

2. Análisis del sector

Dentro del sector de golosinas se encuentra muy activo el segmento de chocolates con la presencia de diferentes productos. Pese a no ser un producto que forme parte de la canasta básica, los esfuerzos por reinventar al chocolate con diversas formas, empaques e innovaciones han conseguido que este producto sea parte del gasto diario de los peruanos.

Los últimos cinco años habían sido períodos de gran crecimiento para el mercado de chocolates. La expectativa era continuar ganando más presencia, tomando en consideración el bajo consumo per cápita en el país en comparación con otros de la región. El incremento del consumo anual de esta golosina por persona estaba en torno a medio kilo. Para el presente período se debería mantener este mismo ritmo, considerando los nuevos lanzamientos, la generación de diferentes momentos de consumo y abarcar a mayores y nuevos consumidores.

Entre los principales productos que compiten en el mercado peruano se encuentran las marcas Sublime, Triángulo, Lentejas y Princesa, de la empresa Nestlé; las marcas Cua Cua y Mostro, de la empresa Kraft Foods; la marca Cañonazo, de la empresa Costa; y la marca Golpe, de la empresa Arcor, entre otras.

3. La empresa

Nestlé es la empresa líder mundial de alimentos con presencia en todos los continentes. Posee 480 fábricas distribuidas en 86 países y 283.000 trabajadores en todo el mundo. Su casa matriz está ubicada en Vevey, Suiza. Los productos Nestlé llegaron al Perú en el año 1919¹.

Es una de las empresas líderes en nutrición, salud y bienestar, apreciada y percibida como una de las empresas de mejor reputación en el Perú y como una de las más socialmente responsables. Luego de la compra de la empresa local D’Onofrio, incrementó aún más su presencia en el mercado peruano.

3.1 Historia

En 1866, el químico alemán, radicado en Suiza, Henri Nestlé desarrolló una harina a base de leche de vaca y pan tostado, con el propósito de satisfacer las necesidades nutricionales de los niños que no podían ser amamantados y luchar contra la elevada desnutrición de aquellos años. Esta harina se transformó en el primer producto fabricado y comercializado por Nestlé, innovación que muy pronto sería conocida en todo el mundo².

Más tarde, en 1905, la compañía se fusionó con la Anglo Swiss Condensed Milk Company, que contaba con una fábrica de leche condensada ubicada en Cham, Suiza. Desde entonces, Nestlé inició su internacionalización y diversificación mediante la fusión y adquisición de diversas empresas³.

En 1919, los productos de Nestlé llegan por primera vez al Perú a través de una oficina de importaciones que comercializaba leche condensada, leche evaporada, harina lacteada, chocolates y otros productos⁴.

Hacia 1940, Nestlé se hace oficialmente presente en el mercado peruano. El rápido posicionamiento de Nestlé en el país la lleva a abrir, dos años después, su primera fábrica en Chiclayo, planta que inicia operaciones con la fabricación de productos lácteos. Algunos años después, en 1946, Nestlé elige a Cajamarca como la zona ideal para el desarrollo de un distrito lechero, e instala allí una planta de leche fresca cuya primera capacidad recolectora fue de 1.000 litros diarios⁵.

En 1949 llega la diversificación de las operaciones de Nestlé con la producción en Chiclayo de los productos Milo y Nescafé. Posteriormente, entre 1951 y 1953, se introducen nuevas líneas con la producción de leche entera en polvo y productos dietéticos. Asimismo, en 1956 se inicia la producción en el país de la reconocida leche evaporada Ideal. Cinco años después, en 1961, se producen también Kirma y Nescao, continuando además con la producción de lácteos y cereales⁶.

En 1968, se inaugura la Fábrica Lima para producir caldos deshidratados, productos a base de tomate, mostaza y otras presentaciones de las marcas Maggi y Libby’s.

En 1997, Nestlé Perú adquiere D’Onofrio, una reconocida firma nacional de golosinas, panetones y helados con más de 100 años de presencia en el mercado, y que de la mano de Nestlé dio el salto a su internacionalización, siendo reconocida en otros países y conservando su aprecio entre los peruanos.

La expansión de Nestlé en el país la consolidó como una de las principales empresas de alimentos del Perú.

¹ Fuente: Nestlé.

² Ibídem.

³ Ibídem.

⁴ Ibídem.

⁵ Ibídem.

⁶ Ibídem.

3.2 Situación actual

La empresa Nestlé mantiene una posición de liderazgo en el mercado de alimentos con una importante participación de mercado en diferentes categorías de productos. La empresa fue ampliando su gama de productos a chocolates, confites, cafés solubles, productos culinarios, lácteos, congelados y refrigerados, cereales para el desayuno, helados, aguas minerales, panetones, cosméticos y alimentos para mascotas.

El éxito logrado en el Perú se debe no solamente al soporte de ser la primera empresa de alimentos a nivel mundial, sino por una estrategia local de conquistar nuevos segmentos de consumidores, acompañada de la constante innovación de sus marcas.

Precisamente, investigación y desarrollo es un área que constituye una ventaja competitiva clave para Nestlé. Sin el trabajo desarrollado por esta área, Nestlé no habría podido convertirse en la empresa de la industria alimentaria líder en nutrición, salud y bienestar. Con 29 centros de investigación, desarrollo y tecnología en todo el mundo, Nestlé cuenta con la mayor red de investigación y desarrollo, por encima de cualquier otra empresa de alimentos. Esta red, junto con los grupos de aplicación que operan en los mercados locales, emplea a más de 5.000 trabajadores⁷.

3.2.1 Visión

La visión de la empresa es: “Ser la empresa líder en Nutrición en el Perú, claramente reconocida por los consumidores, clientes, proveedores y la comunidad como referentes en materia de Nutrición, Salud y Bienestar. Contribuir al crecimiento del país, a través del desarrollo de sus colaboradores, clientes y proveedores. Actuar dentro de parámetros determinados por la ética y las normas legales. Estar comprometidos con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la comunidad”⁸.

3.2.2 Principios

Los principios corporativos de actuación empresarial de Nestlé agrupan un conjunto de valores que conforman los cimientos de todo lo que hacen. Estos principios se enfocan en los consumidores, los empleados, los proveedores, el medio ambiente, la sociedad en general, y constituyen el fundamento del compromiso de la compañía de ser sostenible desde un punto de vista medioambiental y crear valor compartido⁹.

- ▶ **Nutrición, salud y bienestar.**- mejorar la calidad de vida de los consumidores ofreciéndoles una selección de alimentos y bebidas más sabrosos y saludables y fomentando un estilo de vida sano. Expresan esta idea mediante su propuesta “Good Food, Good Life”.
- ▶ **Garantía de calidad y seguridad de los productos.**- en todos los lugares del mundo, la marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad.
- ▶ **Comunicación con el consumidor.**- mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor, que lo capacite para ejercer su derecho a una elección informada y que promueva una dieta sana.
- ▶ **Derechos humanos en la actividad empresarial.**- apoyo a las directrices sobre los derechos humanos y el trabajo, buscando ofrecer un ejemplo de buenas prácticas laborales y de derechos humanos en todas sus actividades empresariales.

⁷ Ibídem.

⁸ Ibídem.

⁹ Ibídem.

- ▶ **Liderazgo y responsabilidad personal.**- mantener una actitud de dignidad y respeto mutuo entre todos los empleados contribuyendo a fomentar el sentido de la responsabilidad personal. Se contrata a personas competentes y motivadas, se les ofrece igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción profesional.
- ▶ **Seguridad y salud en el trabajo.**- comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionados con el trabajo, y con la protección de empleados, contratistas y demás personal.
- ▶ **Relaciones con proveedores y clientes.**- se exige a proveedores, agentes, subcontratistas y empleados que demuestren honestidad, integridad y justicia, y que respeten las normas, las cuales no son negociables.
- ▶ **Agricultura y desarrollo rural.**- contribuir a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles.
- ▶ **Sostenibilidad medioambiental.**- comprometidos con prácticas empresariales ambientalmente sostenibles: emplear de forma eficiente los recursos naturales, favorecer el uso de recursos renovables gestionados de forma sostenible y lograr el objetivo de alcanzar “cero desperdicios”.
- ▶ **El agua.**- utilizar el agua de forma sostenible y mejorar continuamente su gestión. Necesidad de una gestión responsable de los recursos hídricos por parte de todos los usuarios.

3.2.3 Mezcla de productos

El portafolio de productos de Nestlé agrupa dentro del mercado de alimentos a diferentes categorías de productos con una importante participación de mercado. Entre los principales productos podemos encontrar las siguientes líneas¹⁰:

- ▶ **Alimentos para bebés.**- comprende dos marcas de cereales infantiles, Cerelac y Nestum, con vitaminas, minerales y probióticos, diseñados para complementar la alimentación del lactante. Se incluye la compota Gerber.
- ▶ **Bebidas.**- incluye marcas como Ecco, bebida instantánea de cebada, y también Milo y Nesquik, complementos alimenticios para la leche.
- ▶ **Cafés.**- comprende las marcas Kirma y Nescafé en diferentes presentaciones de puro café, capuchinos, sin cafeína, cápsulas ya preparadas.
- ▶ **Cereales.**- comprende diferentes productos para el desayuno a base de maíz y trigo, enriquecidos con vitaminas y minerales. Incluye las marcas Chocapic, Corn Flakes, Estrellitas, Fitness, Gold, Nesquik.
- ▶ **Chocolates.**- incluye diferentes presentaciones de chocolates con y sin relleno como Lentejas, Princesa, Beso de Moza, Morochas Wafer, Sublime y Triángulo
- ▶ **Culinarios.**- comprende productos concentrados de sabor de la marca Maggi como caldo en polvo, caldo en tabletas, sazónadores, cubitos, así como sopas y cremas varias También salsa ketchup y mostaza de la marca Libbys.
- ▶ **Galletas.**- incluye galletas saladas de la marca Doré con sabor a mantequilla; galletas de la marca Morochas bañadas con sabor a chocolate; y las galletas Fitness, hechas con cereal integral.
- ▶ **Helados.**- comprende diferentes helados de las marcas, BB, Copa, Donito, Sandwich, Frío Rico, Huracán, Turbo, entre otros. También comprende postres helados como Barra Tricolor, Tornado, Vialetto y Peziduri.

¹⁰ Ibidem.

- ▶ **Lácteos.**- incluye leche en diferentes presentaciones de las marcas Anchor, Nido e Ideal, tanto para adultos como para niños. También comprende leche condensada, y manjar blanco.
- ▶ **Alimentos para mascotas.**- comprende diferentes alimentos preparados para perros y gatos de las marcas Cat Chow, Dog Chow, Dogui, Fancy Feast, Friskies, Pro Plan, Tidy Cats, entre otros.
- ▶ **Panetones.**- incluye panetones con pasas y frutas confitadas en diferentes presentaciones de las marcas D'Onofrio, Motta, Buon Natale. También comprende al Chocotón, que es un bizcocho de suave textura, relleno con gotas de chocolate.

4. La marca

A pesar de la compra de la empresa local D'Onofrio por parte de Nestlé, la marca D'Onofrio se ha mantenido en el mercado, capitalizando de esta manera el importante arraigo que tiene entre los consumidores de categorías como chocolates, helados y panetones.

Desde hace algunos años Nestlé viene posicionando conjuntamente ambas marcas en las categorías indicadas a través de diferentes campañas de comunicación. El nivel de recordación de la marca D'Onofrio es el más alto dentro de la categoría de confitería, tanto a nivel espontáneo como asistido, y goza de una magnífica reputación entre los clientes.

4.1 Escenario

Al ser una de las principales empresas de alimentos del país, Nestlé tenía presencia en diferentes categorías de productos mostrando buenos resultados en general. La categoría de chocolates no era la excepción; gracias a los productos D'Onofrio, Nestlé había logrado un posicionamiento sólido, por ello decidió tomar acciones para mantener esta situación.

Los principales competidores en el negocio de chocolates eran las empresas Costa, Arcor, Molitalia y Kraft Foods, siendo esta última el principal competidor de la categoría. A pesar del liderazgo de Nestlé, que estaba en torno al 40% de participación de mercado, Kraft Foods asomaba en segundo lugar con cerca de 20% de participación¹¹.

El negocio de chocolates se centraba de un mercado de porciones pequeñas, en la medida en que el 75% de las ventas se hacía en formatos de menos de 25 g. El consumo per cápita aún era bajo a nivel de la región y estaba en 0,5 kg/año.

Entre los factores que afectaban la demanda estaba el hecho de que se trataba de un negocio estacional, ya que en un mes de invierno se vendía en promedio el doble que en uno de verano. Otro de los factores eran las bandas de precio marcadas por las monedas que más manejaba el consumidor; ello generaba que los productos con buen nivel de ventas fueran los que se vendían a S/. 0,50 o S/. 1,00.

Se esperaba que en los próximos años el sector creciera y que la empresa Nestlé ganara mayor participación, considerando que contaba con marcas líderes en las preferencias de los consumidores peruanos, entre ellas Sublime. De hecho, en el segundo semestre del 2009 Sublime había realizado una promoción consumidor muy exitosa llamada "Mochileros", que había generado un crecimiento de 37% en volumen respecto al 2008, y un incremento de 5% en participación de mercado; por ello había ganado el premio EFFIE Oro 2009 en la categoría Promociones.

¹¹ Véase el anexo 1.

Los canales de venta cumplían un importante papel en el negocio de chocolates para permitir la capilaridad del producto: el principal canal eran las bodegas, que representaban el 75% del volumen, y luego los vendedores ambulantes informales, con un 10%, mientras que los autoservicios tenían un 4% del volumen.

4.2 El producto

El chocolate Sublime apareció en 1927, y a lo largo de los años ha cambiado de manos pero sigue siendo muy apreciado por los peruanos especialmente durante el invierno, lo que lo ha convertido en el chocolate de mayor consumo en el Perú. La demanda del chocolate está presente no solo en nuestro país, sino también en Estados Unidos, Europa y Asia, llevando un recuerdo de la peruanidad.

Sublime es una marca de chocolate que se caracteriza por su contenido de maní. El posicionamiento de este chocolate está en torno a atributos como alegría, placer y diversión en la mayoría de las personas que lo consumen, por eso decimos que para algunos puede ser un objeto de deseo (casi un afrodisíaco) y para otros consumidores es un calmante o relajante o simplemente un estímulo de la felicidad¹².

A lo largo de toda su historia, el chocolate Sublime ha variado en forma, tamaño y color, pero ha seguido manteniendo ese sabor que lo caracteriza. Estos cambios se han dado a partir de que Sublime, después de algunos años de existencia, ya se encontraba en la parte de maduración dentro del ciclo de vida que todo producto tiene. Así, se vio en la necesidad de innovar para no perder parte la lealtad de sus consumidores y no dejar de ser el chocolate con mayor consumo en el Perú.

Sublime apuesta por una constante renovación e innovación, y es esta la que lo ha llevado a mantenerse en el mercado como una marca más actual, dinámica y vigorosa. Actualmente existen cuatro presentaciones de chocolate Sublime y dos variedades del mismo. Dentro de las presentaciones encontramos al Sublime clásico de 30 gramos, al Sublime clásico de 35 gramos, Sublime Extremo (tableta de 72 gramos) y Sublime Stick (barra de 18 gramos)¹³.

4.3 El mercado objetivo

Aunque casi siempre se asocia a los chocolates, y en general a todo tipo de dulce, con los niños, estos no serían precisamente los mayores consumidores de Sublime, sino los jóvenes y adolescentes, que juntos hacen más del 65% de las ventas en volumen.

Aunque todavía los adolescentes entre 13 y 17 años, y sobre todo las mujeres, son el segundo mayor consumidor de esta categoría con 35%, este es el segmento etario que más se proyecta a crecer, por lo que la tendencia apunta a que incluso superen el consumo del público adulto, que hoy bordea el 38%, aproximadamente. Este consumidor, por lo general, busca productos con gran tamaño y de mejor perfil¹⁴.

4.4 La campaña promocional

La campaña se impulsó sobre la idea de continuar con el crecimiento del volumen de negocio de chocolate Sublime, superando a la promoción más exitosa de la historia de Sublime, que había sido la anterior: "Mochileros".

Para ello, se desarrolló la promoción de "La semana más feliz de tu vida", que giraba en torno a la idea de un gran premio ilusión para un solo ganador, complementado con cientos de miles de sublimes gratis por ser canjeados.

¹² Fuente: Sublime Perú.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Fuente: Perú Empresa.

La promoción debía ser consistente con lo que venía siendo positivo para la marca Sublime, en términos del posicionamiento en el concepto de felicidad. Esta nueva promoción prometía “hacerte feliz”, no solo “te hablaba de felicidad” como en un comercial de imagen de marca.

El desafío estaba en que en los últimos 12 meses la competencia se había concentrado con intensidad en realizar promociones al consumidor, casi duplicando la inversión en medios; ello saturaba la atención del consumidor y hacía más difícil el objetivo. Asimismo, había que considerar que Sublime es una marca que se vende en promedio 21% más caro que el resto de competidores¹⁵.

La mecánica era sencilla para que generara involucramiento. Se insertaron *stickers* dentro de los productos Sublime, y había 7 diseños de *stickers*, uno por cada día de la semana; para ganar, solo había que juntar los *stickers* de los 7 días de la semana. El premio mayor o “ilusión” era una semana con 7 premios grandes, uno cada día, haciendo realidad la promesa de que el ganador pase “La semana más feliz de su vida”.

4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing marcados para la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Desarrollar una nueva promoción al consumidor que genere un crecimiento de consumo en volumen de 10% en el período promocional de agosto a octubre del 2010 vs. el año anterior. Vale destacar que en el año anterior ya se había crecido en 37%.
- ▶ Incrementar la participación en el mercado de chocolates en 1% respecto a la obtenida en el año anterior. Vale destacar que en el año anterior ya se había crecido en 5%.

A partir de estos objetivos, la estrategia de marketing de Sublime fue desarrollada sobre la base de los siguientes puntos que debían lograr que esta promoción fuera la nueva mejor promoción histórica de Sublime, por encima de la anterior promoción “Mochileros” (EFFIE Oro 2009):

- ▶ En cuanto a los premios, se buscaba lograr la diferenciación frente a las promociones de la competencia a través de un equilibrio entre un premio ilusión y aspiracional que solo llegaría a un ganador, y, por otro lado, cientos de sublimes gratis que se canjearían instantáneamente en las bodegas y generarían credibilidad, resultando una poderosa forma de generar enganche con el consumidor.
- ▶ Respecto a los lugares de canje, se buscaba empadronar a 20.000 bodegas que fungieran de centro de canje de los cientos de miles de sublimes gratis a nivel nacional. Para ello, se ofrecía un incentivo al bodeguero y al vendedor que se encargaba de atender la bodega centro de canje.

4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

Los objetivos de comunicación fijados para la campaña fueron los siguientes:

- ▶ Desarrollar una campaña de comunicación en la que la promoción fuera más relevante y deseable, en un medio contaminado de actividades promocionales por todos los competidores.
- ▶ Que la campaña permitiera mantener los indicadores de lealtad del año anterior, que estaban en torno al 49%.
- ▶ Lograr el incremento de las asociaciones de la marca Sublime con el atributo felicidad.

¹⁵ Fuente: CCR.

La estrategia de comunicación contemplaba ampliar el impacto de la comunicación, generando dos motivos diferentes para el comercial de TV: uno pensado para consumidores adolescentes, y otro, para adultos-jóvenes.

La comunicación debía generar un concepto promocional atractivo y alineado con el posicionamiento de felicidad para la marca.

Asimismo, la comunicación se apoyaría en la utilización de la página web de Sublime como medio clave e ideal para conversar con los consumidores y mantenerlos animados a participar en la promoción; ello brindaba la oportunidad de una conversación no saturada como la TV.

4.7 Estrategia de medios

La estrategia se orientó como mercado objetivo primario a los jóvenes de 18 a 25 años, y como objetivo secundario, a los adolescentes de 13 a 17 años. La audiencia para la compra de medios se enfocó en hombres y mujeres de 18 a 37 años, de niveles socioeconómicos A, B y C.

Las acciones de medios tenían diferentes objetivos:

- ▶ En el caso de TV y cable, se lanzaron *flights* de tres, dos y una semana, buscando el rápido conocimiento de la promoción.
- ▶ Respecto al uso de la radio, se tuvo dos auspicios en emisoras afines al mercado objetivo, en horario *prime*, para generar frecuencia del mensaje.
- ▶ En la vía pública se manejó la estrategia de cobertura e impacto con elementos de frecuencia como vallas, minipolares y torres unipolares en Lima, y paneletas en provincias.

El período de exhibición de la campaña fue de dos meses, de mediados de agosto a mediados de octubre del 2010 y significó una inversión de cerca de US\$ 2 millones en total¹⁶.

El marco competitivo para la estrategia de medios evidenciaba una categoría altamente competitiva que comprendía 41 marcas participantes, de las cuales 15 tuvieron actividad publicitaria en el mismo período. Como referencia, la inversión publicitaria total en la categoría durante el mismo período de la campaña estaba en torno a los US\$ 5,5 millones.

5. Resultados atribuidos a la campaña

Entre los principales resultados de la campaña “La semana más feliz de tu vida” estuvo incrementar la participación de mercado en 2% respecto al mismo período del 2009, lo cual fue un gran logro considerando que la base del 2009 era alta por la exitosa anterior promoción “Mochileros”. Vale resaltar que descontando el efecto de la promoción “Mochileros”, la promoción “La semana más feliz de tu vida” generó 5% de participación incremental¹⁷.

Se superó con creces el objetivo de crecimiento en volumen de ventas alcanzando un crecimiento de 21% respecto al 2009. Vale destacar que el año anterior la promoción “Mochileros” ya había generado un crecimiento de 37% respecto al 2008.

Asimismo, con la promoción “La semana más feliz de tu vida” se logró mantener los indicadores de lealtad hacia la marca Sublime en torno al 50%.

¹⁶ Véase el anexo 2.

¹⁷ Véase el anexo 3.

Finalmente, se logró incrementar las asociaciones de la marca Sublime con el concepto de felicidad respecto a los meses previos a la promoción, especialmente en frases como “Es el chocolate de la felicidad”¹⁸.

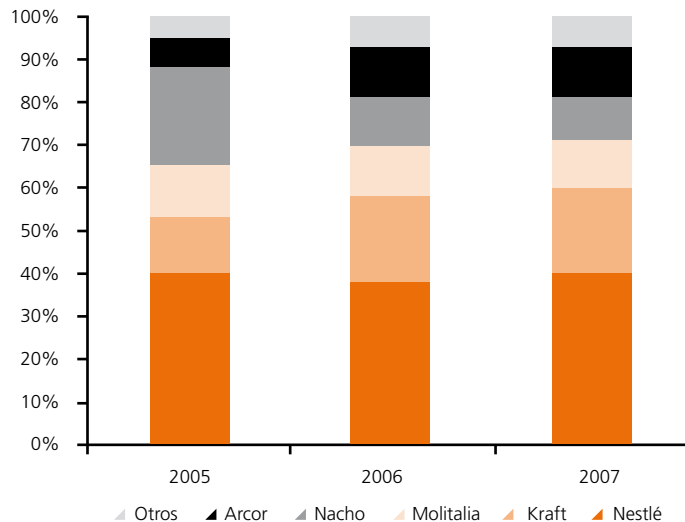
6. Preguntas

- Realice al análisis de la situación del negocio de chocolates en el mercado peruano.
- ¿Cuál era el desafío que enfrentaba Nestlé en el segmento de chocolates con su producto Sublime?
- ¿Cuál es el posicionamiento que buscaba Nestlé con la campaña “La semana más feliz de tu vida”?
- ¿Cuáles considera que son los principales factores que favorecieron la campaña “La semana más feliz de tu vida”?
- ¿Qué papel ha cumplido la investigación de mercados en las decisiones estratégicas que llevaron al éxito de la campaña?
- ¿Qué recomendaciones le daría a Nestlé para el futuro crecimiento de su negocio de chocolates, en especial de Sublime?

7. Anexos

Anexo 1

Participaciones de mercado en la categoría de chocolates



Fuente: Nestlé.

¹⁸ Véase el anexo 4.

Anexo 2

Inversión de la campaña por medios

Medio	Inversión S/.	Inversión US\$	Share
TV abierta	4.235.160	1.498.641	82%
Cable	759.115	265.618	15%
Radio	59.753	21.144	1%
Vía pública	101.380	35.874	2%
Total	5.155.408	1.824.277	100%

Montos netos en soles.
Tipo de cambio: 2,826.
Fuente: Ibope Time.

Anexo 3

Participación de mercado de Sublime

Cuadro de *market share* de Sublime en valor a nivel nacional (Lima + 4 ciudades)

	Agosto	Septiembre	Octubre	MS Ago.Oct
2010	24,4%	26,0%	24,4%	25%
2009	21,9%	23,1%	22,8%	23%
2008	17,5%	17,9%	17,3	18%
Incremento MS Semana Feliz 2010 vs. 2009	2,4%	2,9%	1,7%	2,3%
Incremento MS Mochileros 2009 vs. 2008	4,5%	5,3%	5,5%	5,1%

Fuente: CCR.

Anexo 4

Asociaciones de la marca Sublime con felicidad

Atributos - Sublime	2010	
	Junio-Agosto	Septiembre-Octubre
Disfrutar su sabor me pone feliz	0,95	1,57
Me anima a hacer las cosas que me hacen feliz	0,80	1,76
Es el chocolate de la felicidad	1,57	2,64

8. Bibliografía

- MAYORGA GUTIÉRREZ, David (ed.)
2011 *Las mejores prácticas del marketing. Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2009-2010*. Lima: Universidad del Pacífico.

Páginas web

- APOYO
[http:// www.ipsos-apoyo.com.pe](http://www.ipsos-apoyo.com.pe)

- ▶ CCR
<http://www.ccrlatam.com>
- ▶ GFK-CONECTA
<http://www.gfkconecta.com>
- ▶ INEI
<http://www.inei.gob.pe>
- ▶ NESTLÉ CHILE
<http://www.nestle.cl>
- ▶ NESTLÉ PERÚ
<http://www.nestle.com.pe>
- ▶ PERÚ EMPRESA
<http://peruempresa.blogspot.com>
- ▶ SUBLIME PERÚ
<http://sublimeperu.blogspot.com>

VOLVIERON

Mantas Bolivar



130 x 180
cm

Canjes en:

Wong

Metro

TOTTUS

plaza Vea

Vivanella



Promoción válida en los autoservicios autorizados de Lima (Wong, Metro, Tottus, Plaza Vea y Vivanella), Chiclayo (Metro, Plaza Vea y Tottus), Trujillo (Metro, Plaza Vea, Wong y Tottus), Huaracay (Plaza Vea), Arequipa (Plaza Vea, Tottus y Wong) y Cusco (Mega Gas, Mercado Negro, Hipermarcados Cusco Garcilaso, Hipermarcados Cuzco, La Cusaca Comercio La Estrella, y La Cusaca de Santa Mónica), del 07 de julio al 14 de agosto del 2011 o hasta agotar stock. Stock Varía. Canje: 150.000 Mantas de polar Superior de 1 metro cuadrado por cada 100 canjes en los autoservicios autorizados. RDM 2741-2011-IN-1501



Cardinal, Mega Matara, Mega Santa Rosa o Mariscal, Mega Tío, Mega Av. El Sol, Super-
80 x 190 cm, (60,000 azules y 60,000 rojos). Canjes: jueves, viernes, sábados y domingos

alicorp



Promociones

PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”
Campaña: Abrígate con las mantas de Bolívar

Anunciante: Alicorp

Agencia: Publicis Asociados S.A.C.



GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

ALICORP – CAMPAÑA “ABRÍGATE CON LAS MANTAS DE BOLÍVAR”

Categoría: Promociones

Premio: EFFIE Plata

Elaborado por: Juan Carlos Casafranca

1. Resumen del caso

Las actividades promocionales suelen enfocarse en obtener objetivos de corto plazo, siendo el más frecuente el incremento de ventas. Sin embargo, los esfuerzos y recursos destinados a asegurar el éxito promocional pueden originar un debilitamiento en la imagen y posicionamiento de la marca.

Estos resultados no deseados ocurren, por lo general, cuando se recurre persistentemente a promociones de reducción de precio, hecho que sucedía con marcada frecuencia en la categoría detergentes del mercado peruano.

La promoción **“Abrígate con las mantas de Bolívar”** es un caso diferente. Fue lanzada después de consolidar el posicionamiento de la marca, destinando un tiempo de exposición y recursos limitados para no afectar la imagen y el valor de la marca.

La estrategia y ejecución de la promoción estuvieron claramente enfocadas a otorgar un premio de altísima calidad y valor percibido, **con una imagen superior** y totalmente alineada con el posicionamiento de la marca.

Las “mantas polar” ofrecidas por Bolívar se convirtieron en un artículo altamente deseado por las amas de casa, con un precio atractivo, y contribuyeron a fortalecer la imagen de cuidado y suavidad que la marca posee. El *stock* se agotó en tiempo récord.

Un exhaustivo trabajo previo en investigación, solidez y consistencia estratégicas, así como una cuidadosa y eficiente implementación, permitieron obtener los resultados esperados por Alicorp.

La marca alcanzó el liderazgo absoluto del segmento Premium de la categoría, separándose de su más cercano competidor e incrementando la lealtad de los hogares consumidores.

De esta manera, **Alicorp** demostró que es posible obtener objetivos promocionales, robusteciendo al mismo tiempo la imagen de la marca.

2. La empresa Alicorp en la categoría detergentes

Alicorp culminó el año 2010 el largo camino que se había trazado rumbo al liderazgo en el mercado peruano de detergentes, que alcanzó ese año con el exitoso lanzamiento de Marsella Max; esta introducción siguió los pasos de sus marcas Opal y Bolívar.

Más allá de este liderazgo general, el detergente Bolívar disputaba reñidamente el primer lugar en el segmento Premium con Ariel de P&G; ambas marcas se situaban próximas al 20% de participación de mercado.

3. La marca Bolívar

La marca Bolívar, desde su lanzamiento en el 2004, enfocó su estrategia de marketing en posicionarse como el detergente que otorga una limpieza superior. La marca ofrece a la consumidora una fórmula equilibrada, altamente competitiva en limpieza pero sin ingredientes agresivos con las fibras de la ropa ni con las manos.

De otro lado, la comunicación de la marca estaba clara y explícitamente enmarcada en valores asociados al cuidado material y la preocupación por los hijos y la familia.

3.1 El escenario

La competencia en la categoría detergentes se daba en un contexto de alta rivalidad por el crecimiento de marcas de mediano y bajo precio que, en su conjunto, llegaban a representar un importante 50% del consumo¹.

A la intensa actividad publicitaria propia de la categoría, las marcas competidoras Ariel y ACE sumaban una agresiva actividad promocional enfocada en descuentos en precios (“paga 2 y lleva 3”, “el segundo a mitad de precio”, “más producto a igual precio”, etc.). Durante el primer semestre del 2011, el 16% de la venta en este segmento obedecía a promociones de este tipo.

La complejidad competitiva era aún mayor pues la categoría se caracteriza por una baja lealtad de marca y alto nivel de “switching” entre marcas. Alicorp estimaba necesario contrarrestar, también en el terreno promocional, las acciones de la competencia.

3.2 Percepción del producto

De acuerdo a los resultados del *Estudio cuantitativo perceptor lavandería 2011* de Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, el detergente Bolívar ya era considerando como: **“la marca que ofrece el mejor cuidado”**, atribuyéndole las siguientes características:

- ▶ Suavidad en el lavado de ropa
- ▶ Para ropa delicada
- ▶ No maltrata la ropa ni las manos
- ▶ Excelente para lavar ropa de color

En el citado estudio, obtuvo altas asociaciones con los atributos relacionados con un producto superior: limpieza, remoción de sucios en lugares difíciles, blancura².

3.3 El mercado objetivo

La consumidora de Bolívar fue perfilada como ama de casa “dedicada al hogar”. Para ella, sus hijos son sumamente importantes.

¹ Kantar World Panel. *Reporte de participación de mercado*, Lima y 13 ciudades.

² Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. *Perceptor lavandería 2011*, Lima y 11 ciudades.

La relación madre-hijo es muy estrecha y gratificante para ella. Sabe que su responsabilidad es velar por su bienestar y darles siempre lo mejor. Busca cuidarlos, brindarles todo su cariño.

En consecuencia, se debía encontrar un artículo promocional que representara un altísimo valor percibido por este perfil de ama de casa y que además contribuyera a fortalecer el posicionamiento de Bolívar.

Alicorp realizó estudios ad hoc para entender en profundidad el atractivo y las actitudes de las amas de casa respecto a las promociones. Así, logró identificar que:

- ▶ La incredulidad ante los sorteos era significativa.
- ▶ El canje era claramente la mecánica preferida.
- ▶ Las promociones de descuento en precios también eran valoradas, pero implicaban el alto riesgo de deteriorar el valor y la imagen de la marca³.
- ▶ **El artículo promocional es el elemento clave**, pues las amas de casa pueden llegar a cambiar su marca habitual por la marca participante o incrementar su consumo durante el tiempo de la promoción.
- ▶ Resulta muy atractivo presentar artículos con alto valor monetario percibido, pero a un precio de canje bastante menor.
- ▶ Existe un arraigado hábito por parte de las amas de casa de juntar empaques de algunas marcas, particularmente de aquellas que antes habían realizado algún tipo de promoción.
- ▶ Existe la posibilidad de diseñar promociones que puedan ser replicables en el futuro.

3.4 El desafío

En este contexto competitivo el desafío era **fortalecer la posición de liderazgo de detergente Bolívar**, minimizando la alternancia con otras marcas sustitutas e incrementando la lealtad de sus consumidores.

El reto era claro: lanzar una promoción con la marca Bolívar que **incremente la participación de mercado y la lealtad** de sus usuarias, contribuyendo además a **fortalecer el posicionamiento distintivo de la marca**.

3.5 Objetivos y estrategias de marketing

3.5.1 Objetivos de marketing

- ▶ Convertir al detergente Bolívar en líder absoluto en el segmento Premium, separándose en por lo menos 2% (en participación de mercado) de su competidor más cercano, Ariel.
- ▶ Aumentar el “consumo medio” de la marca en 10% durante el período promocional, incrementando los indicadores de lealtad de Bolívar.

3.5.2 Estrategias de marketing

- ▶ **Estrategia de segmentación:** concentrada: amas de casa dedicadas al hogar.
- ▶ **Estrategia de posicionamiento:** la mejor relación de valor/precio.
- ▶ **Estrategia competitiva:** ataque frontal a competidores directos.
- ▶ **Estrategia de crecimiento:** profundización de mercado.

³ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. *Proyecto promoción tipo canje*, mayo del 2010.

3.5.3 Gestión de marketing

a. Artículo promocional

Se eligieron mantas de altísima calidad, elaboradas con un exclusivo *polar plush*. Por la naturaleza de este material, las mantas transmitían suavidad y cuidado, valores claves en la comunicación estratégica de Bolívar. Las mantas elegidas debían ser:

- ▶ De notable suavidad, textura y abrigo.
- ▶ Comparables a las mejores del mercado.
- ▶ Amplias, con dimensiones para ser usadas hasta en camas de 1½ plazas.
- ▶ Ofrecidas a un precio atractivo.
- ▶ Distintivas: un proveedor especializado elaboró las mantas con el material elegido incluyendo el logotipo de Bolívar en la etiqueta de cada una de ellas, estableciendo así la asociación directa entre la marca y el producto promocional.
- ▶ En 2 colores: azul y rojo, identificadores de la marca.

Según un estudio realizado por Ipsos Apoyo antes del lanzamiento de la promoción, la manta polar elegida fue calificada como altamente asociada al atributo “extrasuave” (el 78% de las amas de casa lo identifica como el atributo más valorado).

Además, fluye de dicho estudio que el valor percibido era bastante alto: las amas de casa estimaban su precio en S/. 28,50; ofrecer la manta por S/. 15,00 representaba un gran atractivo, pues era casi la mitad del precio que ellas le asignaban⁴.

b. Precio y mecánica de canje

Para obtener la deseada relación valor/precio, el producto debía ser:

- ▶ De alto valor percibido.
- ▶ Acumulable para motivar la compra y recompra del producto.
- ▶ Generador de repetición periódica de la promoción en el tiempo.
- ▶ Propiciador de eficiencia en la comunicación.
- ▶ Promotor del hábito de continuo “juntado” de empaques.

Para acceder al premio, el participante debía juntar tres empaques de detergente o jabón Bolívar y añadirles S/. 15,00, a diferencia de otras promociones en consumo masivo (que proponen desembolsos entre S/. 2,00 y S/. 5,00).

Este desembolso de dinero era un gran reto por ser notoriamente alto para el ama de casa promedio; sin embargo, los resultados del estudio cuantitativo previo arrojaron una intención de canje de 57% en Top 2 Box.

c. Distribución

La promoción fue activada en puntos de venta clave en las ciudades que, en su conjunto, representaran el 70% de las ventas de la marca.

⁴ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. *Promoción canje Bolívar*, diciembre del 2010.

El canal autoservicios fue elegido para ubicar los centros de canje (Wong, Metro, Plaza Vea, Tottus, Vivanda, tiendas y locales).

Se buscó una eficiente distribución implementando centros de canje en Lima, Callao y 5 ciudades (Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Arequipa y Cusco) que representaban el 70% de las ventas de la marca. En total, se implementaron 147 puntos de canje.

Para optimizar los recursos, estos centros de canje se activaron solamente de jueves a domingo, días de mucha mayor afluencia de público a las tiendas de autoservicios.

3.6 Objetivos y estrategias de comunicación

3.6.1 Objetivos de comunicación

- ▶ Destacar el gran atractivo de la manta.
- ▶ Enfatizar en las características clave del artículo promocional.
- ▶ Comunicar claramente la mecánica y lugares de canje.

3.6.2 Estrategias de comunicación

- ▶ Presentar el artículo promocional de manera que sea altamente deseado y valorado por las amas de casa.
- ▶ Reforzar el posicionamiento diferenciador de Bolívar en “cuidado de ropa y manos”.

3.7 La campaña promocional

Con los indicadores de marca reflejando una sólida asociación de la marca Bolívar con el atributo “cuidado de la ropa y manos”, se decidió implementar la promoción **“Abrígate con las mantas de Bolívar”**.

Tuvo como público objetivo al ama de casa con las características de “dedicada al hogar”, a partir de la segmentación que se realizó para la categoría, y, principalmente, usuarias de Bolívar. Se deseaba incrementar el consumo medio de quienes ya consumían la marca, con el propósito de incrementar su lealtad.

Esta promoción fue diseñada como una actividad estratégica de mediano plazo. A la fecha, se han realizado tres etapas: junio-julio del 2010, junio-julio del 2011 y junio-julio del 2012, los meses de más bajas temperaturas en la mayor parte del país y en las que las mantas tipo polar son aún más valoradas.

3.7.1 Gestión promocional

El desarrollo de las piezas publicitarias giró alrededor de la idea creativa: “Solo Bolívar me da la mayor suavidad y el cálido abrigo de la mejor manta polar”.

En concordancia, los comerciales de TV se enfocaron en resaltar aquellas características que denotaban una calidad superior: suavidad, textura delicada, abrigo y dimensiones para una cama de 1½ plazas. Luego, se comunicaba de forma clara y directa lo que el ama de casa debía hacer para canjear su manta (la mecánica de la promoción).

Como material POP, se utilizaron afiches enfocados en “vender” el atractivo de la manta y comunicar claramente la mecánica de la promoción; y señalizadores para identificar los centros de canje.

Además, viendo el atractivo mayor que adquiriría la manta Bolívar al ser tocada directamente, se colocaron exhibidores en los centros de canje para que las amas de casa pudieran tocarlas y experimentar su suavidad y calidad.

3.7.2 Estrategias de medios

La pauta promocional debería ser la mínima necesaria para cumplir con los objetivos de alcance y frecuencias; en consecuencia:

El plan de comunicación se centró principalmente en TV de señal abierta complementada con TV cable. En TV se planteó un objetivo de frecuencia efectiva de +3 y un alcance mínimo de 87%, con un máximo de 2.100 TGRP/mes.

Se contó con un comercial de intriga de 10 segundos buscando adelantar la compra del producto y la acumulación de empaques previamente al inicio de la promoción, y posteriormente un comercial de develamiento de 20 segundos.

Además, material POP para la comunicación en bodegas y autoservicios e identificación de los centros de canje.

Por otro lado, la pauta en TV de comunicación *brandsell* de la marca no se suspendió durante el período promocional, reforzando así la comunicación de los beneficios claves de la marca. Se definió una estrategia de continuidad durante el período promocional que permitiera un alcance efectivo (+3) y un alcance mínimo de 85% en cuatro semanas, para luego entrar en etapa de mantenimiento.

3.7.3 Recursos invertidos en medios

De acuerdo con Mediavest, los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición fueron del orden de los US\$ 885 M (a tarifas impresas) y los TGRP alcanzados fueron 2.063, para un período de exhibición de un mes, desde el 27 junio de 2011 hasta el 27 de julio de 2011.

3.7.4 Marco competitivo

Compañía	Marcas	TGRP	SOV
Alicorp	Promoción Bolívar	2.068	27%
	Brandsell Bolívar	1.605	21%
	Opal	100	1%
	Marsella Maz	976	13%
P&G	Ariel	1.902	24%
	Ace	146	2%
	Magia Blanca	537	7%
Intradevco	Sapolio	467	6%
Total		7.801	100%

3.7.5 Asignación de presupuesto⁵

Asignación de presupuesto	
Medios (tarifa impresa):	US\$ 885 M
Producción	US\$ 65 M
Implementación	US\$ 140 M
Investigación de mercados	US\$ 20 M
Total	US\$ 1.110 M

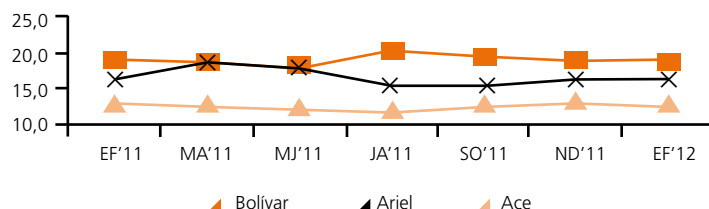
4. Resultados atribuidos a la campaña

La marca Bolívar alcanzó el liderazgo absoluto del segmento Premium de la categoría. Y la promoción “Abrígate con las mantas de Bolívar” contribuyó significativamente. Luego del período promocional 2011, la marca Bolívar logró:

- ▶ Romper el “empate técnico” en participación de mercado que compartía con su competidor clave Ariel.
- ▶ Sostener posteriormente una brecha a favor en participación de mercado.
- ▶ Mantener hasta hoy el liderazgo del segmento Premium de la categoría⁶.

Luego de la promoción, la marca sobrepasa el objetivo planteado y alcanza un *share* de 20%+ (período JA'11), creciendo +2 pp, comparada con el período inmediato anterior. Además, se distancia del competidor directo Ariel en más de 4 pp, manteniendo en mediciones posteriores una brecha superior a 2 pp, consolidándose como la marca líder del segmento Premium.

Participación de mercado detergentes



Estos resultados contribuyeron, además, a consolidar el liderazgo de Alicorp en la categoría. Así, el promedio de participación de mercado de Alicorp crece en más de 5 pp, de 49,5% a 54,3% (2° sem. 20011 vs. 1° sem. 2011), mientras que la participación de P&G decrece (-3,6 pp) de 41,6% a 37,9% en el mismo período⁷.

El crecimiento de Bolívar en participación se reflejó en los volúmenes de ventas. La plataforma de Bolívar creció en +13% en el semestre posterior a la promoción. Durante el período promocional, las ventas crecieron en +34% comparadas con la plataforma del primer semestre del 2011, alcanzando un récord histórico en ventas⁸.

⁵ MediaVest. “Cuadro general de inversión a tarifa impresa, categoría Detergentes, junio a julio del 2011; Alicorp S.A.A. Master Plan Bolívar 2011.

⁶ Kantar World Panel. *Reporte de participación de mercado*, Lima y 13 ciudades.

⁷ Idem.

⁸ Alicorp. *Reporte de ventas*, diciembre del 2011.

Este crecimiento en participación y ventas se explica por un crecimiento en el consumo medio en los hogares consumidores de Bolívar de +11% durante el período promocional, superando el objetivo propuesto. Y el mayor consumo medio se mantuvo en meses posteriores: pasó de 1,89 kg/mes (1° sem. 2011) a 2,06 kg/mes (2° sem. 2011).

A su vez, el incremento de consumo medio de Bolívar se reflejó claramente en un **crecimiento en la lealtad de los hogares consumidores de Bolívar**. Los hogares con consumo exclusivo de Bolívar crecen en +2,7 pp y los hogares de lealtad media crecen en +1,8 pp. Además, Bolívar crece en +0,7 pp en penetración de hogares, cuando la penetración de Ariel y Ace se contrae en -3,4 y -0,8 representativamente⁹.

La recordación de la promoción fue altísima: en febrero del 2012, es decir 6 meses después de terminada la promoción, 87% de las amas de casa encuestadas recordaron claramente la promoción (marca y mecánica) y 97% de las que participaron lo volverían a hacer¹⁰.

5. Preguntas

- ¿Cuáles deben ser las principales decisiones que deben tomarse al desarrollar una estrategia de promoción?
- Identifique posibles objetivos aplicables a promociones de otros detergentes y de un tipo de promoción para cada objetivo.
- ¿Qué forma de promoción considera apropiada para conseguir que los clientes prueben un detergente?
- ¿Qué promoción, distinta a la del caso, considera usted más efectiva para crear fidelidad a una marca de detergente?
- Alicorp le pide que formule usted una promoción que cumpla con los mismos objetivos y reemplace a la actual. Diseñela.

6. Bibliografía

- ▶ ALICORP S.A.A.
2011a *Master Plan Bolívar 2011*.
2011b *Reporte de ventas*, diciembre del 2011.
- ▶ GFK CONECTA
2012 *Evaluación promoción "Mantas Bolívar"*, febrero del 2012.
- ▶ KANTAR WORLD PANEL
s.f. *Reporte de participación de mercado*, Lima y 13 ciudades.
2011 *Reporte lealtad detergentes*, abril del 2011.
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO
2011 *Perceptor lavandería 2011*, Lima y 11 ciudades.
2010a *Proyecto promoción tipo canje*, mayo del 2010.
2010b *Promoción canje Bolívar*, diciembre del 2010.
- ▶ MEDIAVEST
2011 *"Cuadro general de inversión a tarifa impresa, categoría Detergentes"*, junio 2011.

⁹ Kantar World Panel. *Reporte lealtad detergentes*, abril del 2011.

¹⁰ GFK Conecta. *Evaluación promoción "Mantas Bolívar"*, febrero del 2012.



**Ponle freno
a la venta de
a menor**

SOLO +18

**PROMOVIENDO
LA VENTA
RESPONSABLE**

Por convicción y por ley

Bac'us
vive responsable

 **Facebook/Sumo**

eno
alcohol
es.

ateMas18

Bacrus



Fines no comerciales

PREMIO EFFIE ORO

Caso: "Movimiento Súmate, Solo + 18: Promoviendo la venta responsable"

Campaña: "Movimiento Súmate, Solo + 18: Promoviendo la venta responsable"

Anunciante: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.

Agencia: McCann Erickson
Havas Media Perú S.A.C. (Arena Media)

GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO:

UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS & JOHNSTON – “MOVIMIENTO SÚMATE, SOLO +18: PROMOVRIENDO LA VENTA RESPONSABLE”

Categoría: Fines no comerciales

Premio: EFFIE Oro

Elaborado por: Daniel Marrou

1. Resumen del caso

“Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable” es una campaña promovida por Backus y medios de comunicación aliados que tiene como objetivo sensibilizar a todos los actores de la sociedad sobre la importancia de la no venta y consumo de bebidas alcohólicas por menores de edad y lograr que todos los actores involucrados se comprometan a asumir un rol activo en la prevención de este tema.

Al realizar estas acciones, se esperaba lograr un compromiso que evite que los menores de edad consuman bebidas alcohólicas.

En la campaña participaron, como embajadores, reconocidos deportistas y artistas como Teófilo Cubillas, Ramón Ferreyros, Jaime Yzaga, Fresialinda y Rosita Espinar.

El plan de acción comprendió los siguientes puntos:

- ▶ Difusión de comerciales de televisión y radio
- ▶ Avisos de prensa
- ▶ Paneles en playas de Lima, Norte y Sur del país
- ▶ Desarrollo de una plataforma digital (Facebook, Twitter)
- ▶ Trabajo con puntos de venta
- ▶ Desarrollo de activaciones en zonas de alta concentración
- ▶ Generación de alianzas con *stakeholders* estratégicos.

2. Análisis del sector¹

Actualmente, el mercado cervecero en el Perú está liderado por el Grupo Backus, con una participación de mercado superior a 90%². Cuenta con cinco plantas de producción descentralizadas y un portafolio de marcas diferenciado para diversas ocasiones de consumo. Las marcas nacionales son: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Pilsen Trujillo y Barena. Las marcas regionales: Arequipaña y San Juan. Además, cuenta con la marca *premium* internacional Peroni Nastro Azzurro, y MGD del portafolio de SABMiller.

Al cierre del 2011, el Grupo Backus estaba compuesto por cinco subsidiarias directas que se dividen en dos segmentos de negocio: (a) elaboración de cervezas y (b) transporte y otras actividades complementarias. El primer segmento es el principal generador de ingresos (97% de los ingresos a diciembre del 2011).

La empresa Ambev Perú, que inició operaciones en el año 2005, cuenta con una marca principal de cerveza: Brahma. También distribuye Corona y Stella Artois. Por su lado, Ajeper, que luego de ser un actor importante en el mercado de bebidas gaseosas en el país, actualmente se encuentra compitiendo en el mercado cervecero con una propuesta de precios bajos a través de su marca Franca³, cuenta además con su marca Tres Cruces en el sector *premium* y con la marca de bebida alcohólica Club.

3. La empresa

En el 2010, Backus cumplió 130 años. En el Perú existen pocas empresas que han sobrepasado un centenario en actividad y mantenido su liderazgo, por lo que se consideró que este aniversario era una buena plataforma para reiniciar las acciones de comunicación corporativa, buscando no solo difundir temas relacionados con la empresa sino también temas que contribuyeran al desarrollo social.

Como empresa productora de bebidas alcohólicas, Backus sabe que la mayoría de consumidores son responsables y consumen sus productos como parte de un estilo de vida saludable. Sin embargo, también es consciente de que algunos grupos consumen bebidas alcohólicas de manera irresponsable y otros, no debiendo consumirlas, lo hacen.

3.1 Historia

Backus & Johnston fue constituida el 10 de mayo de 1955 asumiendo el activo y el pasivo de la empresa Backus y Johnston Brewery Company Limited, una empresa fundada en Londres en 1889. Entre 1955 y 1973, el mercado se desarrolló significativamente y se modernizó la planta del Rímac.

En 1981 quedó instalada la primera línea de embotellamiento en la planta de Ate. En 1994, la empresa adquirió el 62% del capital de la Compañía Nacional de Cerveza S.A. (CNC), que había sido su competidora más importante durante años y era accionista mayoritaria de Sociedad Cervecera de Trujillo. En el año 1996, se fusionaron estas dos cervecerías y Cervecería del Norte S.A. con cervecería Backus, y se creó Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. En el año 2000, Backus adquirió la Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A. (Cervesur) y se consolidó así como el mayor grupo cervecero en el mercado peruano.

Luego, en el 2002, el grupo empresarial Bavaria de Colombia se convirtió en el principal accionista de la sociedad al adquirir un paquete mayoritario del capital social.

¹ <<http://www.aai.com.pe>>.

² Véase el anexo 1: Participación de mercado.

³ Véase el anexo 2: Marcas participantes en el mercado de cerveza.

Por último, en el año 2005, el Grupo Bavaria se integró al Grupo SABMiller, segundo grupo cervecero en el ámbito mundial con presencia en más de 60 países y con un portafolio de marcas muy diversificado.

3.2 Situación actual

Backus cuenta con cinco plantas de producción en el territorio nacional, lo que le permite optimizar sus costos de transporte y ser más eficiente y competitivo en la distribución. Por otro lado, cuenta con el apoyo directo del principal accionista, el Grupo SABMiller, que posee experiencia y *know-how* en el negocio cervecero en el ámbito mundial.

El principal objetivo de la empresa es mantenerse como la primera cervecera nacional y alcanzar estándares internacionales.

Backus basa su estrategia en su modelo de liderazgo y organización.

¿Quiénes somos?

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
- ▶ Nuestra reputación es indivisible

Misión

Mantener un portafolio de marcas globales y nacionales que sea la primera opción de nuestros consumidores. Fomentar que nuestras marcas nacionales invoquen un fuerte sentido de peruanidad.

Visión

Ser la compañía peruana más admirada, así como un importante contribuidor de valor y reputación para SABMiller, todo esto a través de:

- ▶ Crecimiento del valor de nuestra participación del mercado a través de nuestro portafolio de marcas.
- ▶ Ser el mejor socio de nuestros proveedores.
- ▶ Contar con un modelo de gestión ejemplar que desarrolla y retiene talento.
- ▶ Ser un actor ejemplar en la sociedad.
- ▶ Mantenernos entre las cinco principales operaciones de SABMiller.

¿Qué hacemos?

Fórmula del éxito: C2+C+C

- ▶ C2: concentrarse más y ganar con nuestros Clientes y Consumidores
- ▶ C: incrementar la Colaboración con el propósito de acelerar el aprendizaje y la extracción de sinergias
- ▶ C: fortalecer nuestra reputación como ciudadanos corporativos e involucrarnos más efectivamente con nuestra Comunidad y nuestros *stakeholders*.

4. La campaña

Backus, como empresa fabricante y comercializadora de bebidas alcohólicas, asumió el liderazgo para desarrollar una campaña de sensibilización a la sociedad civil con impacto en la autoridad.

Esta campaña de consumo responsable es prioritaria y busca fomentar el trabajo conjunto de los padres de familia y la sociedad civil para que asuman su rol de prevención y vigilancia ciudadana; de las autoridades, para que cumplan su rol regulador y fiscalizador; y con los puntos de venta, para evitar la venta de bebidas alcohólicas a menores de edad.

El principal desafío para el desarrollo de esta campaña estaba en encontrar una idea creativa que despertara el interés de la sociedad y los motivara a asumir un rol activo.

Apalancando la asociación positiva de Backus con la cultura y el deporte, se involucró a líderes de opinión que compartieran la preocupación por este tema. Se compartió el proyecto con Teófilo Cubillas, Jaime Yzaga, Ramón Ferreyros, Fresialinda y Rosita Espinar, reconocidos deportistas y artistas, quienes decidieron participar de manera desinteresada prestando su imagen para la campaña. La combinación del mensaje social y el “endorsement” de líderes de opinión deportivos y culturales fue un factor determinante para la generación de alianzas con el sector público y privado; así como para generar una alta notoriedad y credibilidad a la campaña.

4.1 Escenario

Desde hace varios años, Devida⁴ realiza estudios enfocados en la población escolar con el objetivo de conocer la magnitud, características y factores asociados al consumo de bebidas alcohólicas y drogas en estudiantes de educación secundaria residentes en ciudades de más de 3.000 habitantes.

El último estudio de Devida, realizado en el 2009, indica que la edad promedio de inicio de consumo de bebidas alcohólicas es 13 años. Asimismo, el consumo de alcohol por parte de los menores de edad podría alterar e interferir en los procesos normales del desarrollo fisiológico y psicológico, pudiendo afectar el juicio, toma de decisiones y autocontrol.

Por otro lado, el negocio de bebidas alcohólicas en los últimos años viene enfrentando fuertes regulaciones a la comercialización y consumo; sin embargo, muchos de los puntos de venta no cumplen con la ley y continúan vendiendo bebidas alcohólicas a menores de edad, generando un alto riesgo no solo para sus negocios sino también para la industria.

Por si fuera poco, el consumo de bebidas alcohólicas por menores de edad es socialmente aceptado y hasta es promovido por algunos mayores de edad.

Backus, a través de esta campaña, ha logrado generar alianzas con empresas privadas, gobierno central, gobierno local y la sociedad civil, para prevenir y evitar el consumo y la venta de bebidas alcohólicas a menores de edad. Con esto, se buscaba generar conciencia en la sociedad sobre los posibles riesgos que podría tener el consumo de bebidas alcohólicas en menores de edad.

5. Objetivos

5.1 Objetivos de marketing

- Liderar la promoción del consumo y venta responsable de bebidas alcohólicas en el Perú.

⁴ Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas.

- ▶ Reforzar el posicionamiento de Backus como una empresa ética, confiable, respetable, líder y socialmente responsable.

5.2 Objetivos comunicacionales

- ▶ Sensibilizar a la sociedad civil y los puntos de venta sobre la importancia del no consumo de bebidas alcohólicas por menores de edad y lograr que se comprometan a asumir un rol activo respecto de este tema.
- ▶ Fomentar un rol preventivo y de vigilancia por parte de los padres de familia y la sociedad civil.
- ▶ Incentivar a las autoridades para que cumplan su rol regulador y fiscalizador.

6. Estrategia de márketing y estrategia de comunicación

La estrategia de márketing se enfocó en generar un movimiento de alcance nacional que involucre a todos los actores de la sociedad bajo una plataforma que motive a la acción acerca del no consumo y venta de bebidas alcohólicas a menores de edad.

Aprovechando la tendencia de uso de redes sociales, se definió que la campaña en medios masivos debería aterrizar en una plataforma digital que permitiera generar una comunidad de personas e instituciones preocupadas por el tema.

Para lograr el objetivo, se contempló una activación de 360°: televisión, radio, prensa escrita, paneles en lugares estratégicos, comunicación interna, activaciones BTL y trabajo con puntos de venta que invitaban a las redes sociales con el *call to action* “Súmate” y el “Solo +18” para una fácil asociación al mensaje de la campaña.

Las plataformas digitales seleccionadas para sumarse a la campaña fueron Facebook/SumateMas18⁵ y Twitter⁶.

Asimismo, se decidió que los embajadores de la campaña tuvieran un rol protagónico en las acciones de relaciones públicas que se desarrollaron en las principales ciudades y distritos del país.

Por otro lado, la estrategia de comunicación contempló involucrar la inclusión de este mensaje en todas las acciones BTL desarrolladas por el portafolio de marcas de la compañía, como un canal adicional para reforzar la posición de empresa.

Ejecución ATL

- ▶ Comercial de televisión de 35 segundos, con reducción a 20 segundos.
- ▶ Colas de 5 segundos en comerciales de marcas.
- ▶ Comercial de 20 segundos para radio.
- ▶ Avisos de prensa para diarios y revistas.

Ejecución BTL

- ▶ Activaciones en 7 ciudades del país en zonas de alta concentración de personas (centros comerciales y calles céntricas) invitando a sumarse a la iniciativa.

⁵ Véase el anexo 3: Facebook/SumateMas18.

⁶ Véase el anexo 4: Twitter/SumateMas18.

- ▶ Material para PDV como collarines para botellas y “*floor graphics*”.

Alianzas con autoridades, medios de comunicación y PR⁷

- ▶ Se planificó y ejecutó el lanzamiento de la campaña con la presencia del Instituto Peruano del Deporte, el Comité Olímpico Peruano, congresistas de la República, los principales medios de comunicación entre otros.
- ▶ Se planificó desarrollar alianzas con autoridades del gobierno.
- ▶ Medios de comunicación bonificaron la pauta publicitaria para generar mayor frecuencia al mensaje.

Otras acciones

- Charlas de sensibilización a la comunidad educativa:** dirigidas a docentes, padres de familia y alumnos de secundaria, donde se explican los posibles efectos del consumo de bebidas alcohólicas por menores de edad.
- Charlas para puntos de venta:** “Negocios responsables”: desarrollado en alianza con los municipios, ofrece información sobre formalización, licencias y responsabilidad de los puntos de venta que venden bebidas alcohólicas.

Público objetivo

- ▶ Autoridades
- ▶ Opinión pública
- ▶ Comunidad educativa

Marco competitivo

Número de marcas o productos participantes en la categoría (Imagen Corporativa / Campañas Institucionales).

- BCP
- Telefónica
- Pacífico Seguros
- UCP Backus y Johnston

La inversión realizada fue de S/. 5,9 MM, que incluye plan de medios ATL, activaciones de BTL y PR, y la comisión de agencia para la plataforma digital. Esta cifra no refleja la bonificación de los medios de comunicación que contribuyeron con pauta publicitaria.

En comparación, la inversión publicitaria total en la categoría en el mismo período de exhibición fue de US\$ 8.009.693,7⁸.

⁷ Véase el anexo 5: Principales alianzas generadas.

⁸ Ibope Time Perú. Monitor Multimedios (tarifas netas en dólares).

7. Resultados atribuidos a la campaña

- ▶ En el 2012, Backus obtuvo un *top of mind* publicitario de 51% vs. 37% en el 2011 con la campaña “130 Años” (para la comparabilidad se mantuvo el diseño muestral del estudio y se realizó en fechas similares)⁹.
- ▶ La campaña obtuvo un reconocimiento total de 69% vs. la norma de Ipsos ASI, 54,4%¹⁰.
- ▶ Se alcanzó un “*brand recognition*” de 39% vs. la norma de Ipsos ASI, 37,5%.
- ▶ Seis de cada diez personas que recordaron el comercial, lograron decodificar correctamente el mensaje principal de la campaña.
- ▶ Entre quienes recordaron el comercial, el 70% consideró que la campaña “les dice algo importante”. Este indicador es importante considerando que la propuesta parte de Backus, el mayor fabricante de bebidas alcohólicas del país. El comercial genera empatía, destaca el atributo “es para gente como yo” (52%) vs. a la norma, 43%.
- ▶ Se obtuvieron 255 impactos a nivel nacional (publicaciones generadas en medios) “*free press*” valorizados en US\$ 169.059, de los cuales 108 impactos han salido en los medios más relevantes de cada ciudad.
- ▶ El objetivo de la campaña en Facebook fue lograr 35.000 *fans* a los 3 meses del lanzamiento, y se obtuvieron más de 45.000 *fans*. En Twitter la meta fue conseguir 300 seguidores y “sumaron” un total de 380 al cierre de marzo¹¹.
- ▶ La campaña es relevante para las autoridades y los medios, esto se refleja en su interés por ser parte de la misma, a través de bonificaciones en pauta y la generación de alianzas para trabajar con acciones puntuales de municipios y autoridades a nivel nacional¹².

8. Preguntas

- a. Realice un análisis comparativo entre esta campaña y otras de similar naturaleza de otras empresas.
- b. ¿Cuáles cree usted que fueron los factores que determinaron el éxito de la campaña?
- c. ¿Cuál es el beneficio que obtiene Backus al crear esta campaña?
- d. ¿Qué impacto cree que la campaña tendrá en el posicionamiento de la empresa?
- e. Identifique las oportunidades de realizar una campaña de este tipo para otras industrias.

⁹ Ipsos Apoyo. Brand Graph Express “Súmate +18” y “130 Años”.

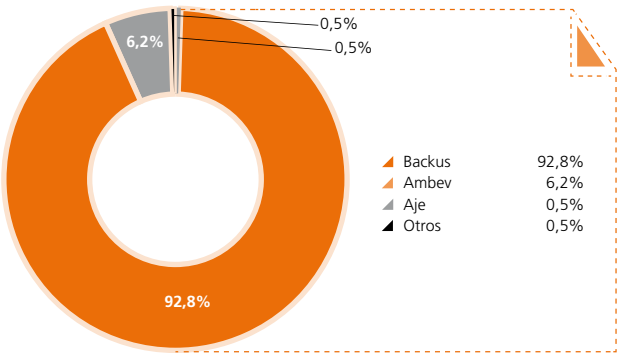
¹⁰ Área de la empresa de investigación de mercados Ipsos Apoyo encargada de evaluar la publicidad y realizar seguimiento de resultados publicitarios.

¹¹ Media Contacts / Havas Media.

¹² Fanpage SúmateMás18.

9. Anexos

Anexo 1
Participación de mercado



Anexo 2
Marcas participantes en el mercado de cerveza

Empresa	Marcas producidas
Backus	Cristal, Pilsen Callao, Pilsen Trujillo, Cusqueña, Barena, Arequipueña, San Juan, Peroni NA, MGD
Ambev	Brahma, Stella Artois, Corona
Aje	Franca, Club, Tres Cruces
Grupo Torvisco	Anpay
Cervecería Amazónica	Iquiteña, Ucayalina

Elaboración propia.

Anexo 3
Facebook/SumateMas18



Fuente: Facebook.

Anexo 4
Twitter/SumateMas18



Anexo 5
Principales alianzas generadas

Autoridades y gremios	
Primera Dama de la Nación	
Municipalidad de Lima	
Municipalidad Provincial de Arequipa	
Municipalidad Provincial de Trujillo	
Municipalidad Distrital de Miraflores	
Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho	
Municipalidad Distrital de Pueblo Libre	
Municipalidad Distrital de Sachaca	
Municipalidad Distrital de Socabaya	
Alcalde Provincial Tacna	
Alcalde Provincial Puno	
Alcalde Provincial Tambopata (Puerto Maldonado, Madre de Dios)	
Jefe de Diresa Tambopata	
Gerente de Servicios y Desarrollo Económico Tambopata	
Jefe de Serenzago y Policía Municipal de Tambopata	
Presidente de la Asociación de Alcaldes Distritales de Arequipa	
Cámara de Comercio de Lima	
Medios	
Frecuencia Latina	
ATV	
América Televisión	
Panamericana Televisión	
Grupo RPP	
Grupo El Comercio	
Corporación Radial del Perú	
Epensa	
Global TV	

Management Society
<i>América Economía</i>
Negocios Internacionales
Media Networks
<i>Caretas</i>
<i>Semana Económica</i>
<i>Stakeholders</i>
Otros
Centro Comercial Boulevard Asia
Sporting Cristal
Academia Deportiva Cantolao
Gimnasio Sport life
Equipo de fútbol "La Peña de los Jueves"

10. Bibliografía

- ▶ BACKUS
2010 *Memoria anual.*
- ▶ MAYORGA, David (ed.)
2008 *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2009.*
Lima. Universidad del Pacífico.

Páginas web

- ▶ BACKUS S.A.A.: ANÁLISIS DE RIESGO INDUSTRIAL
http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/union_de_cervecerias_backus_y_ca/backus_ca.pdf
- ▶ FACEBOOK
<http://www.facebook.com>
- ▶ IPSOS PERÚ
http://www.ipsos-apoyo.com.pe/lpsos_Asi
- ▶ TWITTER
<http://www.twitter.com>





Grandes Marcas

PREMIO GRAN MARCA MODERNA

Caso: Mistura
Campaña: Mistura



GRAN EFFIE 2012

Caso: Marca Perú

Caso: Relanzamiento de pinturas Fast

Caso: Pavita San Fernando para los Barraza que comen bajo en grasa

Caso: Nestlé del Perú – Sin Parar – Campaña Oveja Negra

Caso: Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011

Caso: Inca Kola Verano

Caso: Coca-Cola – Reconexión con los peruanos

Caso: DirecTV – Campaña de posicionamiento de marca

Caso: Sodimac – Campaña “Transforma tu Vida”

Caso: Supermercados Peruanos – Campaña “Vivanda recomienda”

Caso: Coca-Cola – Campaña “La billetera de la felicidad”

Caso: Banca por Internet BCP

Caso: Banco de Crédito del Perú – Campaña “Cuy Mágico”

Caso: Pacífico Seguros – Campaña “Nueva identidad de Pacífico”

Caso: Alicorp – Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena

Caso: Telefónica del Perú – Campaña “Chicos líderes”

Caso: Sublime – Campaña “La semana más feliz de tu vida”

Caso: Alicorp – Campaña “Abrígate con las mantas de Bolívar”

Caso: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston – “Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable”

Caso: Mistura

CASO: MISTURA

Categoría: Grandes Marcas

Premio: Gran Marca Moderna

Elaborado por: David Mayorga y Ronald Rivas

1. Resumen del caso

La Feria Gastronómica Internacional de Lima (Mistura) es organizada por la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) y se realiza anualmente desde el año 2008. La primera edición de la feria se desarrolló en el cuartel San Martín, Miraflores, y participaron 23.311 personas. En los tres años siguientes se celebró en un espacio mayor, el Parque de la Exposición, y en el 2012 pasó al Campo de Marte, donde recibió 506.000 visitas. Desde el comienzo, Mistura ha promovido el desarrollo de la gastronomía e industrias relacionadas en nuestro país y ha sido reconocida como la feria de gastronomía más grande e importante de América Latina.

2. La gastronomía en el Perú

La gastronomía es definida por el *Diccionario* de la Real Academia Española como el “arte de preparar una buena comida”¹. La gastronomía en el Perú se caracteriza por su variedad, sabor y mestizaje, que se ha dado a lo largo del tiempo. En la historia de la gastronomía peruana se pueden considerar las etapas de los Incas, la Colonia y la República.

La gastronomía en la época de los Incas se caracterizaba por su variedad de productos de la costa, sierra y selva. La población en esos tiempos se alimentaba con comidas preparadas con productos locales como papa, ají, quinua, kiwicha, carne de cuy, carne de alpaca, entre otros. Para la comida de los Incas, los chasquis recorrían las rutas del Perú llevando los insumos requeridos para la elaboración de los potajes. De esta manera, en el Cusco los Incas podían degustar el pescado que era traído de la costa.

La gastronomía en la Colonia se dio con la fusión de la cocina peruana con la española a finales del siglo XV. Cabe mencionar que a través de la venida de los españoles se recibió también la influencia de las cocinas griega, romana y árabe. Además, los españoles trajeron a los esclavos de África, que contribuyeron con una serie de platos e insumos y enriquecieron la gastronomía peruana.

Con la venida de los españoles, la población local adoptó nuevas costumbres como la de consumir carne de vaca, cerdo, pollo, leche, vinos, entre otros. La comida criolla peruana es el resultado de la mezcla de los insumos y costumbres en el intercambio que se da a lo largo del tiempo entre la cocina local y la cocina española.

La cocina francesa también se dio en la época de la Colonia como resultado de la influencia de esta en las casas reales europeas y también en el Virreinato del Perú.

¹ *Diccionario* de la Real Academia Española. 22ª ed. <<http://buscon.rae.es/draeI/>>. Fecha de consulta: 5/5/2010.

En la República, la gastronomía peruana recibió la influencia de las migraciones de chinos, japoneses e italianos. Las migraciones chinas se dieron en el siglo XIX y estos grupos de personas fueron a trabajar principalmente a las haciendas algodoneras y azucareras en la costa del Perú. Un grupo importante de migrantes vinieron de la zona de Cantón, China. Los establecimientos de comida china cuyas recetas se adaptaron al gusto local fueron llamados “chifas”. Además, la influencia de la comida china hizo que varios potajes fueran elaborados con arroz.

La migración japonesa también se dio a mediados del siglo XIX. Además de la comida japonesa tradicional, se creó la comida *nikkei*, que se refiere a la comida japonesa que incluye insumos peruanos como el ají. Esta cocina se consolidó en la década de 1980.

También a mediados del siglo XIX, se dio una importante migración de italianos que vinieron principalmente por el atractivo de la economía peruana en la época del guano. Los italianos impulsaron el consumo de pastas y el desarrollo de las panaderías.

La gastronomía en el Perú fue tomando fuerza en la década de 1990, gracias a una generación de chefs, periodistas, investigadores y gastrónomos peruanos interesados en el desarrollo del sector y el país. Corrientes de gastronomía que se presentaron en los últimos años son la cocina novoandina y la cocina fusión.

Bernardo Roca Rey es el creador de la cocina novoandina, desde mediados de la década de 1980. Esta cocina se basa en la tradición de la Costa, Sierra y Selva, en sus recetas y productos de la época prehispánica, y consiste en dar valor al uso de ingredientes locales en la preparación de nuevas comidas que consideran la receta tradicional y nuevas presentaciones.

En el año 2004 se estableció la Comisión de Productos Bandera (Coproba), que luego de una evaluación denominó a la gastronomía peruana como “producto bandera”. Los productos bandera “son aquellos productos que resaltan la imagen del Perú, únicos en su origen o desarrollo, con características diferenciales que reportan ventajas comparativas y que tienen un mercado potencial”².

Los principales atributos asociados a la gastronomía peruana son la buena sazón y la variedad³. Platos asociados al Perú son el cebiche, el lomo saltado, el cuy chactado, la papa a la huancaína, entre otros (véase el anexo 1).

3. Conglomerado de la gastronomía en el Perú

El conglomerado o *cluster*⁴ es un grupo de empresas y organizaciones asociadas que presentan actividades comunes y complementarias y están ubicadas en un área geográfica. En el anexo 2 se presenta el conglomerado de la gastronomía en el Perú, y en él se encuentran las siguientes agrupaciones de organizaciones.

3.1 Los proveedores

La gastronomía tiene una variedad de proveedores: productores agrícolas, pesqueros, ganaderos, los mercados, la industria de alimentos y bebidas, las empresas de materiales y equipos, organizaciones facilitadoras, entre otros.

Los productores agrícolas, pesqueros y ganaderos brindan una variedad de insumos frescos y sin procesar a los restaurantes y empresas de gastronomía. Estos insumos se ofrecen directamente o a

² Prompex, Coproba: Comisión de Productos Bandera.

³ Arellano Márketing. *El boom de la gastronomía peruana*, p. 40.

⁴ Porter, Michael. *On Competition*, p. 215.

través de los mercados, mayoristas o minoristas, que son lugares donde se encuentra la oferta de insumos para la gastronomía.

La industria de alimentos y de bebidas brinda insumos procesados a los restaurantes y empresas de gastronomía. Estos insumos deben cumplir con los requisitos de calidad para ser utilizados en la elaboración de los diversos platos gastronómicos. Ejemplos de estos productos son: harina, salsas, aceite, entre otros.

Las empresas de materiales y equipos ofrecen uniformes, manteles, mesas y equipos como hornos, cocinas, refrigeradoras, entre otros, para el buen desarrollo de las actividades de las empresas de gastronomía.

Las organizaciones facilitadoras apoyan el desarrollo de las actividades en el sector. Por ejemplo, los bancos en las operaciones de financiamiento y las empresas de transporte en el traslado de insumos y productos de los almacenes de los proveedores a las empresas gastronómicas.

3.2 Restaurantes y empresas de gastronomía

Las empresas gastronómicas son organizaciones que ofrecen comida como restaurantes, cafeterías, panaderías, puestos ambulantes, entre otras. Por ejemplo, se estima que en el Perú hay 66.000 restaurantes y en Lima, 31.450⁵. En cuanto a las panaderías, se estima que en el Perú existen 10.000 y el 43% del total se encuentra en Lima⁶.

3.3 Organizaciones del gobierno

Las organizaciones del gobierno como, por ejemplo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) contribuyen de manera importante al desarrollo de la gastronomía.

Uno de los proyectos desarrollados y de importante impacto en el mercado ha sido el de la Marca Perú. En el año 2011 se introdujo la identidad de la Marca Perú y en el 2012 se lanzó la Marca Perú al mercado interno para que los peruanos nos sintamos orgullosos de nuestros orígenes, cultura y nuestros logros como en el caso de la gastronomía. La Marca Perú ganó el Gran EFFIE en la premiación de los EFFIE Perú 2012.

3.4 Instituciones educativas, asociaciones y conglomerados de apoyo

Las instituciones educativas relacionadas con la gastronomía han aumentado en los últimos años. El número escuelas de cocinas y de alumnos se estima que es de 120 escuelas de cocina y más de 80.000 alumnos que estudian gastronomía.

En cuanto a las asociaciones, la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), la Asociación de Hoteles y Restaurantes (Ahora) y la Cámara Nacional de Turismo (Canatur) son asociaciones que a través de sus actividades contribuyen al desarrollo del conglomerado de la gastronomía en el Perú.

Las ferias, las editoriales, las franquicias y el conglomerado del turismo también contribuyeron al desarrollo de la gastronomía.

La organización de ferias como Mistura permite promover la gastronomía en mercados locales y extranjeros.

⁵ Arellano Márketing, *op. cit.*, p. 23.

⁶ *Ibíd.*, p. 29.

Las editoriales como, por ejemplo, la Universidad San Martín de Porras y *El Comercio*, han publicado al menos 50 textos cada una⁷. El libro *500 años de fusión* de Gastón Acurio fue reconocido como la mejor publicación en el mundo en los Gourmand World Cookbook Awards, el año 2009.

Las franquicias han promovido la aparición de más locales no solo nacionales sino también internacionales. El Perú cuenta con 106 franquicias nacionales, de las cuales 71 (67%) corresponden al sector de gastronomía⁸. La expansión no se ha dado solo a nivel nacional sino también en el extranjero. Se cuenta con 15 marcas peruanas de franquicias con locales ubicados en 16 países en el mundo⁹.

El conglomerado del turismo también ha contribuido a la gastronomía peruana considerando el importante desarrollo del turismo gastronómico en los últimos años. El 42% de los turistas considera que la gastronomía fue uno de los factores para elegir al Perú como destino¹⁰. El turismo gastronómico comprende la oferta de paquetes y circuitos gastronómicos, dirigidos por gastrónomos y chefs. Entre las principales actividades consideradas por los turistas están: la asistencia a restaurantes, la participación en ferias locales, la visita a mercados y tiendas, y la visita a casas de gente del lugar¹¹.

4. Apega

La Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) se creó en noviembre del año 2007. La Sociedad comprende a miembros gastrónomos, nutricionistas, productores agropecuarios, ganaderos, pescadores, dueños de restaurantes, cocineros, enólogos, periodistas y personas interesadas en el desarrollo de nuestra gastronomía.

Gastón Acurio, chef y dueño del restaurant Astrid & Gastón, fue el primer presidente de Apega y uno de los principales impulsores de esta organización. La directiva¹², además de Gastón Acurio, estuvo conformada por Isabel Álvarez, María Rosa Arrarte, Liliana Com, Patricia Dalmáu, Johan Leuridan, Bernardo Roca Rey, Johny Schuler, Héctor Solís, Mariano Valderrama y Fernando Villarán.

En mayo del 2010 fue elegido por unanimidad un nuevo Consejo Directivo de Apega (véase el anexo 3) y su presidente es Bernardo Roca Rey Miró Quesada. El señor Roca Rey es uno de los pioneros en el desarrollo de la gastronomía en nuestro país y creador de la cocina novoandina.

El plan de trabajo de la nueva directiva de Apega se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1 Plan de trabajo

- ▶ Compra de un local que funcione como sede institucional propia.
- ▶ Desarrollar Mistura como feria permanente y vitrina para los productos agrícolas y gastronómicos propios, y un lugar de encuentro familiar y turístico.
- ▶ Implementar un patronato con participación del sector público y privado, así como gremios y universidades.
- ▶ Ampliar la base de asociados de Apega.
- ▶ Proponer la inclusión de un curso de gastronomía, nutrición e identidad cultural en los currículos escolar y universitario.
- ▶ Desarrollar cadenas agropecuarias de abastecimiento a restaurantes y mercados, con miras a revalorar productos emblemáticos de campesinos pobres.

Fuente: Contreras (2010).

⁷ Ibidem, p. 47.

⁸ Franquicia Perú, edición 2012, p. 31.

⁹ Ibidem, p. 33.

¹⁰ Arellano Márketing, op. cit., p. 38.

¹¹ Ibidem, p. 41.

¹² Memoria "Perú, mucho gusto 2008".

Los miembros asociados de Apega deben cumplir un código que se presenta en el anexo 4.

4.1 Objetivos y actividades

Los objetivos¹³ de Apega son:

- ▶ Promover la cocina peruana como base de identidad cultural y como factor de desarrollo económico, progreso y bienestar para todos los peruanos.
- ▶ Promover la excelencia de los insumos y salvaguardar nuestra biodiversidad.
- ▶ Incentivar la formación de nuevas generaciones de profesionales comprometidos con nuestra visión y valores.
- ▶ Revalorar el papel del pequeño productor en la cadena gastronómica y el aporte de cocineros regionales, picanterías y vivanderas.

Las actividades destacadas¹⁴ desarrolladas por Apega son:

- ▶ Organización anual de la feria Mistura, la más grande fiesta gastronómica de América Latina.
- ▶ Participación en ferias gastronómicas regionales en todo el Perú.
- ▶ Promoción del proyecto “Lima Capital Gastronómica de América al 2021” junto a la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- ▶ Organización del foro “Herederos de la Cocina Peruana” en las diversas regiones del Perú para promover el intercambio entre cocineros reconocidos y estudiantes de cocina.
- ▶ Campaña masiva apoyando el reconocimiento de la cocina peruana como Patrimonio Cultural de la Humanidad (<<http://www.cocinaperuanaparaelmundo.pe>>).
- ▶ Campaña por el adecuado consumo y preservación de nuestros recursos hidrológicos (vedas del camarón, conchas negras, alerta sobre semillas transgénicas).
- ▶ Apoyo en la creación de escuelas de cocina para jóvenes de escasos recursos, como la de Pisco y Pachacútec.
- ▶ Publicación de libros como: *Ajies peruanos, sazón para el mundo*; *El boom de la gastronomía peruana*; *Pequeña agricultura*; y *Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana rumbo al 2021*.

5. Feria gastronómica Mistura

Mistura es una feria gastronómica que es organizada por Apega y se desarrolla desde el año 2008 en Lima. La primera edición de la feria, “Perú, mucho gusto”, se realizó en el Cuartel San Martín en Miraflores del 26 al 28 de septiembre. Contó con 60 expositores y 12 restaurantes y tuvo una asistencia de 23.311 personas. La recaudación fue de S/. 320.970. El área en que se desarrolló la feria fue de 10.000 metros cuadrados.

La segunda feria se llevó a cabo en el Parque de la Exposición del 24 al 27 de septiembre de 2009. Tuvo una asistencia de 100.000 visitantes. El local del Parque de la Exposición permitió contar con un área de 110.000 metros cuadrados. Las entradas estuvieron a 6 y 12 soles. Se contó con productos de 13 regiones y 32 restaurantes.

¹³ <<http://apega.pe/apega/-que-es-apega-S1/nosotrosC1.html>>. Fecha de consulta: 20/5/2012.

¹⁴ Ibídem.

La tercera edición de la feria se realizó en el Parque de la Exposición del 7 al 12 de septiembre del 2010. La asistencia fue de 200.000 personas.

6. Mistura 2011

En su cuarta edición, la Feria Gastronómica Mistura 2011 se realizó en el Parque de la Exposición, del 8 al 18 de septiembre de ese año. A diferencia de años anteriores, en que la Feria se realizó en 2, 4 y 6 días, respectivamente, en esta ocasión, por la alta demanda y el éxito obtenido anteriormente, se realizó en 10 días.

Las entradas estaban a S/. 15 si se compraban con anticipación y a S/. 20 en los días de la feria. Las compras en los restaurantes y puestos de comida se realizaban con *tickets* que se compraban en las oficinas del BBVA Continental, que estaban ubicadas en varios lugares del parque. Los *tickets* eran de S/. 1, 3, 6 o 12, y eran utilizados para adquirir los diversos platos en los puestos de venta, que eran variados.

La gran cantidad de asistentes hizo que se formaran colas, por ejemplo en los en lugares de venta del chanco al palo, los anticuchos de la señora Grimanesa, los cebiches de Javier Wong, entre otros.

Algo interesante fue ver a los cocineros en plena actividad, como Javier Wong haciendo sus cebiches, la Sra. Grimanesa tomándose fotos con los visitantes, así como Astrid Gutsche en el Tanta y Sandra Pleviani en su local de postres. Una gran oportunidad para encontrar en un solo sitio la variedad de platos, postres, bebidas y cócteles de nuestros cocineros de todas partes del país.

Para esta edición, se tuvo la visita de importantes cocineros, entre los que destacó Ferrán Adrià, el dueño del restaurant El Bulli y considerado el cocinero más influyente del mundo. El domingo 11 de septiembre, Ferrán Adrià dio una charla titulada “La cocina como lenguaje”.

6.1 Secciones

El mapa del local se presenta en el anexo 5. Las secciones que presenta la Feria son: los restaurantes, las cocinas regionales, el sitio del pisco, el auditorio tradiciones, el Gran Mercado, el Gran Bazar, el el Rincón del Pan, la Zona Estelar, entre otras (véase el anexo 6).

Los restaurantes: en esta sección se contó con 31 restaurantes de varias especialidades.

Las cocinas regionales: en esta sección el visitante pudo deleitarse con diversas comidas de las regiones del Perú.

El sitio del pisco: en esta área los participantes fueron productores de nuestra bebida bandera.

El auditorio Tradiciones: se programaron sesiones en que los cocineros dieron clases sobre sus secretos y recetas.

El Gran Mercado: uno de los objetivos principales de la Feria es acercar los visitantes a los productores, y el Gran Mercado ofreció una variedad de productos de diversos lugares del Perú. Contó con más de 177 productores agropecuarios que ofrecieron productos de sus zonas de procedencia.

El Gran Bazar: esta sección contó con 173 expositores que ofrecieron una serie de productos para la cocina. También participaron escuelas de gastronomía.

Los panes del Perú: contó la participación de 30 maestros de diversos lugares del país y se ofrecieron más de 50 variedades de panes.

La zona estelar: en esta área se presentaron artistas y agrupaciones musicales que entretuvieron a los visitantes a la Feria.

7. Resultados

La Feria Mistura fue un rotundo éxito. Asistieron más de 373.000 personas. No hay duda de que la Feria seguirá creciendo en los siguientes años. Mistura busca consolidarse como la feria de gastronomía más grande de Latinoamérica y La Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) buscará cumplir su proyecto de tener a Lima como Capital Gastronómica de América Latina para el 2021.

Mistura ganó el Premio Grandes Marcas 2012, en la categoría Marca Moderna, que se otorga a la marca destacada que ha gozado de éxito por lo menos durante tres años.

8. Preguntas

- a. ¿Cuáles son los factores que han favorecido el éxito de Mistura?
- b. Explique el desarrollo del conglomerado de la gastronomía en el Perú.
- c. ¿Cuáles son los principales factores por tomar en cuenta para que Lima se pueda convertir en la “Capital Gastronómica de América al 2021”?
- d. ¿Qué atributos presenta la marca Mistura para haber ganado el Premio Grandes Marcas en la categoría Marca Moderna?
- e. ¿Qué acciones de marketing les sugiere a los organizadores de Mistura para las próximas ediciones de la Feria?

9. Anexos

Anexo 1 Relación de platos asociados al Perú

Comida	Porcentaje (%)
Cebiche	55%
Lomo saltado	13%
Cuy chactado	11%
Papa a la huancaína	9%
Platos preparados con alpaca	9%
Arroz con pollo	8%
Pollo a la brasa	8%
Aji de gallina	8%

Fuente: Promperú. *Perfil del turista extranjero 2007*, p. 21.

Anexo 2

El conglomerado de la gastronomía en el Perú



Elaboración propia.

Anexo 3

Consejo Directivo de Apega

El Consejo Directivo de Apega está integrado por un equipo multidisciplinario que fija las vigas maestras sobre las que discurren los planes operativos en cada uno de sus proyectos como institución. Lo integran:

Bernardo Roca Rey
 Mariano Valderrama
 Gastón Acurio
 Pedro Miguel Schiaffino
 Patricia Dalmau
 María Rosa Arrarte
 Johan Leuridan
 Héctor Solís
 Isabel Álvarez
 Adolfo Perret

Fuente: <<http://apega.pe/apega/consejo-directivoS3/nosotrosC1.html>>. Fecha de consulta: 20/5/2012.

Anexo 4

Código Apega

Los asociados de Apega suscribimos los siguientes principios y compromisos:

Principios

Partimos de la concepción de que:

- ▶ El Perú como país pluricultural (país de todas las sangres) requiere para su desarrollo y realización democrática el aporte, respeto y reconocimiento de todos.
- ▶ La riqueza de la cocina peruana se basa en su historia, biodiversidad y en el aporte de las cocinas regionales, que constituyen parte de nuestro patrimonio.
- ▶ Reconocemos el aporte de los migrantes que se han incorporado como parte de nuestra población y han aportado a enriquecer nuestra cultura y nuestra cocina.

Asumimos nuestro más decidido compromiso con:

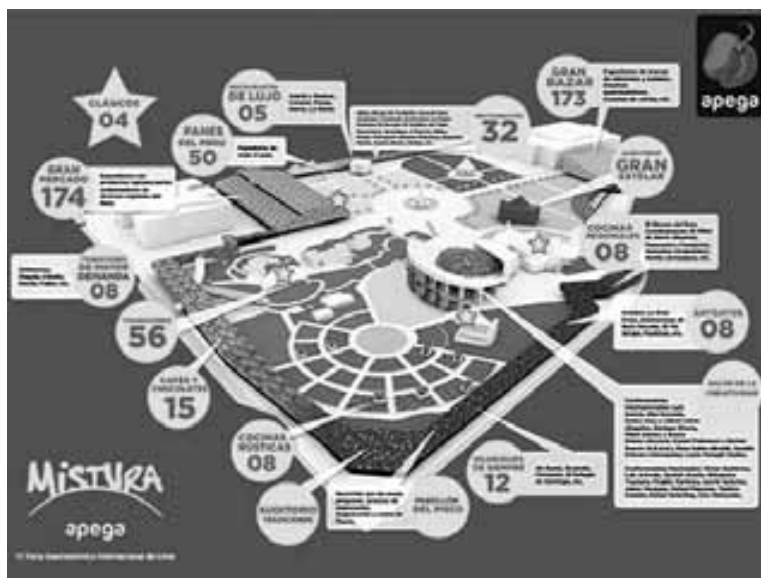
- ▶ Promover la comida peruana como base de identidad cultural y como factor de desarrollo económico y de progreso y bienestar para todos los peruanos, incluyendo tanto a los que habitan en el Perú como a los que residen en el extranjero.
- ▶ Valoración de todos los peruanos por igual independientemente de su condición social, procedencia étnica, género, creencias. Rechazo a todo tipo de discriminación.
- ▶ Promover el reconocimiento internacional de la cocina peruana y la apertura de mercados extranjeros.
- ▶ Preservar y desarrollar las cocinas regionales del Perú.
- ▶ Promover la investigación y la puesta en valor de los productos e insumos gastronómicos de cada región del Perú.
- ▶ Cultura de fraternidad y confianza. Dejar de lado intereses subalternos y competencias internas entre restaurantes, cocineros, gastrónomos, en aras de promover nuestro país y nuestra cocina en el mundo.
- ▶ Fomentar un clima de responsabilidad social y laboral en nuestros centros de trabajo. Procurar la mejora de la calidad de vida y las condiciones laborales de los trabajadores y empresarios gastronómicos.
- ▶ Promover desarrollo sostenible de nuestro país propiciando preservación y promoción del medio ambiente.
- ▶ Propiciar que el desarrollo de la gastronomía se vincule a la promoción de productos agropecuarios, hidrobiológicos de calidad y a la mejora de las condiciones y progreso de nuestros productores.
- ▶ Prestar servicio de calidad. Alentar la profesionalización y capacitación de los operarios del sector gastronómico.

Prometemos, asimismo, gestionar Apega con un profundo espíritu democrático y con total transparencia en la rendición de cuentas de actividades y gastos ante los asociados, auspiciadores y la comunidad

Fuente: <<http://apega.pe/apega/codigo-apegaS5/C1.html>>. Fecha de consulta: 20/5/2012.

Anexo 5

Mapa del parque



Fuente: <<http://www.mistura.pe/info-gral-cat/mapa-del-parque-0>>. Fecha de consulta: 7/6/2012.

Anexo 6

Las secciones de Misturas 2011



Fuente: <<http://www.mistura.pe/info-gral-cat/mapa-del-parque-0>>. Fecha de consulta: 7/6/2012.

10. Bibliografía

- ▶ ACURIO, Gastón
2006 *Discurso de orden*, apertura del año académico, 30 de marzo. Lima: Universidad del Pacífico. <<http://www.up.edu.pe/prensa/Paginas/NOT/Detalle.aspx?IdElemento=4169>>.
- ▶ APEGA
2010 "III Feria Gastronómica Internacional de Lima". En: *Memoria "Mistura 2010"*. Fecha de consulta: 7/7/2012. <<http://www.slideshare.net/apega>>.
2009 "II Feria Gastronómica Internacional de Lima". En: *Memoria "Mistura 2009"*. Fecha de consulta: 7/7/2012. <<http://www.slideshare.net/apega>>.
2008 "I Feria Gastronómica Internacional de Lima". En: *Memoria "Perú, mucho gusto" 2008*. Fecha de consulta: 7/7/2012. <<http://www.slideshare.net/apega>>.
- ▶ ARELLANO MARKETING
s.f. *El boom de la gastronomía peruana*. En: <<http://apega.pe/contenido/el-boom-de-la-gastronomia-peruanaD10/documentos-de-trabajoS20/publicacionesC5.html>>.
- ▶ AVOLIO, Beatrice; Indira CAMACHO, Luciano LÓPEZ y Fernando PÉREZ COSTA
2008 *Propuesta para el desarrollo de la gastronomía peruana*. Lima: Centrum Católica.
- ▶ CEPLAN
2012 *Gastronomía Peruana al 2021*. <<http://apega.pe/contenido/gastronomia-peruana-al-2021D171/documentos-de-trabajoS20/publicacionesC5.html>>.
- ▶ CONTRERAS, Catherine
2010 "El sabroso camino de la excelencia". En: *El Comercio*, C18.
- ▶ *DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*
s.f. 22ª ed. <<http://buscon.rae.es/drae/>>.
- ▶ FRANQUICIA PERÚ
2012 "Estadísticas del mercado peruano de franquicias". En: *Franquicia Perú*, edición 2012.
- ▶ GINOCCHIO BALCÁZAR, Luis
s.f. *Pequeña agricultura y gastronomía*. En: <<http://apega.pe/contenido/pequena-agricultura-y-gastronomia-D8/documentos-de-trabajoS20/publicacionesC5.html>>.
- ▶ PORTER, Michael
2008 *On Competition*. Boston: HBS Publishing.
- ▶ PROMPEX
2005 *Copropa: Comisión de Productos Bandera*. Fecha de consulta: 21/9/2012. <<http://www.prompex.gob.pe/prompex/Documents/perutrade/2005/01/72-74-articulo-copropa.pdf>>.
- ▶ ROCA REY, Bernardo
1992 "El gusto compartido". En: *500 años después: el nuevo rostro del Perú*. Lima: Ed. El Comercio.
- ▶ VARGAS LLOSA, Mario
2009 "El sueño del chef". En: *El Comercio*, Lima, domingo, 22 de marzo.

Entrevista

- ▶ Entrevista al Sr. Bernardo Roca Rey, presidente de Apega, 28 de agosto de 2012.

Páginas web

- ▶ MISTURA
<http://www.mistura.pe/>
- ▶ SOCIEDAD PERUANA DE GASTRONOMÍA
<http://www.apega.pe/>

Cuadro resumen de ganadores

2012	Anunciante	Agencia	Campaña
Gran EFFIE	PromPerú	Young & Rubicam	Lanzamiento de la Perú al mercado interno
Gran Marca Clásica	Nescafé		
Gran Marca Moderna	Mistura		
Categoría	ORO		
	Anunciante	Agencia	Campaña
ALIMENTOS	San Fernando S.A.	Circus Comunicación Integrada	Pavita San Fernando: Para los Barraza que comen bajo en grasa
BEBIDAS	Coca-Cola Servicios del Perú	McCann Erickson Corporation Publicidad	Inca Kola verano
SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO	DirecTV Perú	Circus Comunicación Integrada	Campaña de posicionamiento de marca
COMERCIOS	Sodimac Perú	Circus Comunicación Integrada	Transforma tu Vida
BAJO PRESUPUESTO – PRODUCTOS	Coca-Cola Servicios del Perú	McCann Erickson Corporation Publicidad	La billetera de la felicidad
SERVICIOS FINANCIEROS	Banco de Crédito del Perú	Circus Comunicación Integrada	Cuy Mágico
LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	Alicorp	Grupo Q Comunicaciones	Lanzamiento de la crema Huancaína AlaCena
PROMOCIONES	Telefónica del Perú	Pragma de Publicidad	Chicos líderes
IMAGEN CORPORATIVA	PromPerú	Young & Rubicam	Lanzamiento de la marca Perú al mercado interno
FINES NO COMERCIALES	Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston	McCann Erickson Corporation Publicidad	Movimiento Súmate, Solo +18: Promoviendo la venta responsable
CATEGORÍA	PLATA		
	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO	CPPQ	Fahrenheit Comunicaciones	Relanzamiento de pinturas Fast
PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO	Procter & Gamble Perú	Garwich BBDO	Always crece más de 2 veces su participación de mercado en 7 meses
ALIMENTOS	Nestlé del Perú	J. Walter Thompson Peruana	Oveja negra
ALIMENTOS	Kraft Foods Perú	Momentum, Ogilvy & Mather	Cua Cua, la marca número uno de Facebook en el 2011
BEBIDAS	Coca-Cola Servicios del Perú	McCann Erickson Corporation Publicidad	Reconexión con los peruanos
SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO	Banco Internacional del Perú – Interbank	J. Walter Thompson Peruana	Somos impacientes, por eso crecimos en un minuto
COMERCIOS	Supermercados Peruanos S.A.	Publicis Asociados	Vivanda recomienda
BAJO PRESUPUESTO – PRODUCTOS	Kimberly Clark Perú	Momentum, Ogilvy & Mather	Conquistando el Norte Chico – Chimbote
BAJO PRESUPUESTO – SERVICIOS	Banco de Crédito del Perú	Phantasia Comunicaciones	Banca por Internet BCP
SERVICIOS FINANCIEROS	Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros	Circus Comunicación Integrada	Nueva identidad de Pacífico
LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	Kimberly Clark Perú	Momentum, Ogilvy & Mather	Cambiar el pañal tenía que ser más fácil
PROMOCIONES	Nestlé del Perú	J. Walter Thompson Peruana	La semana más feliz de tu vida
PROMOCIONES	Alicorp	Publicis Asociados	Abrígate con las mantas de Bolívar
IMAGEN CORPORATIVA	Sodimac Perú	Circus Comunicación Integrada	Transforma tu Vida

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 – BREÑA
CORREO E.: tareagrafica@tareagrafica.com
PÁGINA WEB: www.tareagrafica.com
TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582
MAYO 2013 LIMA - PERÚ

ISBN: 978-9972-57-226-5



9 789972 572265