

LAS MEJORES PRÁCTICAS  
DEL MARKETING  
**CASOS GANADORES DE  
LOS PREMIOS EFFIE PERÚ  
2023**

**EDITORES**

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

**2023  
EFFIE  
PERÚ**



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**EF  
FIE**

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

**WILLIAM BERNBACH**

---

**BUP****Las mejores prácticas del marketing : casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2023 /**

David Mayorga, Carla Pennano, Martín Hernani-Merino, editores. -- 1a edición. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2024.

302 p.

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

**658.8079 (SCDD)**

---

© David Mayorga, Carla Pennano y Martín Hernani-Merino, editores, 2024

**DE ESTA EDICIÓN:**

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

**Las mejores prácticas del Marketing  
Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2023**

1.ª edición: junio de 2024

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:** Icono Comunicadores

**TIRAJE:** 150 ejemplares

**ISBN:** 978-9972-57-537-2

**HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ: 2024-06093**


---

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.

---

LAS MEJORES PRÁCTICAS  
DEL MARKETING  
**CASOS GANADORES DE  
LOS PREMIOS EFFIE PERÚ  
2023**



**EDITORES**

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



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

# CONTENIDO

## 06

Introducción

## EL CONCURSO

## 10

Los Premios EFFIE  
Perú: Propósitos en  
acción

## 14

Premios  
EFFIE 2023: Lista  
de ganadores

## CASOS GANADORES

## 22

### Caso Cementos Pacasmayo

Del hombro pal  
trompo

—

*David Mayorga y  
Martín Hernani-  
Merino*

## 36

### Caso Mibanco

Tigres del ahorro

—

*Diego Sakoda*

## 54

### Caso Cerveza Cusqueña

Imperio de creadores

—

*Javier Mosqueira*

## 146

### Caso Win

Campaña de  
lanzamiento

—

*Renán Tutaya*

## 168

### Caso Pilsen Callao

Tres años dándolo  
todo por los «patas»

—

*Juan Miguel Coriat*

## 188

### Caso Compañía Nacional de Chocolates

Pícaras: tan *fresh*  
como tú

—

*Martín Hernani-  
Merino y David  
Mayorga*

## 200

### Caso Entel Perú

En familia ahorramos  
más con nuevas  
líneas adicionales

—

*Renán Tutaya*

## 294

Sobre los autores

# 68

## **Caso Inca Kola**

El mural del doble arcoíris, un espacio para la tolerancia y la inclusión

—

*Elba Acuña*

# 90

## **Caso Falabella**

Arriba mujeres, tal como somos – Cuerpos

—

*Ana María Cano*

# 106

## **Caso Falabella.com**

Expertos de calidad

—

*Juan Miguel Coriat*

# 122

## **Caso Kotex**

Kotex:

#NormalicemosLaRegla

—

*Carla Pennano*

# 224

## **Caso BCP**

San Valentín:  
#ClavesInsuperables

—

*Renán Tutaya*

# 242

## **Caso Win**

Mundial – Dupla Winner

—

*Jorge Luis Escalante  
en colaboración con  
Piero Antonio Vega  
Sotomayor*

# 262

## **Caso Entel Perú**

Team Prepago Power

—

*Victor Hiumettri*

# 276

## **Caso Rimac**

Juntos todo es posible

—

*Gina Pipoli*

# Introducción

**L**os Premios EFFIE Perú son organizados por el Grupo Valora Perú S. A. 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 *marketing* 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 mediante una publicación anual, la cual cuenta con la autorización del Grupo Valora Perú S. A. La universidad pretende, de esta manera, contribuir con la formación de mejores profesionales en *marketing* y publicidad, y reconocer la efectividad de las organizaciones locales en el logro de sus objetivos en un ambiente muy competitivo.

El presente texto forma parte de las publicaciones que edita la Universidad del Pacífico. La primera edición de la colección EFFIE apareció en marzo del año 2000. Esta publicación persigue, entre otros fines, la difusión, en los ámbitos académico y empresarial, de iniciativas empresariales



---

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

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 para que sirva de material didáctico para la discusión en el desarrollo de los cursos de Marketing que se imparten en las distintas universidades y centros educativos a nivel nacional.

“

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”.

El texto de los casos ganadores de los Premios EFFIE 2023 muestra los 15 casos exitosos de las campañas que obtuvieron el Premio EFFIE Oro en sus diversas categorías. Estas son: Cementos Pacasmayo (Gran EFFIE, Innovación en *marketing* – productos), Mibanco (Banca y finanzas), Cusqueña (Bebidas alcohólicas), Inca Kola (*Branded content*), Falabella (Cambio positivo – bien social – marcas), Falabella.com (Comercio electrónico), Kotex (Cuidado personal, Idea de medios, Momento oportuno), Win (David y Goliat, Lanzamiento de nuevos servicios), Pilsen (Éxito sostenido), Pícaras (Extensión de línea de productos), Entel (Internet y telecomunicaciones), BCP (*Marketing* estacional), Win (Promociones de servicios), Entel (Redes sociales), Rimac (Seguros).

Para la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico es grato presentar esta publicación sobre los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú del año 2023, la cual ha sido elaborada por profesores 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 utilizó de manera directa la información de los documentos del Grupo Valora Perú S. A., en especial en lo 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.



Para la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico es grato presentar esta publicación sobre los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú del año 2023, la cual ha sido elaborada por profesores de nuestra casa de estudios”.

*El texto de los casos ganadores de los Premios EFFIE 2023 muestra los*

# 15 casos

*exitosos de las campañas que obtuvieron el Premio EFFIE Oro en sus diversas categorías.*

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas e instituciones que apoyaron el proyecto de los casos ganadores de los Premios EFFIE. A los comités organizadores de los Premios EFFIE 2023 y, en especial, a Alfredo Torres, presidente ejecutivo de Ipsos Perú y vicepresidente del Grupo Valora Perú, y a Flavia Maggi, directora ejecutiva del Grupo Valora Perú, quienes nos brindaron el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a la Facultad de Ciencias Empresariales, al Vicedecanato de Marketing, 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; y a Leyla Montes de Oca, asistente académica del Vicedecanato de Marketing y del proyecto.

*David Mayorga*  
*Carla Pennano*  
*Martín Hernani-Merino*

*Lima, 15 de octubre de 2023*

## LOS PREMIOS EFFIE PERÚ

# Propósitos en acción

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

En el Perú, este premio se organiza desde el año 1996 y cuenta con el patrocinio académico de la Universidad del Pacífico. Un patrocinador académico es aquel que tiene acceso a los casos completos de los finalistas y ganadores para redactar los libros, y a la información que considere pertinente con fines académicos. El premio cuenta también con el auspicio del Grupo RPP, Ipsos, *Semana Económica*, América Televisión, Alac Ooh Perú y Backus. Asimismo, es patrocinado por la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP), la International Advertising Association (IAA) y la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim), Interactive Advertising Bureau (IAB), y la Sociedad Peruana de Marketing (SPM) (fuente: <https://effie-peru.com/aliados-effie-peru/>).

En 2023, en los Premios EFFIE Perú se resaltó el concepto «Propósitos en acción». Se busca que las empresas de la industria sean consecuentes con su propósito y contribuyan positivamente en la vida de las personas y el bienestar de la sociedad.

A continuación, se detallan las categorías de los Premios EFFIE 2023.

## CATEGORÍAS 2023



### Productos

- \* Alimentos
- \* Artículos para el hogar
- \* Bebidas alcohólicas
- \* Bebidas no alcohólicas
- \* Belleza y fragancias
- \* Cuidado de mascotas
- \* Cuidado personal
- \* Dispositivos electrónicos
- \* Golosinas, postres y *snacks*
- \* Muebles y electrodomésticos
- \* Productos OTC
- \* Vehículos



### Servicios

- \* Banca y finanzas
- \* Educación y capacitación
- \* Internet y telecomunicaciones
- \* Medios de comunicación
- \* *Retail*
- \* Seguros
- \* Servicios de *delivery*
- \* Servicios de salud
- \* Otros productos y servicios



### Digitales

- \* Comercio electrónico
- \* *Marketing de influencers*
- \* Redes sociales
- \* Comunidades comprometidas
- \* *Data-driven*



### Medios

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



### Desafíos de negocio

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



### Cambios positivos

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



### Desafíos de marketing

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

Fuente: <https://effie-peru.com/categoria/>



**PREMIOS EFFIE PERÚ 2023**

# Lista de ganadores



**MEJOR  
AGENCIA  
DE RED**



**McCann Lima**



**MEJOR  
AGENCIA  
INDEPENDIENTE**



**Valor Socios de Marcas**



**MEJOR  
ANUNCIANTE**



**Backus AB InBev**

### **ALIMENTOS**

- \* **Bronce:** A la conquista de platos bandera – Alicorp

### **ARTÍCULOS PARA EL HOGAR**

- \* **Plata:** El reto Sapolio – Alicorp

### **ASOCIACIONES DE CONTENIDO DE MEDIOS**

- \* **Bronce:** #YoQuieroSer – CARE Perú / América TV

### **BANCA Y FINANZAS**

- \* **Oro:** Tigres del ahorro – Mibanco – Banco de la Microempresa
- \* **Plata:** Crédito Mujer – Mibanco – Banco de la Microempresa

### **BEBIDAS ALCOHÓLICAS**

- \* **Oro:** Imperio de creadores – Backus AB Inveb

### **BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**

- \* **Plata:** Hagamos un Perú que nos dé gusto –  
The Coca-Cola Company Perú / Arca Continental Lindley

### **BELLEZA Y FRAGANCIAS**

- \* **Plata:** ¡Única como tu pelo y tu Perú! – Alicorp

### **BRANDED CONTENT**

- \* **Oro:** El mural del doble arcoíris, un espacio para la tolerancia y la inclusión – The Coca-Cola Company Perú / Arca Continental Lindley
- \* **Plata:** Juntos sonamos mejor – The Coca-Cola Company Perú / Arca Continental Lindley

### **CAMBIO POSITIVO – BIEN SOCIAL – MARCAS**

- \* **Oro:** Arriba mujeres, tal como somos – Cuerpos – Saga Falabella
- \* **Plata:** Crédito Mujer – Mibanco – Banco de la Microempresa
- \* **Bronce:** Derribando mitos – Diageo Perú

### **CAMBIO POSITIVO – BIEN SOCIAL – SIN FINES DE LUCRO**

- \* **Bronce:** Colecta Ponle Corazón – Fundación Peruana de Cáncer

### **CAMBIO POSITIVO – MEDIOAMBIENTE – MARCAS**

- \* **Plata:** Del hombro pal trompo, no genera desperdicios –  
Cementos Pacasmayo

### COMERCIO ELECTRÓNICO

- \* **Oro:** Expertos de calidad – Falabella.com Perú
- \* **Bronce:** Todo lo que quieres en un solo lugar – Falabella.com Perú

### COMUNIDADES COMPROMETIDAS

- \* **Plata:** E-nterpreters: Haciendo del *gaming* un espacio más inclusivo – Backus AB Inbev
- \* **Bronce:** La fórmula perfecta para ganar en TikTok – Hipermercados Tottus

### CUIDADO PERSONAL

- \* **Oro:** #NormalicemosLaRegla – Kimberly-Clark Perú

### DAVID Y GOLIAT

- \* **Oro:** Campaña de lanzamiento – Wi-Net Telecom
- \* **Bronce:** No me gusta Blanca Flor – Alicorp

### EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

- \* **Bronce:** Aprende a tu manera – Instituto San Ignacio de Loyola

### ENTRETENIMIENTO Y DEPORTES

- \* **Plata:** Para ganar hay que creer – Apuesta Total
- \* **Bronce:** Los mandamientos del ajuste – Apuesta Total

### EQUIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN – MARCAS

- \* **Plata:** Crédito Mujer – Mibanco – Banco de la Microempresa

### EQUIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN – SIN FINES DE LUCRO

- \* **Bronce:** #YoQuieroSer – CARE Perú / América TV

### ÉXITO SOSTENIDO

- \* **Oro:** Tres años dándolo todo por los patas – Backus AB InBev
- \* **Plata:** La marca que cambió la forma de aprender sobre finanzas personales – Banco de Crédito del Perú
- \* **Bronce:** Hazlo realidad – Claro Perú

### EXTENSIÓN DE LÍNEA DE PRODUCTOS

- \* **Oro:** Tan *fresh* como tú – Compañía Nacional de Chocolates
- \* **Plata:** Explora el placer – Nestlé Perú
- \* **Bronce:** Colorfix: A prueba de todo – Belcorp

### **EXTENSIÓN DE LÍNEA DE SERVICIOS**

- \* **Plata:** Recarga tu celular desde donde estés – Yape
- \* **Bronce:** En familia ahorramos más con las líneas adicionales – Entel Perú

### **IDEA DE MEDIOS**

- \* **Oro:** #NormalicemosLaRegla – Kimberly-Clark Perú
- \* **Bronce:** El único anuncio que quiere que lo saltes – Pacífico Seguros

### **INNOVACIÓN EN MARKETING – PRODUCTOS**

- \* **Oro:** Del hombro pal trompo – Cementos Pacasmayo
- \* **Plata:** La revolución del pintado – Qroma
- \* **Bronce:** Crédito Mujer – Mibanco – Banco de la Microempresa

### **INTERNET Y TELECOMUNICACIONES**

- \* **Oro:** En familia ahorramos más con las nuevas líneas adicionales – Entel Perú
- \* **Plata:** Campaña de lanzamiento – Wi-Net Telecom
- \* **Bronce:** Team Prepago Power – Entel Perú

### **LANZAMIENTO NUEVOS PRODUCTOS**

- \* **Plata:** Recién salida del paraíso – Backus AB InBev
- \* **Bronce:** ¡Única como tu pelo y tu Perú! – Alicorp

### **LANZAMIENTO NUEVOS SERVICIOS**

- \* **Oro:** Campaña de lanzamiento – Wi-Net Telecom
- \* **Bronce:** Un *delivery* mágico – Backus AB InBev

### **MARKETING DE INFLUENCERS**

- \* **Plata:** #NormalicemosLaRegla – Kimberly-Clark Perú
- \* **Bronce:** Team Prepago Power – Entel Perú

### **MARKETING ESTACIONAL**

- \* **Oro:** San Valentín: #ClavesInsuperables – Banco de Crédito del Perú
- \* **Plata:** Mamá quiere la misma tecnología que tú usas – Entel Perú
- \* **Bronce:** No me gusta Blanca Flor – Alicorp

### **MOMENTO OPORTUNO**

- \* **Oro:** #NormalicemosLaRegla – Kimberly-Clark Perú
- \* **Plata:** Todos somos Perú – Backus AB InBev
- \* **Bronce:** La última hazaña de Quiñones – JetSmart Perú

### **NEGOCIO A NEGOCIO (B2B)**

- \* **Plata:** Beneficios que transformaron la gastronomía – Mastercard Perú

### **PROMOCIONES DE SERVICIOS**

- \* **Oro:** Mundial – Dupla Winner – Wi-Net Telecom
- \* **Plata:** La última hazaña de Quiñones – JetSmart Perú

### **REDES SOCIALES**

- \* **Oro:** Team Prepago Power – Entel Perú
- \* **Plata:** *Microinfluencers* Amarás – Alicorp

### **RELANZAMIENTO DE PRODUCTOS**

- \* **Bronce:** Todo puede cambiar, menos el sabor que nos une – Backus AB InBev

### **RELANZAMIENTO DE SERVICIOS**

- \* **Bronce:** Reconquistamos tus sentidos – Parque Arauco

### **REPUTACIÓN CORPORATIVA**

- \* **Bronce:** El poder de ser una marca socialmente responsable – Entel Perú

### **SEGUROS**

- \* **Oro:** Juntos todo es posible: Cambiando las reglas de juego del mercado asegurador – Rimac Seguros
- \* **Bronce:** No estás solo – Pacífico Seguros

### **SERVICIOS DE SALUD**

- \* **Bronce:** Somos lo nuevo en salud, somos Auna Salud – Auna Salud

Fuente: <https://effie-peru.com/premios-effie-awards/>





# CASOS GANADORES

## **CASO 1**

**Cementos  
Pacasmayo**  
Del hombro pal  
trompo

## **CASO 2**

**Mibanco**  
Tigres del ahorro

## **CASO 3**

**Cerveza Cusqueña**  
Imperio de creadores

## **CASO 4** **Inca Kola**

El mural del doble arcoíris, un  
espacio para la tolerancia y la  
inclusión

## **CASO 5** **Falabella**

Arriba mujeres, tal como  
somos – Cuerpos

## **CASO 6**

**Falabella.com**  
Expertos de calidad

## **CASO 7**

**Kotex**  
#NormalicemosLaRegla

## **CASO 8**

**Win**  
Campaña de lanzamiento

## **CASO 9**

**Pilsen Callao**  
Tres años dándolo todo por  
los patas

## **CASO 10**

**Compañía Nacional de  
Chocolates**  
Pícaras: tan *fresh* como tú

## **CASO 11**

**Entel Perú**  
En familia ahorramos más con  
nuevas líneas adicionales

## **CASO 12**

**BCP**  
San Valentín:  
#ClavesInsuperables

## **CASO 13**

**Win**  
Mundial – Dupla Winner

## **CASO 14**

**Entel Perú**  
Team Prepago Power

## **CASO 15**

**Rimac**  
Juntos todo es posible

**Con el EcoSaco se buscó cambiar el uso de las bolsas de cemento por una opción de uso eficiente y que no ocasionara desperdicios”.**



Pacasmayo

# 01

*CASO: Cementos Pacasmayo*

## **DEL HOMBRO PAL TROMPO**

---

**Categoría**

---

Innovación en *marketing* – productos;  
Cambio positivo – Medioambiente – marcas

---

**Premios**

---

Gran EFFIE  
EFFIE Oro  
EFFIE Plata

---

**Cliente**

---

Cementos Pacasmayo

---

**Agencia**

---

Mayo Publicidad

---

**Elaborado por**

---

David Mayorga y  
Martín Hernani-Merino

---

## LA EMPRESA

Cementos Pacasmayo es la empresa líder del sector de cementeras en el norte del país y segundo productor de cemento en el Perú. Pertenece a un importante grupo económico peruano y sus principales actividades comprenden la producción y la comercialización de cemento.

### Breve reseña histórica

La empresa se creó en 1949 con el nombre de Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte, antecesora de Cementos Pacasmayo. En 1955, el grupo Hochschild se convirtió en uno de los principales accionistas de la empresa. En 1957, la empresa se convirtió en la Compañía de Cementos Pacasmayo.

En 1998, fue la primera empresa del país en lanzar al mercado cementos adicionados bajo la norma de *performance*, y en 1999, se lanzó al mercado peruano el cemento Extraforte. En 2012, Cementos Pacasmayo fue la primera cementera en cotizar en la Bolsa de Nueva York, y en 2015, se lanzó la marca Mochica, nueva línea de cementos adicionados.

La empresa forma parte del grupo Hochschild, el cual es uno de los más importantes del país y desarrolla actividades en la minería e industria en Perú, Argentina, México y Chile.

En

# 2012

Cementos Pacasmayo fue la primera cementera en cotizar en la Bolsa de Nueva York, y en

# 2015

se lanzó la marca Mochica, nueva línea de cementos adicionados.



La empresa forma parte del grupo Hochschild, el cual es uno de los más importantes del país y desarrolla actividades en la minería e industria en Perú, Argentina, México y Chile”.

**Tabla 1: Hitos en la historia de Cementos Pacasmayo**

<b>Año</b>	<b>Suceso</b>
1949	Se funda la Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte, antecesora de Cementos Pacasmayo.
1955	El grupo Hochschild se convierte en uno de los accionistas principales de Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte.
1957	Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte se convierte en Compañía de Cementos Pacasmayo.
1973	Se estatiza la industria de cementos.
1980	Se establece la propiedad mixta de Cementos Norte Pacasmayo.
1995	Se lista en la Bolsa de Valores de Lima.
1996	Lanzamiento del primer cemento adicionado salitre.
1998	Primeros en lanzar al mercado cementos adicionados bajo la norma de <i>performance</i> .
1999	Lanzamiento de cemento adicionado Extraforte.
2012	Cementos Pacasmayo cotiza en la Bolsa de Nueva York.
2015	Lanzamiento de Mochica, nueva línea de cementos adicionados.

Fuentes: *Cementos Pacasmayo (2023); Apoyo & Asociados (2023)*.

### **Situación actual**

Al año 2022, la empresa tuvo ventas por S/ 2115 millones y una utilidad neta de S/ 176,83 millones. Las ventas corresponden a cemento (82%), concreto y pavimento (8,9%), suministro para la construcción (5,4%), prefabricados (1,5%), cal (1,8%) y otros ingresos (0,5%) (Cementos Pacasmayo, 2023).

La empresa cuenta con tres plantas ubicadas en el norte del país. Estas son: Planta Piura, Planta Rioja y Planta Pacasmayo, dedicadas a la producción de cemento y clínker.

La línea de cemento es la principal fuente de ingreso de la empresa y tiene dos tipos: cementos tradicionales y cementos adicionados.

\* Cementos tradicionales, que tienen un 95% de clínker. Por ejemplo, cemento Tipo 1.

- \* Cementos adicionados, denominados también «verdes», que tienen un menor porcentaje de clinker, del 68%, y son menos contaminantes que los cementos tradicionales. Por ejemplo, Extraforte, Fortimax, Mochica, Ultra Armado y Qhuna.

La categoría *mainstream*, que comprende a las marcas que generan el mayor porcentaje de las ventas de la empresa, corresponde a los cementos adicionados Fortimax y Extraforte.

### **El propósito, la visión, la misión y los principios culturales**

A continuación, se presentan el propósito al año 2030, la visión, la misión y los principios culturales de Pacasmayo (Cementos Pacasmayo, 2023, p. 11).

## ***Propósito al año 2030***

“**Construir unidos el futuro que sueñas.**”

### ***Visión***

«Ser una empresa líder en la provisión de soluciones constructivas que se anticipe a las necesidades de los clientes y contribuya con el progreso del país».

### ***Misión***

«Crear valor a nuestros inversionistas, a través de su crecimiento sostenible para beneficio de nuestros clientes, colaboradores, comunidades y el país».

Cabe mencionar que el modelo de negocio de Cementos Pacasmayo integra la innovación con la sostenibilidad y la transformación digital. Los principios culturales son los siguientes:

- \* Unidos somos imparables
- \* Somos conscientes e íntegros
- \* Nuestra esencia es la diversidad
- \* Experimentamos y aprendemos
- \* Las personas primero
- \* Buena onda y garra por lo que hacemos

## ANÁLISIS DE LA MARCA

---

### Desafío de la marca

En el Perú, había dos tipos de empaques de cemento: (1) de papel y (2) de papel con *film*. Los empaques no eran reciclables, y las bolsas se rompían para poner el contenido en la mezcla de concreto. Esto ocasionaba que las bolsas y algo de cemento se quedarán en el piso, lo que generaba desorden en el lugar de trabajo. Además, la pandemia de COVID-19 afectó seriamente la economía, y se dio una mayor competencia de las marcas económicas, lo que afectó al segmento de marcas *mainstream* de Cementos Pacasmayo, que venía disminuyendo su participación en el mercado, del 49,9% en el año 2018 al 32,6% en el año 2021 (EFFIE Perú, 2023).

En 2019, se realizó un estudio de mercado en el que se identificó que el 40% de los consumidores del norte del país tenían interés por productos amigables con el medio ambiente (Diario *El Regional de Piura*, 2022). Sobre la base de este resultado, la empresa trabajó varias opciones para atender la demanda del mercado, una de ellas el nuevo empaque EcoSaco.

Al tener un nuevo empaque, el desafío de la marca consistió en cambiar el comportamiento del mercado en cuanto al uso del producto, con la finalidad de mejorar la productividad y reducir el impacto ambiental. Con el EcoSaco, se buscó cambiar el uso de las bolsas de cemento por una opción de uso eficiente que contribuía a hacer más rápida la mezcla y que no ocasionaba desperdicios.

La campaña se realizó con la Agencia Mayo y se llevó a cabo del 18 de mayo al 31 de agosto de 2022.

**Segmento objetivo**

En el sector construcción, se tienen los mercados tradicional y profesional, que representan el 65% y 35% del mercado, respectivamente (EFFIE Perú, 2023). El mercado tradicional está orientado a las autoconstrucciones y el profesional, a las grandes obras y proyectos privados y públicos.

El mercado tradicional incluye al autoconstrutor, al maestro de obra y a las ferreterías. El autoconstrutor es la persona que, con gran esfuerzo, compra materiales de construcción para construir y mejorar su casa, cuenta con la asesoría de un maestro de obra y, de manera frecuente, con el apoyo de la comunidad. Sí bien el autoconstrutor es el que toma la decisión de compra, el maestro de obra es clave en este mercado, dado que es el influenciador del autoconstrutor y participa en la construcción y mejora de las casas. El segmento objetivo de la campaña fueron los maestros de obra del norte del país, cuyo número se estima en 6600. Son hombres de entre 35 y 65 años, de nivel socioeconómico (NSE) C, D o E. Se estima que el 61% de los maestros de obra tienen conocimientos empíricos y el 13% tienen estudios técnicos. Les gusta la música, como la cumbia y la salsa, y compartir momentos con sus compañeros de trabajo y amigos (EFFIE Perú, 2023).

La campaña cubrió las ciudades norteñas de Trujillo, Chimbote, Cajamarca, Pacasmayo, Chiclayo y Piura (*Mercado Negro*, 2023).

**Posicionamiento**

Cemento Pacasmayo ofrece al mercado productos de alta calidad, y en esta campaña se fortalece su posicionamiento con los atributos de eficiencia y sostenibilidad que presenta el empaque EcoSaco. Con el EcoSaco, se hace más rápido la mezcla, y esta no genera desperdicios.

**DEFINICIÓN DEL EMPAQUE**

El EcoSaco es un empaque ecoamigable que se disgrega en la mezcladora de concreto estilo trompo. El EcoSaco no requiere ser abierto. Se pone directamente en la mezcladora, se convierte en parte de la mezcla de concreto y no genera desperdicios. El tiempo que toma el EcoSaco para disgregarse en la mezcladora es de 5 a 7 minutos (Diario *Gestión*, 2022).

Los beneficios del nuevo empaque (Cementos Pacasmayo, 2023, p. 21) son:

- \* No genera desperdicios.
- \* Permite tener más orden en el lugar de trabajo y productividad en cuanto a un menor tiempo para realizar la mezcla.
- \* Ahorro en costos de la obra. Se estima que el 15% de los costos de una obra están relacionados con la administración y eliminación de desperdicios de materiales de construcción.
- \* Protege la salud de los maestros de obra, al tener estos una menor exposición al polvo de cemento.

El EcoSaco se utilizó en los cementos adicionados Extraforte y Fortimax. El cemento Pacasmayo Extraforte tiene adiciones minerales y el cemento Pacasmayo Fortimax es para obras en ambientes salinos.

En la figura 1, se muestra el EcoSaco de Pacasmayo; y en la figura 2, sus atributos y cómo se usa el producto.

**Figura 1: EcoSaco de Pacasmayo**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

Figura 2: Atributos y forma de uso del EcoSaco

**¡SE PARTE DE LA SOLUCIÓN!**  
USA **eco saco** EN TUS OBRAS DEL HOMBRO PA'L TROMPO

**CUIDA TU SALUD USANDO EL ECOSACO**

NO TE EXPONGAS AL POLVO DEL CEMENTO AL ABRIR LA BOLSA.

**¿CÓMO USAR EL ECOSACO?**

- 1. AGREGA** la mitad del agua que usarás para la mezcla. Luego, introduce el EcoSaco al trompo.
- 2. AÑADE** los agregados al trompo (piedra y arena).
- 3. INTRODUCE** el resto del agua y ajusta la mezcla.
- 4. MEZCLA** hasta tener un resultado homogéneo.

**¡Y RECUERDA!** SOLO SE DISREGA EN MEZCLAS DE CONCRETO: La bolsa se disrega por la fricción de la piedra, no por el contacto con el agua.

Cero desperdicios, porque va #DelHombroPalTrompo

- CUIDA EL MEDIO AMBIENTE
- MENOS EXPOSICIÓN AL POLVO DE CEMENTO
- MAYOR PRODUCTIVIDAD EN CONSTRUCCIÓN

\*Úsalo solo en mezclas de concreto.

Fuente: EFFIE Perú (2023).

## OBJETIVOS

Entre los objetivos planteados en la campaña, para diciembre de 2022, se pueden mencionar los siguientes (EFFIE Perú 2023):

### Objetivos de negocio

- \* Obtener, para la categoría *mainstream* de Pacasmayo (Extraforte y Fortimax), un 10% de crecimiento en ventas postlanzamiento del nuevo empaque: EcoSaco.

### **Objetivos de marketing**

- \* Lograr que el 30% de los maestros de obra recuerden el nuevo empaque EcoSaco.
- \* Obtener un 40% de *awareness* de los dos principales atributos de campaña, que son «del hombro pal trompo» y «no genera desperdicios».

### **Objetivos de campaña**

- \* Lograr que el 65% de los maestros de obra impactados usen el producto.
- \* Lograr que el 50% de los maestros de obra impactados usen el EcoSaco de manera correcta.

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS**

A continuación, se presentan el *insight*, la *big idea* y el concepto de campaña (EFFIE Perú, 2023).

### ***Insight***

El *insight* identificado fue «Como maestro, mientras más rápido termine, mejor, no tengo tiempo para ordenar y limpiar, y menos para enfermarme».

### ***Big idea***

La gran idea fue «Diseñar una solución que permita hacer más eficiente la construcción de viviendas y que a su vez genere menos desperdicios».

### **Concepto de campaña**

El concepto de la campaña es «EcoSaco de Pacasmayo: Del hombro pal trompo. No genera desperdicios».



La gran idea fue «Diseñar una solución que permita hacer más eficiente la construcción de viviendas y que a su vez genere menos desperdicios».

La figura 3 muestra una imagen de la campaña EcoSaco de Pacasmayo.

**Figura 3: Campaña EcoSaco de Pacasmayo**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

“

Se usaron medios propios, como el asesor virtual «Don Manual», de uso frecuente por los maestros de obra. Se proporcionó además material físico y volantes a DINO, tiendas propias, y a la fuerza de ventas de la empresa, para su distribución en puntos de venta y a los clientes”.

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

---

En la comunicación se busca presentar el nuevo empaque EcoSaco y los beneficios de su uso, y cambiar el comportamiento respecto del uso del EcoSaco en las mezcladoras de tipo trompo. Para esto, se elaboraron piezas de comunicación que mostraban al maestro de obra poniendo la bolsa de cemento de manera fácil en la mezcladora de tipo trompo y con un fondo musical que es atractivo para el mercado objetivo. Ya no se necesitaba abrir la bolsa y ya no había desperdicios que ocasionaran desorden y caos en el lugar de trabajo.

El *spot* publicitario se puede encontrar en Universidad del Pacífico (2023): <https://premioeffie.up.edu.pe/detalle/?id=6855>

La inversión en medios consideró las siguientes alternativas: *above the line* (ATL), *below the line* (BTL), *public relations* (PR) y digital. ATL representó el 34%; BTL, el 43%; PR, el 8%; y digital, el 13% del total de la inversión en medios. ATL se dio en televisión, radio y *out of home* (OOH). BTL consideró eventos especiales, activaciones y capacitaciones. Por ejemplo, se realizaron 15 eventos/charlas a maestros de obra, ferreteros y asociados, que impactaron a un total de 1937 personas. El medio digital incluyó el uso de redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, Twitter, WhatsApp y YouTube (EFFIE Perú, 2023).

Asimismo, se usaron medios propios, como el asesor virtual «Don Manual», de uso frecuente por los maestros de obra. Se proporcionó además material físico y volantes a DINO, tiendas propias, y a la fuerza de ventas de la empresa, para su distribución en puntos de venta y a los clientes.

## RESULTADOS

Entre los resultados obtenidos, se pueden mencionar los siguientes (EFFIE Perú, 2023):

### Resultados de negocio

- \* Un 39% de crecimiento en la categoría *mainstream* desde su lanzamiento hasta diciembre de 2022.

### Resultados de marketing

- \* El 64% de los maestros de obra del norte peruano recordaron el EcoSaco.
- \* De estos maestros de obra, el 50,5% recordaron dos o más atributos claves del EcoSaco.

### Resultados de campaña

- \* El 77% de los que escucharon sobre el EcoSaco, lo usaron.
- \* De ese 77%, el 50% lo usa correctamente.

Con el EcoSaco se ahorran aproximadamente 4,5 millones de bolsas cada año, equivalentes a 572 toneladas que antes iban a los rellenos sanitarios. La campaña EcoSaco de Pacasmayo obtuvo tres premios EFFIE 2023: el Gran EFFIE, el EFFIE Oro en la categoría Innovación en *marketing*, y un EFFIE Plata en la categoría Cambio positivo – Medioambiente – marcas.



La campaña EcoSaco de Pacasmayo obtuvo tres premios EFFIE 2023: el Gran EFFIE, el EFFIE Oro en la categoría Innovación en *marketing*, y un EFFIE Plata en la categoría Cambio positivo – Medioambiente – marcas”.

## PREGUNTAS

---

1. Defina el mercado objetivo y su comportamiento respecto al nuevo empaque EcoSaco.
2. ¿Cuáles son las características del EcoSaco?
3. ¿Cómo contribuye el EcoSaco al posicionamiento de Cemento Extraforte?
4. ¿Cemento Fortimax es un producto nuevo con el EcoSaco?
5. ¿Cuáles son los factores que determinaron el éxito de la campaña?

---

### Fuentes consultadas

- Apoyo & Asociados. (2023). *Cementos Pacasmayo S. A. A. y subsidiarias*. Mayo. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/05/Cementos-Pacasmayo-Dic-22-y-Mar-23-vf.pdf>
- Cementos Pacasmayo. (2023). *Memoria anual integrada 2022*. Lima.
- Diario *El Regional de Piura*. (2022, 19 de julio). EcoSaco, el nuevo saco disgregable y amigable con el ambiente de Pacasmayo. *El Regional de Piura*. <https://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/nacionales/155lima/57719-ecosaco-el-nuevo-saco-disgregable-y-amigable-con-elambiente-de-pacasmayo>
- Diario *Gestión*. (2022, 27 de mayo). Sostenibilidad: Cementos Pacasmayo implementa un nuevo empaque ecoamigable. *Gestión*. <https://gestion.pe/publireportaje/sostenibilidad-cementos-pacasmayolanza-un-innovador-empaque-ecologico-noticia/>
- EFFIE Perú. (2023). *EcoSaco de Pacasmayo*. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2020. Lima.
- *Mercado Negro*. (2023). EcoSaco de Pacasmayo obtiene el Gran EFFIE por su innovación en *marketing* de productos. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/ecosaco-de-pacasmayoobtiene-el-gran-effie-por-su-innovacion-en-marketing-de-productos/>
- Universidad del Pacífico. (2023). *EcoSaco de Pacasmayo*. Biblioteca Virtual de Casos Ganadores de los Premios EFFIE Perú. <https://premioeffie.up.edu.pe>

**Mibanco era considerado como el banco de préstamos para emprendedores, y el reto era ser una oportunidad llamativa para poder capitalizar fondos sin perder la identidad de marca”.**



# 02

*CASO: Mibanco*

## **TIGRES DEL AHORRO**

---

**Categoría**

---

**Banca y finanzas**

---

**Premio**

---

**EFFIE Oro**

---

**Cliente**

---

**Mibanco**

---

**Agencia**

---

**Circus Grey Perú – OMD Perú**

---

**Elaborado por**

---

**Diego Sakoda**

---

## LA ORGANIZACIÓN

### Situación actual – antecedentes

El producto bruto interno (PBI) al cierre de 2022 presentó un crecimiento anual del 2,7% (expectativa BCRP: 2,9%). Esto se explica por el crecimiento de la demanda interna (2,1%) y el aumento en las exportaciones (5,9%). Cabe resaltar que, durante el mes de diciembre, la crisis social por protestas antigubernamentales afectó el crecimiento del país.

Durante 2022, el empleo se recuperó y, a pesar de un entorno con alta inflación, aumento de tasas de interés del BCRP y menores expectativas de crecimiento, el mercado laboral fue resiliente y el desempleo pasó de un 10,7% en 2021 a un 7,8% en 2022.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las micro- y pequeñas empresas (mypes) representan el 21% del PBI y el 99% del empleo formal del Perú.

Mibanco nace en marzo de 1998, como un banco privado dirigido a las micro- y pequeñas empresas. En 2014, financiera Edyficar, subsidiaria del Banco de Crédito del Perú (BCP) adquirió el 60,7% de las acciones al grupo ACP Corp.

Al año 2022, la entidad presenta 1 957 472 clientes activos, lo que representa un incremento del 7,04% frente a 2021. A su vez, cuenta con 9725 colaboradores a nivel nacional y 285 agencias y oficinas.

Un hecho importante es que el 50,62% de su portafolio de clientes está representado por el sexo femenino.

A continuación, se presenta los principales hitos de la historia de Mibanco.

Al año 2022,  
la entidad  
presenta

**1 957 472**

clientes activos, lo  
que representa un  
incremento del

**7,04%**

frente a 2021.

**50,62%**

de su portafolio  
de clientes está  
representado por  
el sexo femenino.

**Tabla 1: Principales hitos de Mibanco**

<b>Año</b>	<b>Hito</b>
1998	Se inician operaciones sobre la base de Acción Comunitaria del Perú.
2006	La entidad recibe la calificación global de desempeño social (Planet Rating 4+).
2011	Se obtiene el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's.
2014	Mibanco se fusiona con la financiera Edyficar.
2019	Abre la nueva sede de Hatun Wasi.
2020	La marca llega a Colombia, luego de la fusión de Encumbra y Bancompartir con la marca Mibanco.
2020	Se consolida la línea de negocios de microfinanzas de Credicorp.
2021	Obtienen la calificación A del Rating Social (MFR).

Fuente: Mibanco (2023).

### **Línea de productos**

Dentro de las categorías de productos, la entidad ofrece soluciones de préstamos, cuentas, seguros y también servicios.

A continuación, se detallan algunos de los productos financieros que ofrece Mibanco.

- \* Capital de trabajo
- \* Financiamiento para SOAT
- \* Compra de deuda
- \* Línea de crédito
- \* Cuenta corriente
- \* Cuenta de ahorros
- \* Seguros para el negocio
- \* Depósito a plazo fijo
- \* Crédito hipotecario
- \* Créditos para mujeres
- \* Seguro de accidentes

### **Canales de atención**

- \* App Mibanco Móvil
- \* Mibanco por Internet
- \* Agencias Mibanco (285)
- \* Banca Telefónica
- \* #MibancoOficial: Facebook y YouTube
- \* Red BCP (9572 agentes)
- \* Red KasNet (14 380 agentes)
- \* Red Banco de la Nación

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Misión

Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.

### Visión

Ser el socio reconocido por los clientes de la micro- y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia.

### Valores

Los valores organizacionales son: el respeto, la equidad, la honestidad y la sostenibilidad; estos constituyen las bases que guían el comportamiento de todos los colaboradores de Credicorp (incluido Mibanco).

Asimismo, se detallan a continuación el propósito, la aspiración, y los principios culturales de la entidad bancaria.

### Propósito

“Transformar la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país”.

### Aspiración

Ser el socio más querido de los clientes, colaboradores y comunidades, acompañarlos en su progreso de forma consciente, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega, siendo el principal promotor de evolución de las microfinanzas de la región.

### Los tres rasgos culturales

- \* Poner al centro al cliente por vocación de servicio a las personas.
- \* Confianza como rasgo distintivo de nuestras relaciones.
- \* Asumir un compromiso como contraparte de la confianza entregada.

### Principios culturales

- \* **Asesoramos**  
Conocemos profundamente a las personas, por eso les damos la mejor asesoría.
- \* **«Innomejoramos»**  
Innovamos para mejorar, siendo proactivos, adaptables y simples.
- \* **Jugamos limpio**  
Somos un ejemplo de integridad, siempre.
- \* **Cooperamos**  
Logramos resultados que perduran, colaborando unos con otros y asumiendo riesgos responsablemente.
- \* **Cuidamos**  
Nos interesamos de corazón por las personas y, así, construimos confianza.

## LA ESTRATEGIA DE MARCA

La estrategia de marca en 2022 tenía el objetivo de brindar al banco un enfoque socialmente responsable. Ello para fortalecer la propuesta de valor, de manera que contribuya a dar a la marca el acercamiento que necesita a los microempresarios y emprendedores, con el fin de poder maximizar el impacto con el compromiso del desarrollo inclusivo.

A su vez, este planteamiento aborda tres fuentes de comunicación: marca, comunicación interna y comunicación corporativa. Ello, como consecuencia, genera un incremento del posicionamiento de marca.

En concordancia con este planteamiento de marca, y para poder ejecutar el plan estratégico, también cumplen un rol clave los *stakeholders*. Con ello, se establecieron cuatro pilares con el objetivo de ejecutar el plan: inclusión y educación financiera, digitalización, equidad de género y lenguaje inclusivo.

La estrategia impulsa el progreso de todos los peruanos mediante la inclusión financiera, además de gestionar notorios esfuerzos por acompañar al cliente en el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial. Con ello, la entidad busca construir una relación de largo plazo.

En la propuesta de valor, se contemplan tres segmentos de mercado: los microempresarios, los pequeños empresarios y los clientes del pasivo.

En una coyuntura en la que se acumulaban las noticias sobre corrupción, la campaña empatizó con la indignación colectiva, dándole una voz. Usando códigos populares, representaron a los corruptos como ratas y, en contraposición, a las personas honestas que valoran su dinero bien ganado y lo ahorran, como unos verdaderos «tigres». Esta apuesta ayudó a lograr una recordación muy importante de la campaña.

En un contexto de inestabilidad política en el país, se iban destapando varios casos de corrupción. Según Mibanco, este es uno de los principales problemas del Perú: 8 de cada 10 personas consideran que la corrupción ha aumentado en los últimos cinco años. A esto se sumaba a una crisis económica pospandemia, en la que crecía la inflación, y las entidades financieras tenían necesidad de fondos. Debido a ello, se inició una competencia ardua para ofrecer tasas de rentabilidad altas a cambio de ahorro con productos de depósito a plazo fijo (DPF).

Mibanco no era ajeno a aquella situación y también necesitaba recaudar fondos, pero, a nivel de marca, tenía una oportunidad de seguir posicionándose en el segmento de depósitos porque no era percibido conscientemente como un banco para ahorrar, ya que su fortaleza era la colocación de créditos. Ante este escenario, surgió el desafío de impactar con un mensaje coyuntural mediante el cual el público conectara con una marca que expresaba la frustración e indignación que la mayoría de los peruanos sentían, con un estilo de comunicación propio de Mibanco, el cual se atrevía a tocar temas de forma frontal y valiente, como en este caso, para atraer a más ahorristas que se identifican con el valor de la honestidad, en un país donde ganar plata limpia parece casi imposible. «Tigres vs. ratas» nos representa como sociedad; además de ofrecer un producto para ahorrar, nos da una luz de esperanza para creer que en el Perú hay más peruanos honestos que corruptos.

## DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Mibanco ofrece una solución alcanzable, rápida y flexible, que permite tomar conciencia tangible sobre el concepto del ahorro y la seguridad, a fin de maximizar el rendimiento del dinero en el tiempo de los micro- y pequeños empresarios que depositan la confianza para hacer crecer sus ahorros.

El depósito a plazo (véase la figura 1) brindaba a las personas un 8% de interés anual. Lo atractivo y diferencial del derivado financiero era el importe mínimo para poder constituir el depósito, pues el aporte mínimo era de S/ 350,00.

Esta campaña se inició el 25 de agosto de 2022 y culminó el 15 de octubre de 2022.

El canal de captación sería mediante la red de canales de atención, con consultores especializados, y por el aplicativo de Mibanco.

Dentro de los beneficios del producto, están los siguientes:

- \* El cliente elige cuánto dura su plazo.
- \* Elige cuándo cobra los intereses.
- \* No cobra comisiones ni mantenimiento.
- \* La tasa de interés se mantiene por todo el plazo.

**Figura 1: Concepto del producto**

The advertisement is split into two main sections. On the left, a photograph shows three individuals wearing tiger masks and aprons, standing in front of a cityscape at sunset. The text 'TIGRES DEL AHORRO' is prominently displayed in large, white, 3D-style letters. Above them, a small graphic shows a plus sign and '8.00%' interest rate. On the right, a green vertical banner contains the Mibanco logo at the top, followed by the text 'Depósito a Plazo Fijo' and a large '8%' interest rate. Below the rate, it says 'TREA\* Soles' and 'Desde 1 año'. At the bottom of the banner, it reads '¡Solicítalo desde s/ 350 en tu agencia más cercana!'.

Fuente: EFFIE Perú (2022).

## ANÁLISIS DE LA MARCA

### Desafío de la marca

En un contexto social y económicamente complejo, Mibanco era considerado como el banco de préstamos para emprendedores, y el reto era ser una oportunidad llamativa para poder capitalizar fondos sin perder la identidad de marca.

### Segmento objetivo

La campaña se centró en los segmentos siguientes:

- \* Clientes que ya ahorran en el sistema financiero, entre ellos los pequeños y microempresarios de los sectores C, D y E, con la condicional de que no identifican la funcionalidad del producto depósito a plazo fijo.
- \* Clientes potenciales fuera del sistema financiero: aquellos que son independientes, que ahorran de forma segura en casa o a través de otros medios.
- \* Ahorrador autónomo: personas que cuentan con un ahorro, pero prefieren invertirlo en su propio negocio, pues consideran que es más beneficioso para su empresa que compartirlo con una entidad bancaria.

Es importante destacar que, durante la pandemia, muchas personas tuvieron que hacer uso de sus ahorros, pues la coyuntura sanitaria era altamente compleja y los recursos eran escasos en aquellos momentos.

Según estudios realizados por Mibanco, 5 de cada 10 mypes consideran que la principal motivación para el ahorro es estar protegido frente a una emergencia. Alrededor de un 35% del segmento considera que sus



En un contexto social y económicamente complejo, Mibanco era considerado como el banco de préstamos para emprendedores, y el reto era ser una oportunidad llamativa para poder capitalizar fondos sin perder la identidad de marca”.

ingresos son insuficientes para acceder a un producto financiero de depósito o ahorro, y a un 12% no le interesa.

### **Posicionamiento**

El posicionamiento se fundamenta en tres atributos esenciales que facilitan la construcción de una asociación sólida con la marca: inspirar confianza, contribuir a una sociedad mejor y mantener un compromiso firme con el país.

Ser una entidad que genere confianza es crucial para influir en la decisión de ahorro, es por ello que, durante el momento crucial de la campaña, cobra relevancia reforzar un posicionamiento de marca que demuestre el compromiso con el progreso de los peruanos, y que resuene profundamente con sus emociones y aspiraciones.

Mibanco tenía claro que era considerado un banco de préstamos, y, por ello, detectó la oportunidad de poder enfocar sus esfuerzos para ser considerado por las personas como una microfinanciera del ahorro.

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS**

### ***Insight***

Si bien el panorama acerca del futuro del Perú era desalentador y nos sentimos rodeados de corrupción, aún podemos ver el testimonio de peruanos honestos que se esfuerzan por alcanzar sus objetivos y llevar un pan de forma justa a la mesa.

### ***Big idea***

Empatizar con los peruanos decepcionados por la corrupción sobre la base de la crisis de imagen por la que atravesaban y que, de esta forma, ellos puedan reconocer que aún existen peruanos honestos.

### **Concepto de campaña**

El punto de inicio para dar vida a la campaña fue la coyuntura. La idea creativa y el concepto ofrecían una comparativa en la que los «tigres» (peruanos honestos) y las «ratas» (personas corruptas) coexisten, pero, sin embargo, a pesar de todo, existen aún personas honestas y profesionales que se esfuerzan en su día a día y que están en busca de (o no conocen) algún lugar confiable que proteja sus ahorros (Mibanco) (véase la figura 2).

Figura 2: Concepto de campaña



Fuente: EFFIE Perú (2022).

## OBJETIVOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

---

### Objetivos de marketing

- \* Aportar un crecimiento del 50% del número de cuentas de depósito a plazo fijo en el período de agosto a diciembre de 2022-2021.
- \* Ganar 1,1 puntos de *market share* en el mercado de depósito a plazo fijo para personas naturales (versus cajas).

### Objetivos de comunicación

- \* Aumentar en 10 puntos la consideración de solicitar un depósito a plazo fijo con Mibanco entre los clientes impactados por la publicidad versus los no impactados.
- \* Mejorar en 10 puntos la asociación entre Mibanco y tres atributos: me inspira confianza, contribuye a tener una mejor sociedad, y comprometidos con el desarrollo del país.
- \* Elevar en 10 puntos el TOM de la marca Mibanco entre los impactados por la publicidad versus los no impactados.

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

---

**LA CAMPAÑA «TIGRES DEL AHORRO» RETOMA SU FORMA DESPUÉS DE TRES AÑOS. EN ESTA OCASIÓN, EL TIGRE SE REPRESENTA COMO EL PROTAGONISTA PRINCIPAL, TENIENDO EN CUENTA LA COYUNTURA QUE SE ESTABA DESARROLLANDO COMO PUNTO DE PARTIDA. ESTA VEZ, LOS TIGRES DEL AHORRO SON PERSONIFICADOS CON MÁSCARAS, MOSTRÁNDOLOS COMO HÉROES EN UN PAÍS DONDE TAMBIÉN EXISTEN VILLANOS. ESTOS VILLANOS, REPRESENTADOS CON MÁSCARAS DE RATAS, SON LOS AGENTES DE CORRUPCIÓN.**

Un elemento diferenciador para poder comunicar la campaña fue, por un lado, la máscara del «tigre», aquella persona trabajadora, honesta, que vive del día a día a punta de esfuerzo para poder sacar a su familia adelante, y, por otro, la máscara de la «rata», que tiene un simbolismo de suciedad: aquellas personas que, a diferencia del tigre, traman cómo sacar lucro personal sin pensar en los demás, y a costa del beneficio de otros.

En la campaña «Tigres del ahorro», el mensaje clave fue «Los tigres del ahorro somos más». Además, se contó con una etapa complementaria en la que se comunicó un mensaje secundario a través de medios digitales:

“

La ampliación de la campaña, en una segunda etapa, se concentró en los beneficios del producto depósito a plazo fijo, sobre todo en digital, radio e impresos. Como complemento, se trabajó una campaña de *influencers* en la que se seleccionaron perfiles periodísticos, sociales, de opinión pública y de banca y finanzas, a quienes se hizo llegar un *kit* de campaña que contenía una máscara, ícono representativo de los tigres, y, en algunos casos, una alcancía de «chanchitigre», elemento representativo del ahorro”.

«El esfuerzo y el ahorro honesto traen un mejor futuro». Estos dos mensajes son ideas de construcción que buscan generar *awareness*.

La presencia de medios tuvo una vigencia de siete semanas. En TV, la primera semana el *spot* de 1 minuto tuvo pauta regular en los principales noticieros del horario estelar. Estos programas fueron el gatillador para que su mensaje tuviera mayor impacto considerando la coyuntura. Las seis semanas siguientes, el *spot* se mantuvo, pero con una duración de 30 segundos. En radio, se tuvo una pauta regular de 30 segundos (de 20 segundos en provincias), y, además, *publirreportajes*, *avisos*, *banners* y notas en medios de prensa. En digital, se tuvo formatos tanto de video como de imágenes, publicados en Google Ads, YouTube, Facebook, Instagram y TikTok. Además, los mensajes se reforzaron en las plataformas corporativas de Mibanco en Twitter y LinkedIn.

La amplificación de la campaña, en una segunda etapa, se concentró en los beneficios del producto depósito a plazo fijo, sobre todo en digital, radio e impresos. Como complemento, se trabajó una campaña de *influencers* en la que se seleccionaron perfiles periodísticos, sociales, de opinión pública y de banca y finanzas, a quienes se hizo llegar un *kit* de campaña que contenía una máscara, ícono representativo de los tigres, y, en algunos casos, una alcancía de «chanchitigre», elemento representativo del ahorro. Los medios que más aportaron al impacto de la campaña fueron la radio y la TV. En cuanto a digital, este cobró mucha importancia con relación a otras campañas porque se innovó con el uso de *instastories* o *tiktoks*, formatos que no se suelen usar en una categoría como esta.

### **Estrategia de medios**

La estrategia de medios implementada utilizó los siguientes medios.

- \* **Televisión:** es el medio de mayor afinidad y penetración para el segmento objetivo.
- \* **Radio:** con cobertura a nivel nacional, enfocándose principalmente en las ciudades del interior.
- \* **Medio digital:** en redes sociales y web, con formatos de imagen y video, y uso de *influencers*.
- \* **OOH (out of home):** pantallas digitales.

## RESULTADOS OBTENIDOS

**Tabla 2: Resultados obtenidos por la campaña**

Contexto	Objetivo	Resultado
El impacto que pudiera lograr la campaña se iba a confirmar con una mayor contratación del producto depósito a plazo en Mibanco. El año anterior, entre agosto y diciembre, se habían abierto 20 034 cuentas, y se buscaba ampliar de manera contundente esa cantidad.	Aportar un crecimiento del 50% del número de cuentas de depósito a plazo fijo en el período agosto-diciembre 2022-2021.	Entre agosto y diciembre de 2022, se abrieron 39 154 cuentas nuevas de depósito a plazo en Mibanco. Casi se duplicaron (95,4%) con respecto al mismo período de 2021.
En un mercado de alta competencia para captar ahorristas, compararse con las cajas era más cercano a la realidad, ya que tanto ellas como Mibanco competían con el atributo de otorgar una mayor rentabilidad a clientes de la microempresa.	Ganar 1 punto de participación en el mercado de depósito a plazo para personas naturales (vs. cajas).	En comparación con otros competidores del mercado de cajas, algunos de los cuales cayeron o se estancaron, Mibanco logró cumplir con su objetivo y ganar 1,1 puntos de participación.
Se percibía a Mibanco como una entidad que sobre todo otorga préstamos, así que era fundamental que las personas comenzaran a cambiar su percepción al ver la campaña y consideraran solicitar un producto como el DPF con Mibanco.	Aumentar 10 puntos la consideración de solicitar un depósito a plazo fijo con Mibanco entre los clientes impactados por la publicidad versus los no impactados.	La consideración entre los impactados por la campaña fue 18 puntos mayor versus los no impactados (+8 frente a la meta inicial).
Como líder en microfinanzas, Mibanco busca estar siempre en el <i>top of mind</i> (TOM) de su core de emprendedores. Esta campaña debía sumar en la meta de seguir liderando el TOM.	Elevar en 10 puntos el TOM de la marca Mibanco entre los impactados por la publicidad versus los no impactados.	El TOM de la marca entre los impactados por la campaña fue 21 puntos mayor versus los no impactados (+11 frente a la meta inicial).

Contexto	Objetivo	Resultado
<p>Era importante mejorar la relación con estos atributos porque ser una entidad que inspire confianza es clave para tomar la decisión de ahorrar, y porque, además, el mensaje tan coyuntural de la campaña debía sumar al posicionamiento como marca comprometida con el desarrollo de los peruanos, conectando con su sentir.</p>	<p>Mejorar en 10 puntos la asociación entre Mibanco y tres atributos: me inspira confianza, contribuye a tener una mejor sociedad, y comprometidos con el desarrollo del país.</p>	<p>El atributo de marca «me inspira confianza» subió 28 puntos, «contribuye a tener una mejor sociedad» subió 23 puntos y «comprometidos con el desarrollo del país» subió 21 puntos.</p>

## PREGUNTAS

1. ¿Cuál o cuáles considera que fueron los principales riesgos de imagen a los que estuvo expuesto Mibanco?
2. ¿Cuáles son los beneficios clave para los clientes que participan en la campaña «Tigres del ahorro»?
3. ¿Qué canales de comunicación utilizaron para mantener a los participantes informados sobre su progreso y las actualizaciones de la campaña?
4. ¿Cuál es el objetivo principal de la campaña «Tigres del ahorro» de Mibanco?
5. Plantee y desarrolle cinco nuevos objetivos de *marketing* secundarios que podrían complementarse con la campaña «Tigres del ahorro».



---

### **Fuentes consultadas**

- Apoyo & Asociados. (2023). *Sistema bancario peruano*. Reporte sectorial. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/04/Sistema-Bancario-Peru%CC%81-2022.pdf>
- Comex Perú. (2022, 26 de agosto). El 86% de las mypes peruanas fueron informales en 2021 y sus ventas fueron un 27% menores que las de 2019, pese a reactivación económica. Comex Perú. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-86-de-las-mypes-peruanas-fueron-informales-en-2021-y-sus-ventas-fueron-un-27-menores-que-las-de-2019-pese-a-reactivacion-economica>
- EFFIE Perú. (2022). *Tigres del ahorro*. Formulario general EFFIE Awards Perú.
- *El Peruano*. (2023, 6 de mayo). Mypes representan el 21% del PBI y el 99% del empleo formal. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/211984-mypes-representan-21-del-pbi-y-99-del-empleo-formal>
- *Mercado Negro*. (2012). Con alusiones a la corrupción en Perú, Mibanco lanza campaña para impulsar el ahorro. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/publicidad/con-alusiones-a-la-corrupcion-en-peru-mibanco-lanza-campana-para-impulsar-el-ahorro/>
- Mibanco. (2023). *Memoria anual 2022*. Lima. <https://www.mibanco.com.pe/categoría/memoria-anual>
- *Titulares.ar*. (2023, 20 de abril). Depósito a plazo fijo de Mibanco, la opción más rentable para hacer crecer tu dinero. Publiirreportaje-Perú. *Titulares.ar*. <https://titulares.ar/deposito-a-plazo-fijo-de-mibanco-la-opcion-mas-rentable-para-hacer-crecer-tu-dinero-publiirreportaje-peru/>

**Para llevar la marca al siguiente nivel, se hacía imprescindible que trascendiera al territorio gastronómico, para alinearla a un concepto más amplio, como lo es la «identidad nacional».**

# 03

*CASO: Cerveza Cusqueña*

## **IMPERIO DE CREADORES**

---

**Categoría**

---

**Bebidas alcohólicas**

---

**Premio**

---

**EFFIE Oro**

---

**Cliente**

---

**Backus AB InBev**

---

**Agencia**

---

**Publicis Groupe Perú (con la  
colaboración de Zenith Media Perú)**

---

**Elaborado por**

---

**Javier Mosqueira**

---

## LA ORGANIZACIÓN

Unión de Cervecería Backus y Johnston S. A. A. es la empresa líder del mercado cervecero peruano. Forma parte de AB InBev, empresa global con presencia en casi todos los grandes mercados.

Cuenta con cinco plantas de producción a nivel nacional, ubicadas en Lima (Ate), Arequipa, Cusco, Motupe y Pucallpa, así como una maltería y una planta de agua mineral.

### Breve reseña

Sus orígenes se remontan al año 1876. En ese año, el Sr. Jacobo Backus y el Ing. Howard Johnston, de nacionalidad estadounidense, fundan una fábrica de hielo en el Rimac, con el nombre de «Fábrica de Hielo Sudamericana».

Entre 1879 y 1880, la fábrica cambia de nombre a «Cervecería y Fábrica de Hielo Backus y Johnston», la cual se incorporó en Londres en 1889 como «Backus y Johnston Brewery Company».

Por su parte, la historia de Cusqueña se inicia el 1 de octubre de 1908, cuando Ernesto Günther y un grupo de emprendedores fundó, en la ciudad del Cusco, una sucursal de la Cervecería Alemana Günther & Tidow S. A. Ltda., que ya operaba en Arequipa desde hacía 10 años. En su portafolio, entre otras, estaban las cervezas Pilsener Bier Cuzco (conocida por esos años como «Pilsen») y Extracto de Malta Cuzco.

La cerveza Cusqueña tuvo aceptación de parte del público consumidor. La explicación parte del mundo andino, donde la chicha de jora –una especie de cerveza de maíz– fue centro de la actividad diaria, gastronómica y religiosa de la población del incanato. La chicha era la única bebida para toda ocasión de los millones de habitantes del Tahuantinsuyo.

En 1939, Cervecería Alemana Günther & Tidow S. A., que fabricaba y comercializaba la cerveza Cusqueña, cambió su nombre a Compañía Cervecera del Sur del Perú S. A. (Cervesur) e incrementó su producción, consolidándose en todo el sur del Perú.

En 1954, la empresa es adquirida por un grupo de empresarios peruanos liderados por don Ricardo Bentín Mujica, quienes la transforman en Cervecería Backus y Johnston S. A.

*Unión de  
cervecerías Backus  
y Johnston S.  
A. A. es el líder  
indiscutido del  
mercado de  
cervezas en el Perú,  
con un*

**99%**

*de participación.*

En 1993, se inaugura la planta de Ate, lo que permitió contar con la capacidad instalada necesaria para el mercado en expansión. En 1993, se adquiere Compañía Nacional de Cerveza S. A. (CNC), su principal competidor por más de un siglo (Pilsen). En 1994, se adquiere el 62% de las acciones comunes de CNC.

En 1995, cerveza Cusqueña se empieza a comercializar en pequeñas cantidades en bares y restaurantes de Lima, en el NSE A. En Lima fue lanzada como Cusqueña Premium. Se modificó el diseño de la etiqueta y se agregaron una contraetiqueta y un capuchón para lograr una presentación más elegante.

En 1996, se introduce la Cusqueña con tapa «*twist off*».

En 1996, se crea Unión de Cervecerías Backus y Johnston S. A. A., empresa que incorpora a Cervecería Backus y Johnston S. A., Compañía Nacional de Cerveza S. A., Cervecería del Norte S. A. y Sociedad Cervecera de Trujillo S. A.

En 1999, Cusqueña lanza su nueva presentación, el recordado grabado de la piedra de los 12 ángulos en la botella.

El año 2000, Unión de Cervecerías Backus y Johnston S. A. A. adquiere Cervecería del Sur del Perú S. A. A., consolidando así la posición de la compañía.

En 2002, Bavaria ingresa al accionariado de la empresa, convirtiéndose así esta en parte de la importante transnacional colombiana. Se inicia entonces un proceso de focalización en el negocio cervecero. El año 2005, SABMiller, la segunda cervecera del mundo, adquiere al Grupo Empresarial Bavaria. De esta forma, la empresa pasa a formar parte de una de las empresas más importantes del mundo en el negocio cervecero. El año 2015, SABMiller acepta la oferta de compra de su competidora AB Inbev, pasando así la empresa a formar parte de un grupo que produce un tercio de toda la cerveza que se consume en el mundo.

### **Situación actual**

Unión de cerveceras Backus y Johnston S. A. A. es el líder indiscutido del mercado de cervezas en el Perú, con un 99% de participación. El reto de la compañía, a través del portafolio de productos que maneja, es incentivar el consumo responsable de esta bebida, toda vez que el Perú se encuentra todavía muy por debajo de los niveles de consumo per cápita de otros países.

Cerveza Cusqueña es considerada la cerveza *premium* del país, que busca representar al Perú exitoso y está dirigida a todo aquel que quiera salir adelante, como, por ejemplo, los emprendedores.

Desde sus primeras campañas, como «La más peruana de las cervezas» (1996), pasando por «La magia está en los detalles», «Saborea la vida, saborea Cusqueña», «El bien hecho mejor», «Maestros del sabor», y otras, siempre ha tratado de resaltar su condición de cerveza *premium* y de asociarse con el concepto de peruano exitoso que trabaja duro y que, luego de la jornada, busca gratificarse con la familia y los amigos. A esto se suma el fuerte vínculo con la peruanidad y el sentido de valoración de lo nuestro.

La marca tuvo una severa caída en ventas durante la pandemia, de la cual logró recuperarse, para alcanzar resultados muy favorables el año 2021. El reto luego sería superar aún más los buenos resultados obtenidos, apelando a un reposicionamiento de la marca.

### Línea de productos

#### Bebidas no alcohólicas

- \* Agua Tónica Backus
- \* Guaraná Backus
- \* Maltin Power
- \* San Mateo
- \* Viva Backus

#### Cervezas nacionales

- \* Arequipeña
- \* Cristal
- \* Cristal Bicolor
- \* Cusqueña Dorada
- \* Cusqueña Negra
- \* Cusqueña Roja
- \* Cusqueña Trigo
- \* Cusqueña Doble Malta
- \* Golden
- \* Pilsen Callao
- \* Pilsen Trujillo
- \* San Juan

#### Cervezas importadas

- \* Beck's
- \* Budweiser
- \* Cerveza del Pacífico
- \* Corona
- \* Michelob Ultra
- \* Mike's
- \* Stella Artois

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Misión

«Elaborar cerveza y construir marcas que continuarán uniendo a las personas durante los próximos 100 años y más».  
«Soñamos en grande para crear un futuro con más motivos para brindar».

### Visión

«Que toda experiencia con nuestros productos sea positiva».  
«Sostenibilidad a lo largo de todo el proceso productivo».  
«Compromiso con el crecimiento y desarrollo de todos los que forman parte de la cadena de valor».

## Principios

### Sueño

- \* Soñamos en grande. Estamos construyendo una compañía rentable y en continuo crecimiento.

### Gente

- \* Nuestra gente es nuestra mayor fortaleza. La gente excelente crece al ritmo de su talento y es recompensada adecuadamente. La gente excelente entrega y transforma.
- \* Seleccionamos, desarrollamos y retenemos personas. Que pueden ser mejores que nosotros. Somos medidos por la calidad y diversidad de nuestros equipos.

### Cultura

- \* Somos una compañía de dueños. Los dueños se toman los resultados de manera personal y lideran con el ejemplo.
- \* Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados. Aceptamos el cambio, tomamos riesgos inteligentes y aprendemos de nuestros errores.
- \* El consumidor manda. Vamos donde el consumidor va, porque ahí es donde está el crecimiento.
- \* Nos esforzamos por dar el mejor servicio y hacer alianzas con nuestros clientes, que son la puerta hacia nuestros consumidores.
- \* Creemos en el sentido común y la simplicidad. Operamos con excelencia y eficiencia en todo lo que hacemos, siempre teniendo a nuestros clientes y consumidores en mente.
- \* Controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que respaldan el crecimiento rentable de nuestros ingresos.
- \* Nunca tomamos atajos. La integridad, el trabajo duro y la responsabilidad son clave para construir nuestra compañía y nuestra reputación.

### Valores

**Emprendimiento:** transformamos la vida de los que forman parte de nuestra cadena de valor, empoderando a nuestros puntos de venta e impactando positivamente en su calidad de vida y la de sus familias.

**Consumo responsable:** desarrollamos programas e iniciativas enfocados en promover un estilo de vida saludable en nuestros consumidores y prácticas comerciales responsables en nuestra cadena de valor, contribuyendo con la reducción de la venta y consumo nocivo de bebidas alcohólicas.

**Cuidado y preservación de los recursos naturales:** estamos comprometidos con la promoción del uso eficiente del agua y el desarrollo de una cultura de conservación y cuidado de las principales cuencas del país.

### Estrategia

La estrategia comercial de la empresa busca responder a las nuevas necesidades de consumidores, clientes y toda la cadena de valor. Esta se basa en tres pilares:

- \* **El primero** es liderar y hacer crecer la categoría cerveza. Para ello, han incrementado el portafolio con nuevos formatos y desarrollado la categoría *premium*. El objetivo es pasar de un consumo de alta intensidad y baja frecuencia a uno de mayor frecuencia e intensidad moderada, siempre alentando el consumo responsable.
- \* **El segundo pilar** es digitalizar y monetizar el ecosistema que involucra el uso intensivo de la tecnología. Dirigida a socios de negocios, la tecnología facilita las operaciones y logra ahorros significativos a todos los usuarios.
- \* **El tercer pilar** consiste en optimizar el negocio y las operaciones sobre la base del talento de una fuerza laboral diversa e inclusiva, orgullosa y con sentido de pertenencia.

### Definición del producto por ofrecer

Cerveza Cusqueña es una cerveza peruana *premium* de tipo pilsener. Es elaborada con cebada malteada pura y lúpulo saaz. En su preparación se emplean tres variedades de malta: meltcafe, scarlett y malta caramelo. Es sometida a baja fermentación y baja temperatura, con un proceso de maduración a -1.5 °C. Posee un contenido alcohólico de 5% vol.

Las variedades que presenta la línea son: Dorada, Trigo, Negra, Doble Malta y Red Lager.

La presentación es en botella de vidrio es de 310 ml y 620 ml, y en latas de 355 ml.

## ANÁLISIS DE LA MARCA

---

### **Desafío de la marca**

Revertir la tendencia decreciente de Cusqueña construyendo sobre una identidad de marca renovada y que pone énfasis en su cultura.

Luego de tres años de caída constante, Cusqueña retoma su tendencia positiva, posicionándose como la cerveza más rentable del portafolio de la compañía. Esto se logró capitalizando uno de los temas que genera más orgullo entre los peruanos: su gastronomía. Y es que, si hay algo en lo que todos los peruanos estamos de acuerdo, es en la maestría gastronómica del Perú.

Esta nueva posición representó un reto mayor para la marca, ya que debía encontrar la manera de capitalizar ese momento y continuar el crecimiento dentro de un posicionamiento más robusto. Para llevar la marca al siguiente nivel, se hacía imprescindible que trascendiera al territorio gastronómico, para alinearla con un concepto más amplio, la «identidad nacional».

La campaña «Cerveza Cusqueña, imperio de creadores», realizada por la agencia Publicis Groupe, se desarrolló del 19 de septiembre de 2022 al 16 de diciembre de 2022.

### **Segmento objetivo**

El público objetivo son los adultos de entre 25 y 40 años de los NSE ABC. Son personas que trabajan duro para lograr sus metas, pero tienen en claro que todo esfuerzo merece su recompensa y, por eso, valoran los espacios de distracción y experiencias que puedan compartir y disfrutar con amigos, pareja o familia.

Son personas que reconocen el valor de su cultura, orígenes, arte y gastronomía local. A pesar de ello, no encuentran símbolos en la vida diaria que les permitan expresar e identificarse con este valor.

### **Posicionamiento**

Cusqueña se presenta como una cerveza que se consume en ocasiones especiales con amigos o familiares. Según un estudio de Ipsos Perú, los ejecutivos dedican, durante el día, muchas horas al trabajo, incluso los fines de semana y en sus vacaciones. Su perfil, altamente competitivo, los empuja a un ritmo de vida muy intenso, en el cual nunca se desligan por completo de sus responsabilidades empresariales.

Su público objetivo son jóvenes adultos modernos y sofisticados de los NSE A y B, entre los 25 y los 45 años.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS

### **Insight**

«Soy consciente del valor de mi cultura, pero me cuesta encontrar inspiración para volverla parte de mi identidad».

Se identificó que el desinterés por nuestros orígenes no es por «falta de valor percibido» sino porque lo encuentran «poco actual». Tomando como punto de partida nuestro origen, la marca propone «un nuevo *premium* peruano». ¿Cómo lograrlo?: amparándonos en la identidad nacional culinaria (ya construida) y evolucionándola a través de la revalorización de las diversas expresiones culturales peruanas, buscando generar valor por nuestro país, lo ancestral, lo místico y nuestra herencia cultural.

### **Big idea**

La idea de la campaña es inspirar a los consumidores a redescubrir el valor de la peruanidad a través de reinterpretaciones contemporáneas de nuestro origen.

Dar contemporaneidad y relevancia a nuestra cultura desde «Imperio de creadores», una plataforma de identidad cercana, inspiradora y atractiva.

No centrarse únicamente en la gastronomía, sino incluir diferentes expresiones culturales contemporáneas.

### **Concepto de campaña**

Todos los peruanos somos parte de este nuevo imperio, y Cusqueña revalora los orígenes ancestrales del país.

Los anexos 1 y 2 muestran imágenes de la campaña.

## OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

---

### Objetivos de marketing

Crecimiento del volumen de ventas en un 5% durante 2022.

Ya desde 2020, la marca registraba índices positivos de crecimiento; la decisión fue capitalizar este *momentum* y continuarlo con la nueva plataforma creativa.

Crece 0,5 PP en el Q4'22 versus el Q4'21.

El incremento de las ventas debía ir acompañado de un aumento de la participación de mercado.

### Objetivos de comunicación

Aumentar el *brand love* en 1 PP durante el Q4'22 versus el Q4'21.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

---

### Estrategias de marketing

Siguiendo la línea de sus anteriores campañas, donde se resalta la peruanidad, y el concepto de cerveza *premium*, Cusqueña busca reforzar su posición de liderazgo en el segmento, llevando el concepto a un nuevo nivel para ser reconocida como la marca que revaloriza los orígenes ancestrales del país.

Asimismo, representa al peruano exitoso que siempre trata de salir adelante, tema que coincide con el país que sale de una larga pandemia y quiere recuperar el tiempo perdido.

### Estrategias de comunicación

Se realizó una campaña integral para comunicar el nuevo posicionamiento, apalancado en el concepto «Imperio de creadores». De esa forma, se incluyen otras expresiones culturales contemporáneas aparte de la gastronomía.

Antes del lanzamiento, se incorporaron a las acciones comunicacionales diferentes representaciones, como arte, moda o folclore, preparando así

el camino para el lanzamiento. Todo esto acompañado con acciones en PdV y comunicación en ATL.

La campaña «Imperio de creadores» busca demostrar que la valoración cultural peruana va más allá de lo gastronómico y que necesitamos ver esto para estar orgullosos de nuestro pasado.

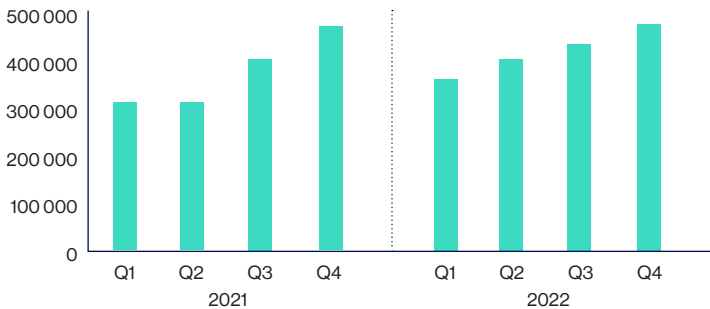
El talento de los creadores ha puesto nuestros telares ancestrales en las mejores pasarelas del mundo y nuestra comida en boca de todos, pero no solo ellos son este nuevo «Imperio»: todos los peruanos lo somos.

Se seleccionó un *mix* de medios que incluía a la televisión, con el 34%; un 10% en radio, en emisoras dirigidas al *target*; y un 27% en medios OOH, de gran impacto en las principales ciudades del país. Por último, un 29% en medios digitales de *branding* como *display*, Meta, YouTube y programática.

## RESULTADOS OBTENIDOS

Se consiguió un incremento de las ventas del 11% con relación al año anterior.

**Figura 1: Volumen de ventas**



Fuente: EFFIE Perú (2022).

Crecimiento de la participación de mercado en 1,1 PP durante el Q4'22.

A pesar de que la economía no estaba totalmente recuperada, gracias a la construcción de *premiumness*, se logró la preferencia frente a otras marcas.

Se seleccionó un *mix* de medios que incluía a la televisión, con el

**34%;**

un

**10%**

en radio, en emisoras dirigidas al *target*; y un

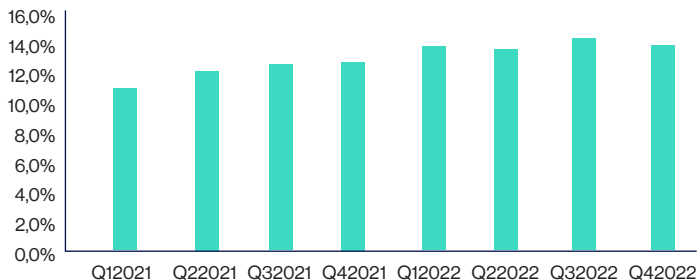
**27%**

en medios OOH, de gran impacto en las principales ciudades del país. Por último, un

**29%**

en medios digitales de *branding* como *display*, Meta, YouTube y programática.

**Figura 2: Participación en el mercado**



Fuente: EFFIE Perú (2022).

Crecimiento de 1 PP en *power* de marca, impulsado por la notoriedad y relevancia de la marca.

**Tabla 1: Otros indicadores**

	Dic-21	Dic-22
<i>Power</i>	20,8	21,8
<i>Meaningful</i>	164,5	175,3
<i>Different</i>	156	159,6
<i>Salient</i>	143,2	162,2

Fuente: Kantar Millward Brown, Beer brand guidance.

Además, se logró mejorar el indicador de *premiumness* de la marca en 1,3 PP (Q4'22 vs. Q4'21).

## PREGUNTAS

1. Dé sugerencias para mejorar el *brand equity* de Cerveza Cusqueña.
2. ¿Considera usted que las campañas realizadas a lo largo de los años por Cerveza Cusqueña tienen un común denominador? ¿Cuál sería?
3. Si Cerveza Cusqueña fuese una persona, ¿cómo la describiría?
4. En un escenario de crecimiento económico en el que las cervezas artesanales cobran un mayor protagonismo en el segmento *premium*, ¿qué estrategia recomendaría a Cerveza Cusqueña para mantener su liderazgo?
5. Dentro de los pilares estratégicos de la empresa, se postula un uso cada vez más intensivo de la tecnología. ¿Quiere decir esto que los medios digitales reemplazarán completamente a los medios tradicionales en el corto plazo?

### Fuentes consultadas

- Backus. (2022). *Memoria anual 2021*. Lima. [https://www.backus.pe/sites/g/files/yrakuj241/files/2021-04/Memoria%20Anual%202020\\_BK.pdf](https://www.backus.pe/sites/g/files/yrakuj241/files/2021-04/Memoria%20Anual%202020_BK.pdf)
- Backus. (2023). *Memoria anual 2022*. Lima. [https://www.backus.pe/sites/g/files/yrakuj241/files/2021-04/Memoria%20Anual%202020\\_BK.pdf](https://www.backus.pe/sites/g/files/yrakuj241/files/2021-04/Memoria%20Anual%202020_BK.pdf)
- *Café Taipá*. (2013). Edwards Taboada, *brand manager* de Cerveza Cusqueña, testimonio de una campaña exitosa (entrada de blog, M. Vela). *Café Taipá*. <https://cafetaipa.com/2013/06/edwards-taboada-brand-manager-de-cusquena-exito-saborea-la-vida-ipsos/>
- *Cuzco Eats*. (2017). Telar (de la) Cusqueña, una campaña publicitaria y un modelo del mundo. *Cuzco Eats* (D. Knowlton). <https://cuzcoeats.com/es/telar-de-la-cusquena-una-campana-publicitaria-y-un-modelo-del-mundo/>
- EFFIE Perú. (2022). *Cerveza Cusqueña*. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2021. Lima.
- *Impulso Digital*. (2022). Cusqueña lanza su campaña de *rebranding* «Imperio de creadores». *Impulso Digital*. <https://impulsodigital.com.pe/cusquena-lanza-su-campana-de-rebranding-imperio-de-creadores/>
- Mundo Cervezas. (2013). *Historia de la Cerveza Cusqueña* (J. Morales). <https://mundocervezas.com/historia-cerveza-cusquena/>
- Universidad del Pacífico. (2021). *Cerveza Cusqueña: Maestros del sabor*. Biblioteca Virtual de Casos Ganadores de los Premios EFFIE Perú. <https://premioeffie.up.edu.pe>

Anexo 1: Imagen de la campaña



Anexo 2: Imagen de la campaña



Fuente: EFFIE Perú (2022).

**Inca Kola, con su nueva propuesta de marca, busca reconectar a los jóvenes peruanos, con un mensaje relevante, alineado con las tensiones de hoy y con su cruzada por tener un país mejor”.**



# 04

*CASO: Inca Kola*

## **EL MURAL DEL DOBLE ARCOÍRIS, UN ESPACIO PARA LA TOLERANCIA Y LA INCLUSIÓN**

---

**Categoría**

---

*Branded content*

---

**Premio**

---

**EFFIE Oro**

---

**Cliente**

---

**The Coca-Cola Company Perú /  
Arca Continental Lindley Perú**

---

**Agencia**

---

**McCann Lima**

---

**Elaborado por**

---

**Elba Acuña**

---

## LA ORGANIZACIÓN

### Breve reseña

Inca Kola, gaseosa peruana caracterizada por su distintivo color amarillo dorado y su sabor dulce, es un ícono nacional y un símbolo de identidad peruana. La historia de Inca Kola se remonta a inicios del siglo XX, cuando un inmigrante británico llamado Joseph Robinson Lindley decidió establecerse en el Perú y fundar su propia empresa de bebidas gaseosas. Lindley se propuso crear una bebida que capturara el espíritu y la esencia del antiguo Imperio incaico, aunados a los sabores y cultura locales. Inca Kola salió al mercado el 18 de enero de 1935, en el 400.º aniversario de la fundación de Lima, para revalorizar la cultura ancestral de los peruanos y el color del oro, el metal precioso que caracterizó al Imperio de los incas (*Gestión*, 2023; *Mercado Negro*, 2021).

En 1936, llegó al Perú la empresa internacional propietaria de Coca-Cola para intentar adueñarse del mercado peruano de gaseosas, sin conocer sobre la existencia de su principal competencia, la Inca Kola peruana. Durante muchos años Coca-Cola trató de superar a Inca Kola en participación de mercado; sin embargo, Inca Kola fue una de las dos gaseosas en el mundo que nunca fue superada por Coca-Cola en su país de origen. De modo que, para hacerse del liderazgo en la participación de mercado, Coca-Cola compró el 40% de las acciones de la empresa peruana en 1999, por un valor de US\$ 300 millones. Esta compra permitió que la empresa liderada por los Lindley accediera al derecho de embotellar Coca-Cola y sus marcas relacionadas en el Perú, mientras que la empresa norteamericana tenía los derechos para comercializar la marca Inca Kola fuera del país (*Gestión*, 2023; *Mercado Negro*, 2021).

En 2015, se integra a las operaciones de los Lindley, Arca Continental, una de las embotelladoras de Coca-Cola más importantes del mundo. Inca Kola ha trascendido a lo largo de los años y ha conservado la preferencia de los peruanos en sus mesas (*Gestión*, 2023; *Mercado Negro*, 2021).

### Situación actual

De acuerdo con el informe *Passport* de Euromonitor International (2022), a diciembre de 2022, Inca Kola es la marca líder en participación de mercado en el Perú. Este liderazgo lo tiene desde el año 2018 (véase la tabla 1). Asimismo, de acuerdo con el estudio *Brand footprint 2023* elaborado por Kantar Worldpanel (Kantar, 2023), Inca Kola es la marca de bebidas preferida por los consumidores peruanos.

**Tabla 1: Participación de mercado,  
2017 -2022 (volumen de retail), en porcentaje**

<b>Nombre de marca</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Inca Kola (Coca-Cola Co., The)	18,2	28,9	28,5	27,6	29,1	29,2
Coca-Cola (Coca-Cola Co., The)	21,5	21,1	19,4	22,8	25,1	25,4
Kola Real (Industrias San Miguel)	11,4	11,9	12,6	12,1	12,4	13
Guaraná Backus (Anheuser-Busch InBev NV)	1,3	8,5	9,4	8,6	8,7	8,6
Pepsi (PepsiCo Inc.)	7,2	7,3	6,9	6,4	6,1	6,2
Fanta (Coca-Cola Co., The)	1,6	3,2	3,4	4,1	4,4	4,3
Big (Aje Group)	1,6	1,6	1,5	1,5	2,9	3
Oro (Aje Group)	0,5	0,6	0,9	0,9	2	2
7-Up (PepsiCo Inc.)	2,3	2,3	2,3	2,1	1,9	1,5
Sprite (Coca-Cola Co., The)	3,1	3,1	2,1	1,9	1,8	1,4
Evervess (PepsiCo Inc.)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Triple Kola (PepsiCo Inc.)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3
Crush (Keurig Dr Pepper Inc.)	-	0,2	0,5	0,4	0,3	0,3
Viva Backus (Anheuser-Busch InBev NV)	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Concordia (PepsiCo Inc.)	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Schweppes (Coca-Cola Co., The)	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Crush (Dr Pepper Snapple Group Inc)	0,3	-	-	-	-	-
Isaac Kola (Aje Group)	-	-	1	1	-	-
Isaac Kola (Embotelladora Don Jorge S. A.)	1,1	1,1	-	-	-	-
Perú Cola (Embotelladora Don Jorge S. A.)	1,3	1,3	-	-	-	-
Saboré (Anheuser-Busch InBev NV)	0,4	0,4	-	-	-	-
Otras	26,5	7,1	10,2	9,2	4,2	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: tomado de Euromonitor International (2022).

### **Línea de productos**

El grueso del volumen de ventas es la versión regular de Inca Kola, mientras que el volumen de la versión sin azúcar es muy pequeño (Euromonitor International, 2022).

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Misión

«Satisfacer a nuestros consumidores en todas sus ocasiones de consumo de bebidas, creando valor de manera sostenida para nuestros accionistas. Produciendo y distribuyendo eficientemente bebidas de la más alta calidad y seguridad alimentaria»  
(Mercado Negro, 2021).

### Visión

«La posición a donde queremos que nuestra compañía llegue, nuestra máxima aspiración como empresa y nos dice hacia dónde vamos. Tenemos una visión clara y compartida de lo que queremos llegar a ser; por eso elimina la confusión e incrementa el compromiso de la gente»  
(Mercado Negro, 2021).

### Valores

De acuerdo con Mercado Negro (2021), los valores de Inca Kola son:

#### Resultados:

nos orientamos al cumplimiento de nuestros objetivos, de la manera más eficaz y eficiente.

#### Calidad:

logramos la excelencia en toda la cadena de valor, promoviendo el mejoramiento continuo.

#### Orientación al servicio:

atendemos a nuestros clientes internos y externos, anticipándonos a sus necesidades y superando sus expectativas.

#### Trabajo en equipo:

fomentamos el trabajo en equipo, en un ambiente constructivo y de comunicación abierta.

### Estrategia

Inca Kola usa la estrategia de diferenciación por las características distintivas de su producto a lo largo de los años. Asimismo, su estrategia es la de mantenerse como líder en la participación de mercado mediante una amplia cobertura en el canal tradicional y el moderno, ofreciendo envases para consumo personal y familiar, en botellas retornables y no retornables. Inca Kola también ofrece diferentes promociones para

siempre mantenerse conectada con sus consumidores. Finalmente, su comunicación mediante diferentes puntos de contacto, de manera muy creativa, ha sido una aliada para mantenerse conectada con su público objetivo.

## LA CAMPAÑA

---

### **Definición del producto**

Inca Kola, con su nueva propuesta de marca, busca reconectar a los jóvenes peruanos con un mensaje relevante, alineado con las tensiones de hoy y con su cruzada por tener un país mejor. Los jóvenes piden en voz alta que todas sus facetas sean representadas y no están dispuestos a tolerar acciones en las que se ataque o no se dé visibilidad a lo diverso, a lo diferente, a las minorías, pues estas actitudes no combinan con el mundo que ellos quieren.

La lucha en favor de la diversidad en el Perú está todavía lejos de terminar, y una de las comunidades más afectadas es la LGBTIQ+. Aún el país no tiene grandes avances en el desarrollo de leyes que los protejan, y no es menor, pues se sabe que 1,7 millones de peruanos pertenecen a esta comunidad. Somos uno de los países menos amigables con ellos, y aun cuando varias organizaciones, e incluso la empresa privada y los mismos jóvenes, han generado múltiples acciones para lograr que se respeten los derechos de esta minoría, se castigue la discriminación contra ellos y se desarrollen leyes a su favor, no hay todavía avances significativos ni mucho eco alrededor de estas iniciativas.



**Inca Kola, con su nueva propuesta de marca, busca reconectar a los jóvenes peruanos con un mensaje relevante, alineado con las tensiones de hoy y con su cruzada por tener un país mejor”.**

Cusco es una de las ciudades más tradicionales del país y es también una de las más turísticas. La similitud de su bandera con la de la comunidad LGBTQIA+ es mundialmente conocida y algo que molesta a los cusqueños. Pero era justo esto último lo que les permitiría detonar la conversación alrededor de esta problemática, para evidenciar el propósito de la marca de que en la gran mesa del Perú hay espacio para todos.

La campaña tuvo el objetivo de reforzar su nuevo territorio de marca, que resalta la diversidad y el valor de las diferencias. Inca Kola, inspirada en el fenómeno del doble arcoíris que ocurre en Cusco, se atrevió a resaltar la similitud entre la bandera de la ciudad y la de la comunidad LGBTQIA+ durante el mes más importante para esta ciudad, el del *Inti Raymi*, que también es el Mes del Orgullo Gay. Y lo hizo de la mano de dos artistas cusqueños, quienes, a través de un mural, llevaron un mensaje de tolerancia e inclusión. El contenido alcanzó +1 MM de vistas en un día y +30% volumen de empaques personales.

## ANÁLISIS DE LA CAMPAÑA Y LA MARCA

### Desafío de la marca

Evidenciar el compromiso de Inca Kola con la diversidad impactando a dos grupos opuestos: los cusqueños tradicionales y la comunidad LGBTQIA+.

### Segmento objetivo

El nuevo territorio de Inca Kola está dirigido principalmente a jóvenes de entre 13 y 29 años y viene con un enfoque culturalmente relevante, que destaca el paso del *storytelling* al «*storydoing*», en respuesta al pedido de los jóvenes de un mayor aporte de las marcas, en especial en temas sociales.

Es crucial recalcar que nos encontramos frente a un tipo de consumidor que busca menos discurso y más acción. Esta generación registra una fuerte cuota de activismo y está dispuesta a hacer sentir su voz. Los jóvenes valoran mucho el poder de lo colectivo, mostrando una mayor predisposición a sumarse a causas nobles y a apoyar proyectos de impacto social con el objetivo de ver cambios tangibles en su país.

Como marca, Inca Kola venía poniendo estos temas sobre la mesa, pero para 2022 tenía el compromiso de ser parte del cambio y que los jóvenes la vieran como un aliado. La inclusión y visibilización de la comunidad LGBTQIA+ era parte importante de la conversación, pues,

según la II Encuesta Nacional de Derechos Humanos de la Población LGTB (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020), elaborada en 2020, más de 1,7 millones de peruanos son parte de esta comunidad y, de acuerdo con este estudio, en el Perú el 71% de las personas reconocen que es una de las que más sufre discriminación, en comparación con otros grupos vulnerables. Adicionalmente, en el Perú, el 45% de las personas piensa que la homosexualidad debería considerarse un crimen.

## **INSIGHT, BIG IDEA**

---

### ***Insight***

Los cusqueños tradicionales no toleran a la comunidad LGBTIQ+ y les ofende que su bandera sea igual a la gay.

La sociedad cusqueña es una de las más tradicionales del Perú, y se reporta que no existen medidas de protección contra la discriminación hacia la población LGBTIQ+ en la región. Irónicamente, su bandera se asemeja a la de esa comunidad, hecho que los cusqueños repudian al punto de haber considerado cambiar sus colores.

Sumado a eso, de acuerdo con la II Encuesta Nacional de Derechos Humanos de la Población LGBTIQ+, de 2021, más de 1,7 millones de peruanos y peruanas forman parte de esta comunidad, y el 71% de las personas reconocen que son la población más afectada por la discriminación y exclusión social, siendo además víctimas frecuentes de actos violentos.

En términos de actitudes hacia la homosexualidad, el informe anual de 2019 del Monitor Periódico de Inteligencia de Riesgo y Seguridad (Guerrero & Bello, 2020) indica que el Perú representa una «amenaza moderada» para las personas LGBTIQ+.

Inspirados en el fenómeno natural que se da en el Cusco, en el que dos arcoíris aparecen simultáneamente, Inca Kola decidió abordar esta problemática y convertirla en una oportunidad para llevar el mensaje del nuevo territorio de manera relevante y disruptiva. Si dos arcoíris pueden convivir en el cielo cusqueño, ¿por qué las banderas de arcoíris de cusqueños y LGBTIQ+ no podrían hacerlo? Sabían que era una acción polémica, algo que muchas marcas evitan, pero, si querían tener una postura, tenían que estar dispuestos a perder algunos *followers*.

**Big idea**

«Mural doble arcoíris»: capitalizar un fenómeno de la naturaleza en el Cusco para invitar a todos a la tolerancia e inclusión.

**OBJETIVO DE NEGOCIO**

Crecer 5 pp. (puntos porcentuales) en el KPI «marca para todos» mediante el posicionamiento de su nuevo territorio, que promueve la diversidad en todas sus formas, sin excepción.

La acción buscaba evidenciar la postura del nuevo territorio de marca, abordando una tensión muy relevante en una de las ciudades más tradicionales del país, dejando claro que Inca Kola, en efecto, combina con todo y reconoce que la diversidad del Perú está en su gente y que en nuestra mesa hay espacio para todos. Este impacto se mediría mediante el indicador «Marca para todos», buscando un incremento de 5 pp.

La medición de este indicador se obtuvo de Beach, plataforma de medición de The Coca-Cola Company, basada en encuestas al segmento objetivo de la marca. Este objetivo se encuentra dentro del impacto social (diversidad) que quería lograr la marca.

**OBJETIVOS DE MARKETING****Objetivo 1**

Incrementar 5 pp. en el KPI «afinidad», determinando el impacto de la acción del mural en la relevancia de la marca con la audiencia joven.

Este indicador era importante, pues se enfrentaban a una acción sin precedentes que sabían que iba a generar mucho rechazo. Por ello era importante medir el impacto en la afinidad, un indicador que permite determinar el amor de marca.

Además, es importante comentar que venían de un Q2-2022 en el que habían crecido vs. Q1-2022. El mural del doble arcoíris podía impactarlos negativamente y hacer caer el indicador.

La medición de este indicador se obtuvo de Beach, plataforma de medición de The Coca-Cola Company, basada en encuestas al segmento objetivo de la marca. Este objetivo se encuentra dentro de la relevancia cultural que quería lograr la marca.

### **Objetivo 2**

Incrementar la incidencia de consumo semanal en el *target* (20-29), pasando de «4 de cada 10 toman Inca Kola semanalmente» a «5 de cada 10 toman Inca Kola semanalmente».

El indicador de consumo semanal (W+) fluctúa en promedio un 30% de un trimestre a otro, lo que equivale a entre 85 000 y 100 000 personas. Determinaron como objetivo crecer ese porcentaje como mínimo, al cierre del Q4-2022, considerando que el indicador era inestable durante los primeros meses del año.

La medición del indicador se hizo analizando la variación en la cantidad de consumidores semanales en el rango 20-29 años hacia el Q4-2022. El tipo de objetivo fue de incrementar el ratio de conversión de consumidores.

### **Objetivo 3**

Al cierre del Q4-2022, incrementar 5 pp. en el KPI «*share my values*».

Este indicador refleja el nivel de identificación en términos de los valores compartidos entre el consumidor y la marca, y venía decayendo en los primeros meses de 2022. La acción del doble arcoíris determinaría si, en efecto, estos temas son relevantes para los jóvenes peruanos.

La medición del indicador se hizo analizando su variación en el rango 20-29 años hacia el Q4-2022. El tipo de objetivo fue de relevancia cultural.

## OBJETIVOS DE CAMPAÑA

---

### Objetivo 1

Creer 5 pp. en el KPI «*awareness*» mediante la visibilización del mensaje del nuevo territorio de la marca.

Para asegurar que las acciones se estaban generando desde la marca y que evidenciaban un giro comunicacional a través de iniciativas más osadas, era necesario llegar a la mayor cantidad posible de personas del *target* y garantizar que se enteraran de la acción del mural del doble arcoíris. De esta manera, se asegurarían de que entiendan el propósito de la marca.

La medición del indicador se hizo analizando la variación en el nivel de *awareness*. El tipo de objetivo fue generar conversación/popularidad acerca de la marca.

### Objetivo 2

Alcanzar un 5% de ER (*engagement rate*) promedio en las publicaciones en medios sociales del mural del doble arcoíris. El promedio de ER de los contenidos de la marca es del 0,6%.

Con la acción del mural del doble arcoíris, esperaban incrementar significativamente las interacciones, especialmente en el primer video, en el que pedían un espacio para hacer realidad el mural.

Sabían que la acción despertaría polémica y tenían contemplado que mucha gente la rechazaría categóricamente. Era un riesgo que la marca estaba dispuesta a tomar, pues parte de tener una postura clara es dejar ir a los consumidores que no coinciden con una visión de diversidad e inclusión.

La medición del indicador se hizo analizando el porcentaje de ER de las publicaciones relacionadas con la acción. El tipo de objetivo fue generar conversación/popularidad de la marca.

### Objetivo 3

Conseguir un espacio para inmortalizar en el mural del doble arcoíris, el mensaje de tolerancia e inclusión que traía Inca Kola.

A pesar de las múltiples negativas de la municipalidad, que manifestó en varias oportunidades que no era posible plasmar un mensaje hablando de

la comunidad LGBTIQ+, y del rechazo manifestado por los consumidores en las redes sociales, Inca Kola desde el inicio tuvo un objetivo claro: ese espacio se tenía que dar.

Tenían que encontrar la manera de inmortalizar el mural del doble arcoíris, una invitación a aceptar las diferencias y convivir de manera respetuosa con ellas.

La medición del indicador se hizo con la consecución del espacio y su posterior muralización. El tipo de objetivo fue de eficiencia a través del costo por adquisición, el cual resultó gratis, mediante una donación del espacio por parte de una asociación.

## **ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN DE LA CAMPAÑA**

A través de las estrategias, se dio vida a la idea: se trabajó de manera creativa con el acompañamiento de artistas locales reconocidos, en conjunto con la aplicación de un plan de medios alineado con la estrategia de marca.

### **Elementos clave del plan: componentes activos durante la campaña**

Los principales elementos de la acción fueron:

- \* Inmortalizar el mensaje de tolerancia e inclusión inspirado en el fenómeno del doble arcoíris, en medio de la ciudad de Cusco.
- \* Hacerlo en junio, mes de celebración del Inti Raymi y del Orgullo Gay.
- \* Amplificar la acción con contenido de video que contara todo el proceso y visibilizara también a los artistas que lo hicieron posible.
- \* Desarrollar un plan de acción posterior para que el impacto en la comunidad sea sostenible.

### **Ejecuciones creativas en las principales plataformas de marketing**

El arte del mural se desarrolló entre dos artistas cusqueños: Miguel Mérida, de familia de artistas tradicionales de larga trayectoria, y Sisa, joven artista de la comunidad LGBTIQ+, evidenciando, en este trabajo colaborativo, la posibilidad de superar los sesgos y ver el valor en lo diferente.

A pesar de las múltiples negativas de la municipalidad, el Club Internacional Cusco ofreció, sin ningún costo, el espacio para el mural, el cual está ubicado en San Miguel 225, Wanchaq, donde se logró inmortalizar el mensaje de tolerancia e inclusión, validando y compartiendo la intención de Inca Kola de hacer un Perú mejor.

### Elementos que generaron resultados y plan de medios

La acción del doble arcoiris buscaba sensibilizar y generar conversación, llegando principalmente a las audiencias más jóvenes, que son finalmente en las que más resuena este tipo de acciones de corte social y culturalmente relevantes. Por ello, el medio que se definió fue digital, específicamente redes sociales, para detonar la conversación y permitirles monitorear las reacciones del consumidor.

El contenido se dividió en dos partes:

- \* El primer video pretendía convocar a las personas para que ayudaran a la marca a conseguir un espacio donde inmortalizar el mural que invitaba a la convivencia de los dos arcoiris, en medio de la ciudad inca.
- \* El segundo video mostraba la resolución de la acción, en la que ya se veía el muro hecho realidad: un espacio de invitación a la convivencia y la inclusión de las diferencias en medio de la ciudad más tradicional del Perú.

La campaña vivió en digital con formatos de *social media* y YouTube segmentado a NN, generando más de 2 millones de usuarios únicos alcanzados.

### Audiencias

El *target* principal fueron los jóvenes (20-29 años). Sabían que estos recibirían la acción de manera positiva, ya que representaba el cambio que en múltiples ocasiones han manifestado querer para su país.

También se desarrolló una estrategia de PR (*public relations*) que consideró:

- \* Envío de *kits* (nota de prensa, fotos y video) a colectivos LGBTIQ+ y organizaciones culturales afines a la actividad.
- \* Coordinación de entrevistas con los artistas en medios masivos y/o especializados en arte y cultura tanto de Lima como de Cusco.

La acción del mural evolucionó para contribuir en mayor medida a la comunidad LGBTIQ+ y se desarrolló un sitio web ([cityofdoublerainbow.com](http://cityofdoublerainbow.com)), una plataforma con información sobre establecimientos que se comprometieron a abrir sus puertas a todos aquellos que quieran visitar la ciudad, sin importar su orientación sexual, credo o ideología. En esta página, sus colaboradores recibirían capacitaciones sobre diversidad e inclusión para garantizar el trato a estas comunidades, así como el compromiso de considerarlos como postulantes a cargos dentro de sus negocios.

Esto, a su vez, generó una alianza con la ONG Presente, quienes se encargarán de la gestión de la página y el seguimiento a estos establecimientos para garantizar su compromiso. A finales de marzo, más de 40 establecimientos, entre restaurantes, bares y hoteles, se habían sumado a la iniciativa.

### **Presupuesto de medios**

Se centraron en el medio más relevante para los jóvenes y donde podían tener una mayor interacción con ellos, por lo que eligieron digital. El video del mural se alojó en sus redes sociales y en su canal de YouTube.

Gasto en producción: menos de US\$ 100 000.

En términos de producción, el presupuesto fue destinado al pago de los honorarios de los artistas y a la muralización, que no incluye el espacio sino los insumos para la ejecución. Además, se consideró la producción de los dos contenidos.

### **Medios propios**

Canales digitales de la marca: Instagram, Facebook y YouTube.

### **Puntos de contacto utilizados**

OOH – *other outdoor*

*Digital mktg. – Video ads*

*Public relations*

### **Redes sociales utilizadas**

Facebook

Instagram

YouTube



La campaña vivió en digital con formatos de *social media* y YouTube segmentado a NN, generando más de 2 millones de usuarios únicos alcanzados”.

## RESULTADOS OBTENIDOS

---

El mural del doble arcoíris fue una acción contundente y atrevida que reflejó la postura de Inca Kola y la invitación de la marca a superar las diferencias para construir el país que queremos.

En efecto, fue una acción que disgustó, molestó e incomodó, pero si buscaban que Inca Kola tuviera una postura culturalmente relevante, tenían que estar dispuestos a incomodar a algunos.

El objetivo principal era asegurarse de que la audiencia más joven conectara con la acción, y ellos se hicieron sentir con su apoyo en las redes, reconociendo y enaltecendo el actuar de la marca en pro de la comunidad LGBTIQA+.

Adicionalmente, tuvieron miles de interacciones en los contenidos, poniendo el tema de conversación y sensibilizando a la sociedad sobre la importancia de reconocer aquello que es diferente y respetarlo, con el fin de generar una sociedad mejor.

Esto generó que el indicador de «marca para todos» se duplicara, logrando que 6 de cada 10 personas consideren a Inca Kola como una marca para todos, y un 63% de afinidad.

Adicionalmente, el consumo semanal entre el segmento de 20 a 29 años se incrementó en un 30% y el nivel de *awareness* se incrementó en un 10%. También se registró un crecimiento de un 27% en las ventas del segundo semestre en Cusco, es decir, luego de la acción del mural.

Por otro lado, al ser un espacio donado indefinidamente, este generó a la marca un ahorro de S/ 45 442 anuales por concepto de alquiler del espacio.

### Resultados de negocio

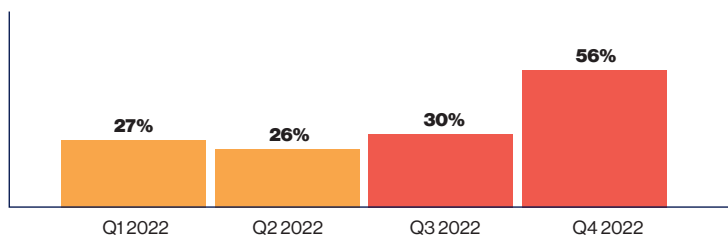
**Objetivo:** crecer 5 pp. en el KPI «Marca para todos» a través de posicionar el nuevo territorio, que promueve la diversidad en todas sus formas, sin excepción.

**Resultado:** +26 puntos porcentuales en el indicador; se aumentó más del doble de la base. Esto es como pasar de 3 a 6 de cada 10 que los consideran «marca para todos».

El indicador «marca para todos» refleja la percepción de inclusividad que la marca viene evidenciando en su comunicación. El año 2022 se inició con niveles bajos. Sin embargo, luego de la acción del doble arcoíris en junio, los índices subieron, alcanzando un 56%, lo que se traduce en que 6 de cada 10 personas en el rango de 20 a 29 años consideran a Inca Kola como una «marca para todos».

**Figura 1: Incremento en KPI «marca para todos»**

Indicador «marca para todos», en porcentaje (20-29 años)



Fuente: extraído de EFFIE Perú (2023a).



El objetivo principal era asegurarse de que la audiencia más joven conectara con la acción, y ellos se hicieron sentir con su apoyo en las redes, reconociendo y enaltecendo el actuar de la marca en pro de la comunidad LGBTIQA+”.

### Resultados de marketing

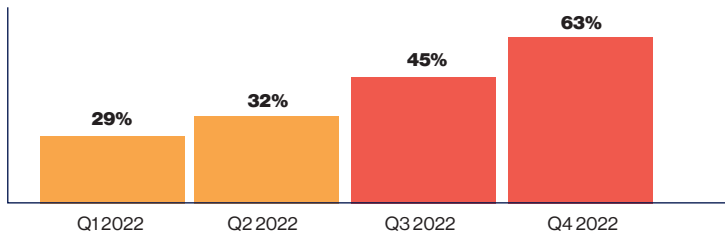
**Objetivo 1:** incrementar 5 pp. en el KPI «afinidad», determinando el impacto de la acción del mural en la relevancia de la marca con la audiencia joven.

**Resultado:** +31 puntos porcentuales en el indicador «afinidad», llegando a un 63% de personas que declaran amar la marca (pasando de 3 a 6 de cada 10).

El indicador «afinidad» determina el nivel de «amor» que los consumidores sienten por la marca. El indicador venía con números bajos al iniciar 2022, y la acción del mural determinaría si, en efecto, los jóvenes la validarían a pesar de ser una acción polémica que varios odiaron. Lograr un 63% ratifica que el territorio de marca está captando a las nuevas generaciones de consumidores de la marca.

**Figura 2: Incremento en KPI «afinidad»**

Indicador «afinidad», en porcentaje  
(20-29 años)



Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023a).

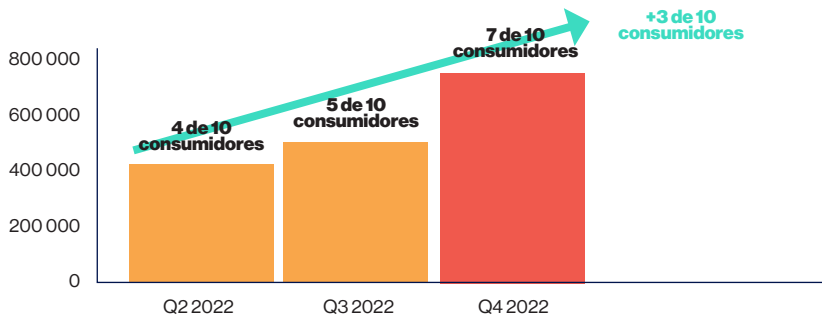
**Objetivo 2:** incrementar la incidencia de consumo semanal en el *target* (20-29), pasando de «4 de cada 10 toman Inca Kola semanalmente» a «5 de cada 10 toman Inca Kola semanalmente».

**Resultado:** llegaron, al cierre del Q4, a que 7 de cada 10 personas consumen Inca Kola por lo menos una vez a la semana, en el rango de 20-29 años.

Lograron pasar al cierre del año a que 7 de cada 10 personas, en el rango de 20 a 29 años, consumen Inca Kola en la semana. Esto equivale a 270 200 personas, un incremento del 64% en la base semanal de consumo.

**Figura 3: Incremento en KPI «consumidores semanales»**

Consumidores semanales de Inca Kola  
(20-29 años)



Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023a).

Lograron pasar al cierre del año a que

**7 de cada 10**

personas, en el rango de 20 a 29 años, consumen Inca Kola en la semana. Esto equivale a

**270 200**

personas, un incremento del

**64%**

en la base semanal de consumo.

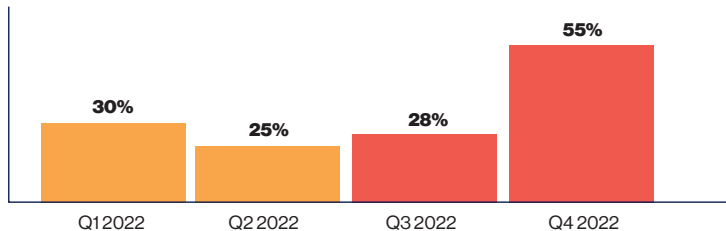
**Objetivo 3:** al cierre del Q4-2022, incrementar 5 pp. en el KPI «share my values».

**Resultado:** obtuvieron un incremento de 27 pp. al cierre del Q4, alcanzando un 55% de personas que consideran que Inca Kola comparte sus valores.

El incremento en este indicador refleja que estaban en el camino correcto, que las acciones que contribuyan a generar un cambio real en la sociedad son justamente lo que los jóvenes peruanos están esperando y lo que está alineado con sus valores, aun cuando estas puedan incomodar y molestar a otros.

**Figura 4: Incremento en KPI «share my values»**

Indicador «share my values», en porcentaje  
(20-29 años)



Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023a).

### Resultados de campaña

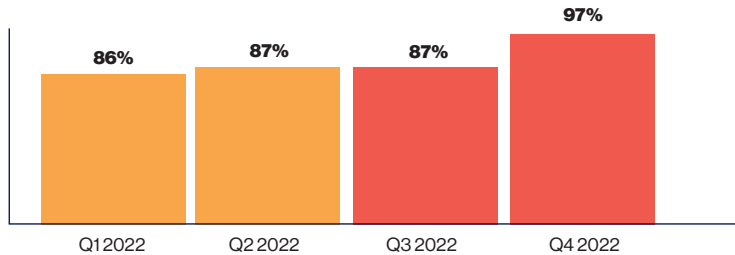
**Objetivo 1:** crecer 5 pp. en el KPI «awareness» mediante la visibilización del mensaje del nuevo territorio de la marca.

**Resultado:** lograron crecer 10 pp. en awareness de marca del Q2 al Q4-2022.

Considerando que los jóvenes se habían desconectado de la marca y no encontraban un mensaje relevante en la comunicación, se buscaba volver a estar dentro de sus opciones, que vieran en Inca Kola un aliado que los acompañaría a alcanzar el país que sueñan para su futuro. El incremento en el awareness no es un resultado menor, considerando que el de Inca Kola está por encima del 90% en el total de la población.

**Figura 5: Incremento en KPI «awareness»**

Indicador «awareness», en porcentaje  
(20-29 años)



Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023a).

**Objetivo 2:** alcanzar un 5% de ER (*engagement rate*) promedio en las publicaciones en medios sociales del mural del doble arcoiris. El promedio de ER de los contenidos de la marca es del 0,6%.

**Resultado:** se logró superar el objetivo del 5% en promedio en los contenidos de Facebook e Instagram, con un 8,9% de ER.

Tuvieron un nivel de ER muy por encima del objetivo, considerando que el promedio de la marca oscila entre un 0,5% y un 0,6%. Fue el ER más alto del período, que más de 7000 comentarios solo en la publicación de Facebook. Si bien no todos los comentarios fueron positivos, la acción generó conversación y puso sobre la mesa un tema que es relevante para los jóvenes, demostrando que Inca Kola está dispuesta a correr riesgos para evidenciar su postura.

**Figura 6: Incremento en KPI «engagement rate» (ER)**



Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023a).

**Objetivo 3:** conseguir un espacio para inmortalizar en el mural del doble arcoíris, el mensaje de tolerancia e inclusión que traía Inca Kola.

**Resultado:** recibieron un espacio donado por ciudadanos cusqueños, para plasmar el arte del doble arcoíris.

A pesar de la negativa de la municipalidad a facilitar un espacio en la ciudad para plasmar el arte desarrollado por los artistas Miguel y Sisa, la marca recibió un espacio donado por el Club Internacional Cusco, donde finalmente se logró inmortalizar el mensaje de tolerancia.

**Figura 7: Mural del doble arcoíris**



Fuente: extraído de EFFIE Perú (2023a).

## PREGUNTAS

1. ¿Cómo capitalizó Inca Kola el tema de la inclusión social en el segmento LGBTIQA+ para fortalecer su imagen entre los jóvenes?
2. ¿Por qué el segmento de los jóvenes fue el elegido para la campaña? ¿Cree usted que los resultados hubieran sido los mismos si se hubiera elegido otro segmento de edad? ¿Por qué?
3. ¿Qué riesgos enfrentó la marca al incorporar un tema que resulta aún polémico para gran parte de la población peruana?
4. ¿Cuál es el rol de la temática de diversidad cultural y la inclusión social en el éxito de la campaña?

5. ¿Cómo se aprovechó el fenómeno natural del doble arcoíris en la ciudad del Cusco para lograr vincularlo con la problemática de inclusión de la comunidad LGBTIQ+?
6. ¿Qué otras estrategias de *marketing* digital recomendaría a Inca Kola para incrementar el *engagement* con el segmento joven?
7. ¿Cómo la marca debe seguir construyendo su comunicación capitalizando lo construido con la campaña realizada?
8. ¿Cómo Inca Kola puede ayudar a su audiencia a la mejor comprensión del significado de diversidad cultural e inclusión de las minorías?

---

### Fuentes consultadas

- Canal Inca Kola. (2023, 20 de septiembre). *Siempre habrá un espacio para el doble arcoíris* [Archivo de video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=y\\_6iACTJlmA](https://www.youtube.com/watch?v=y_6iACTJlmA)
- EFFIE Perú. (2023a). Información sobre el caso «El mural del doble arcoíris, un espacio para la tolerancia y la inclusión», E-2353-718.
- EFFIE Perú. (2023b). *Finalistas 2023*. <https://effie-peru.com/effie-finalistas/>
- Euromonitor International. (2022). *Passport Euromonitor. Carbonates in Peru*.
- *Forbes*. (2023, 12 de julio). Estas son las 25 marcas de consumo masivo más elegidas por los peruanos. *Forbes*. <https://forbes.pe/negocios/2023-07-12/ranking-estas-son-las-25-marcas-de-consumo-masivo-mas-elegidas-por-los-peruanos-kantar>
- *Gestión*. (2023, 30 de mayo). La historia detrás de las marcas peruanas: Inca Kola. *Gestión*. <https://gestion.pe/mix/respuestas/la-historia-detras-de-las-marcas-peruanas-inca-kola-gaseosas-coca-cola-lindley-arca-continental-noticia/>
- Guerrero, S., & Bello, G. (2020). Los derechos y la inclusión de las personas LGBTI en Perú en tiempos de coronavirus. *Banco Mundial Blogs*. <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/los-derechos-y-la-inclusion-de-las-personas-lgbti-en-peru-en-tiempos-de-coronavirus>
- Kantar. (2023). *Conoce las marcas más elegidas por los peruanos*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-pe-conoce-las-marcas-mas-elegidas-por-los-peruanos>
- *Mercado Negro*. (2021). Inca Kola: La bebida gaseosa creada como agradecimiento al Perú. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/historias-de-marcas/inca-kola-la-bebida-gaseosa-creada-como-agradecimiento-al-peru/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Informe analítico II Encuesta Nacional de Derechos Humanos*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1611168/1-Informe-anali%CC%81tico-de-la-II-Encuesta-Nacional-de-Derechos-Humanos.pdf.pdf>

**Falabella  
se propuso  
construir sus  
principales  
campañas  
comerciales  
sobre el eje de  
equidad para  
terminar de  
apoderarse del  
territorio y dar  
mayor visibilidad  
a su propósito de  
marca”.**



# 05

**CASO:** *Falabella*

## **ARRIBA MUJERES, TAL COMO SOMOS – CUERPOS**

---

**Categoría**

---

Cambio positivo – Bien social

---

**Premio**

---

EFFIE Oro

---

**Cliente**

---

Saga Falabella

---

**Agencia**

---

Circus Grey Perú /  
Apoyo Comunicación

---

**Elaborado por**

---

Ana María Cano

---

## LA ORGANIZACIÓN

Falabella S. A. es una empresa que tiene sus orígenes y sede en Chile y se dedica a la venta al por menor tanto a través de tiendas físicas como *online*. Tiene operaciones en diversos sectores de negocio, como tiendas por departamentos, de mejoramiento del hogar, supermercados, inmobiliaria, negocios bancarios, entre otros (*Market Screener*, 2023).

### Breve reseña

En el Perú, la empresa que opera en el sector de tiendas por departamentos fue constituida en noviembre de 1953 bajo la razón social de Sears Roebuck del Perú S. A. Posteriormente, en 1984, se cambió la razón social a la denominación de Sociedad Andina de los Grandes Almacenes S. A.; y, en 1999, a la actual denominación de Saga Falabella S. A.

### Situación actual

La empresa pertenece al sector de tiendas por departamentos y las principales líneas que comercializa son moda, electrodomésticos y deco-hogar. Saga Falabella S. A. ofrece a sus clientes un buen surtido de productos, calidad, precios convenientes y ubicaciones estratégicas, gestionando una cadena de tiendas por departamentos con presencia a nivel nacional. A diciembre de 2022, Saga Falabella contaba con 30 tiendas a nivel nacional, 16 en Lima y 14 en las provincias de Arequipa, Chiclayo, Piura, Ica, Cajamarca, Trujillo, Huancayo y Chimbote. Además, Saga Falabella Oriente contaba con tres tiendas, en Pucallpa, Huánuco e Iquitos (Bolsa de Valores de Lima, 2023).

### Línea de productos

Las tiendas por departamento venden, bajo la marca Falabella, una amplia gama de productos, incluidas ventas al por menor de ropa, accesorios y productos para el hogar, electrónicos, productos de belleza y otros. Adicionalmente a los productos de tienda, Falabella cuenta con un *marketplace*, en el que distintos proveedores ofrecen una gran variedad de productos.

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Propósito y valores

**«Simplificar y disfrutar más la vida es el propósito con el que trabajamos para quienes nos eligen todos los días».**

La empresa sustenta su propósito en cuatro valores que comparten en todos los negocios y países:

**Tabla 1: Propósito y valores de Falabella**

#### **Somos un solo equipo**

Caracterizado por la diversidad, el sentirse escuchado y con amplias oportunidades de desarrollo.

#### **Nos movemos ágilmente**

Motivan a las personas para agregar valor al cliente. Dan autonomía a los equipos y facilitan el aprendizaje continuo.

#### **Nos apasionamos por el cliente**

Tienen una actitud empática con el cliente para levantar dolores, dar soluciones y simplificar su vida, todo ello a través del conocimiento profundo del cliente.

#### **Cuidamos el futuro**

Con integridad y honestidad, buscan alinear los equipos con la estrategia, los valores, el propósito y las políticas de la compañía. A través de la sostenibilidad, promueven un firme respeto hacia las personas, el ambiente y la sociedad en todo momento.

Fuente: Falabella (2023).

## ANÁLISIS DE LA MARCA

En 2021, Falabella definió su territorio de marca alrededor del tema de la equidad. Para ello, estableció tres pilares en su comunicación:

- \* **Cultura sin sesgos.** Los principios o preceptos que se asignan a una persona o colectivo basados en su género. Son ideas, predilecciones o hasta prejuicios inconscientes basados en estereotipos socioculturales.
- \* **Autovaloración/bienestar.** Es la representación o concepto que elabora alguien sobre su persona, en cuanto a cualidades físicas, psicológicas y morales, así como intereses y capacidades.
- \* **Poder transformador de la mujer.** Como la cualidad distintiva de un líder, quien, como agente de cambio, lleva sus iniciativas a la acción para alterar el *statu quo*.

### Desafío de la marca

Conseguir que el propósito de la marca, equidad, genere un cambio de mentalidad en la sociedad.

### Segmento objetivo

La marca se dirige a mujeres y hombres de 18-49 años de los niveles socioeconómicos A, B y C, con foco en las mujeres peruanas que, en su mayoría, trabajan horas adicionales para luchar por sus metas y objetivos. El público objetivo con el que la marca intentó conectar a través de esta campaña tenía una alta correlación con el perfil principal de clientes de Falabella: durante 2021, el 56,8% de las personas que compraron en las tiendas fueron mujeres y el 39,9% tenían hasta 35 años.

De acuerdo con el consumo de medios de las consumidoras, se puede apreciar que son mujeres expuestas a una cantidad de contenido en diversas plataformas: el 98% consume digital y el 93% usa redes sociales, y su atención es cada vez más reducida, haciendo foco en contenido realmente importante para ellas.

Para la marca era muy importante que la relación con los clientes existentes vaya más allá del aspecto transaccional, y a la vez lograr que los consumidores tengan a la marca como primera opción de compra.

*El público objetivo con el que la marca intentó conectar a través de esta campaña tenía una alta correlación con el perfil principal de clientes de Falabella: durante 2021, el*

**56,8%**  
*de las personas que compraron en las tiendas fueron mujeres y el*  
**39,9%**  
*tenían hasta 35 años.*

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

---

### **Insight**

Las opiniones no solicitadas sobre nuestro cuerpo destruyen nuestra autoconfianza y marcan un cambio frente al disfrute del verano.

Este *insight* es desarrollado por la marca luego de un proceso de investigación y observación del contexto actual. La llegada de la época de calor y verano trae consigo también comentarios indeseados sobre el cuerpo, pues es una época en la que este se suele mostrar más. Esos comentarios indeseados han sido denominados como «*body shaming*», práctica que consiste en avergonzar a alguien por su cuerpo, lo cual desafortunadamente es un fenómeno mundial, incluso considerado por organizaciones como la Defensoría del Pueblo como una de las formas de violencia contra la mujer.

Estas opiniones no solicitadas sobre los cuerpos tienen el poder de destruir la autoconfianza y hacer sentir inseguros a quienes las reciben. Según las estadísticas publicadas en la revista *Harper's Bazaar* (Ullate, 2022), el 43% de las personas confiesan que el entorno y las críticas externas influyen directamente en la opinión que tienen sobre su aspecto físico y que, por ello, se suele postergar el disfrute del verano hasta conseguir el cuerpo deseado.

Ante ello, también ha surgido una contratendencia: el «*body positive*». Este movimiento surgió en 2007 y «tiene el objetivo de visibilizar todas las expresiones corpóreas, así como de celebrar y entender la diversidad. A través de la exposición de características que los cánones obligan a



Para la marca era muy importante que la relación con los clientes existentes vaya más allá del aspecto transaccional, y a la vez lograr que los consumidores tengan a la marca como primera opción de compra”.

esconder (celulitis, pecas, estrías, cicatrices, acné y hasta el propio peso), se promueve la aceptación y formación del amor propio» (*La República*, 2020). Como un comentario tiene el poder de cambiarlo todo, Falabella decidió invitar a las personas a pasar un verano sin opiniones.

### **Big idea**

Visibilizar diversos cuerpos con un mensaje de empoderamiento, sobre todo en el verano, cuando se refuerzan los estereotipos sobre los cuerpos.

### **Concepto de campaña**

En 2021, Falabella lanzó una plataforma de comunicación regional denominada «Arriba Mujeres», la cual buscaba celebrar los triunfos de las mujeres y dar visibilidad a historias ejemplares mediante una propuesta que fuera más allá de lo comercial.

En 2022, Falabella se propuso construir sus principales campañas comerciales sobre el eje de equidad, para terminar de apoderarse del territorio y dar mayor visibilidad a su propósito de marca.

La campaña «Arriba mujeres, tal como somos – Cuerpos» fue una acción adicional al calendario comercial, en la que el principal reto fue conseguir un cambio de actitud en la sociedad sobre las opiniones de los cuerpos de otros y el propio.

La marca se propuso reducir el «*body shaming*» (avergonzar a alguien por su cuerpo), con lo cual se pretendía, además, seguir construyendo una marca actual y conectada, cambiando la percepción sobre su publicidad, que muchas veces se identificaba como elitista, básica y poco representativa del contexto y realidad peruanos.

“

La marca se propuso reducir el «*body shaming*» (avergonzar a alguien por su cuerpo), con lo cual se pretendía, además, seguir construyendo una marca actual y conectada, cambiando la percepción sobre su publicidad, que muchas veces se identificaba como elitista, básica y poco representativa del contexto y realidad peruanos”.

## OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN

Los objetivos que se plantearon para la campaña fueron cuatro:

- 1)** Fortalecer la construcción del propósito de marca de Falabella: equidad.  
KPI: +5 puntos en la percepción de atributos relacionados con equidad entre quienes vieron la comunicación.
- 2)** Incrementar el *goodwill* hacia la marca, generando mayor conexión y diferenciación.  
KPI: +5 puntos en la percepción de atributos que construyen conexión y diferenciación versus el *benchmark* de campañas previas.
- 3)** Cambiar la actitud de las mujeres al opinar sobre el cuerpo de otros y el suyo.  
KPI: +10 puntos en la percepción de la imagen/cuerpo entre quienes vieron la comunicación.
- 4)** Incrementar la recordación y la asociación a la marca, teniendo como base el *benchmark* de campañas previas de Falabella.  
KPI: +5 puntos en la receptividad entre quienes vieron la campaña.

### Estrategias de comunicación

Falabella viene construyendo su marca de acuerdo con su propósito de equidad, por lo que sus campañas deben contribuir a reforzarlo. Esta campaña debía, por tanto, impulsar el empoderamiento femenino y la diversidad de las mujeres, hacer que fuera percibida como una marca inclusiva, que rompe con estereotipos de belleza femenina y que ayuda a las mujeres a aceptarse tal como son.

Para la ejecución de la campaña, se utilizó un *mix* de medios que generara un alto impacto, para aprovechar la coyuntura de la temporada de verano 2023 y llegar al mayor segmento del grupo objetivo posible. La campaña estuvo 12 semanas al aire, desde el 26 de diciembre de 2022 hasta el 18 de marzo de 2023, una época en la que el ruido publicitario baja, luego de la campaña navideña.

El *share* de inversión fue de un 94% para vía pública y un 6% para digital:

- \* En vía pública, se seleccionaron elementos en las principales avenidas de Lima y para «sacarle millaje» a la temporada de verano, aprovechando que la campaña está asociada a esa época y al uso de ropa de baño. Así, se buscó impactar al *target* en su día a día y cuando se dirigía a veranear a las playas del sur. Se seleccionaron cinco ubicaciones en la ciudad:
  - > Av. La Marina con Av. Brasil – Pueblo Libre
  - > Av. Paseo de la República con Av. Angamos – Miraflores
  - > Av. Paseo de la República con calle Narciso de la Colina – Miraflores
  - > Kilómetro 12 de la carretera Panamericana Norte – San Martín de Porres
  - > Av. Esteban Salmón – Rímac

En el sur, se seleccionaron cuatro ubicaciones:

- > Un elemento consecutivo que se componía de tres paneles, en el km 31 de la Panamericana Sur, con el objetivo de asegurar que el *target* más juvenil lo vea.
- > Un megapanel en el km 68 de la Panamericana Sur, para un segmento más adulto.

En digital, se desarrollaron dos grupos de acciones:

- > Del 13 al 22 de enero, se activaron videos «*behind the scenes*» de la producción de fotos para los paneles, con mensajes positivos de las modelos que participaron. Para ello, se utilizó un *mix* de Facebook, Instagram, Tik Tok y YouTube, con el objetivo de generar vistas y asegurar el *awareness*.
- > Del 14 al 18 de marzo, bajo la coyuntura del Mes de la Mujer, se creó un video en el que la *influencer* más reconocida de la campaña (Didi) respondía en tono positivo a algunos de los comentarios negativos que surgieron en la acción anterior. La campaña a nivel de KPI de medios logró un alcance +1 del 48,9% y 5,4 millones de vistas.

### **Elementos clave del plan de medios**

- \* Paneles en las vías principales de la ciudad de Lima y en las playas del sur, para sacarle «millaje» a la temporada de verano.
- \* Dos videos en medios digitales:
  - > Un video principal del «*backstage*» de la campaña.
  - > Videos testimoniales de las mujeres que participaron en la campaña.

- \* Una activación en el peaje del sur, donde se regalaron un bolso y una tarjeta con una foto y el QR del video principal.
- \* *Product seeding a influencers* y líderes de opinión. Táctica que consiste en distribuir productos o regalos a *influencers* con el objetivo de que ellos hagan *posts* y compartan fotos y opiniones sobre la marca a sus seguidores, para, de esta forma, llegar a un público más amplio.
- \* Conversatorios con la *influencer* Diana Ibarra (Didi).

## RESULTADOS OBTENIDOS

La campaña «Arriba mujeres, tal como somos» superó todas las metas previstas.

- 1) Fortaleció la construcción del propósito de marca de Falabella, equidad de género, entre quienes vieron la comunicación. La percepción de marca que promueve la equidad se incrementó, como lo muestran los siguientes indicadores:
  - > Impulsa el empoderamiento femenino: +7 pts. sobre la meta.
  - > Muestra la diversidad de las mujeres: +7 pts. sobre la meta.
  - > Rompe con estereotipos de belleza femenina: +9 pts. sobre la meta.
  - > Ayuda a aceptarme tal como soy: +7 pts. sobre la meta.
- 2) Se incrementó el *goodwill* hacia la marca, generando mayor conexión y diferenciación, puntuando por encima de la norma de la industria y el *benchmark* de campañas previas de Falabella, como se puede ver en los siguientes indicadores.
  - > Es para gente como yo: +17 pts. sobre la meta.
  - > Es única y diferente: +13 pts. sobre la meta.
  - > Hace que una marca se vea diferente de otras: +13 pts. sobre la meta.
  - > Aumentó mi interés hacia la marca: +20 pts. sobre la meta.
- 3) La campaña también produjo un impacto positivo en cambiar la actitud de las mujeres al opinar sobre el cuerpo de otros y el suyo. Los siguientes resultados de los indicadores relacionados lo demuestran:
  - > Me siento segura y orgullosa con mi cuerpo: +2 pts. sobre la meta.
  - > Me siento fantástica: +3 pts. sobre la meta.
  - > No hablaré con otros sobre el cuerpo de otra persona: +9 pts. sobre la meta.
- 4) La recepción de la campaña fue exitosa:
  - > Quienes recordaron la campaña y la atribuyeron a Falabella

- alcanzaron el 64%, +27 pts. sobre el *benchmark* de campañas previas.
- En la plataforma digital, esta diferencia fue de +15 pts., y en la vía pública, de +38 pts., comprobando la efectividad de este medio para campañas con un fin social.

## PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la importancia del propósito de una empresa para el desarrollo de sus estrategias y tácticas?
2. ¿Cuál fue el rol que desempeñó el *marketing* de *influencers* en este caso? ¿Qué se debe analizar en el momento de elegir los *influencers* o líderes de opinión para una campaña?
3. ¿Cómo se evidencia en este caso la integración de los canales de comunicación para el logro de los objetivos?
4. ¿Cómo considera que se midieron los resultados de la campaña ejecutada?
5. ¿Qué otra acción recomendaría a la empresa para consolidar su propósito de equidad?

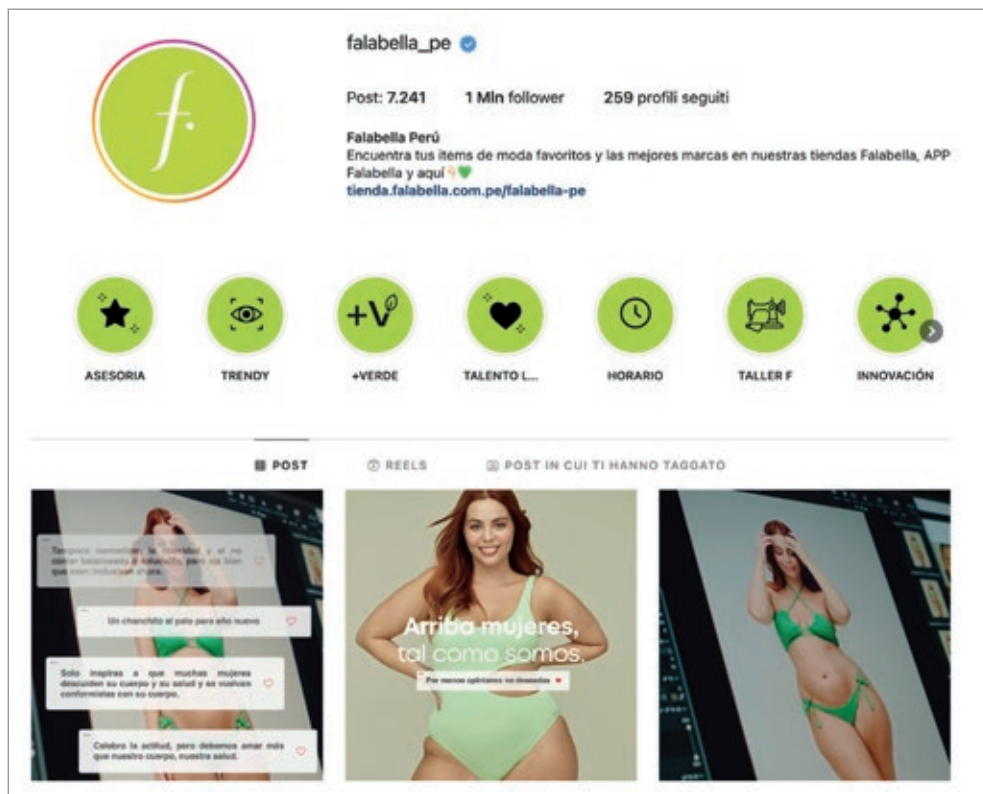
---

### Fuentes consultadas

- Bolsa de Valores de Lima. (2023). *Saga Falabella S. A. Memoria anual 2022*. <https://documents.bvl.com.pe/hhii/014313/20230316211801/MEMORIA32ANUAL32SF322022.PDF>
- EFFIE Perú. (2023). *Falabella*. Formularios generales de los casos EFFIE.
- Falabella. (2023). *Memoria anual 2022*. [https://www.linkedin.com/posts/saci-falabella\\_les-compartimos-nuestra-memoria-anual-integrada-activity-7049090614298124288-gXux/?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/posts/saci-falabella_les-compartimos-nuestra-memoria-anual-integrada-activity-7049090614298124288-gXux/?originalSubdomain=es)
- *La República*. (2020, 2 de agosto). *Body positive: influencers peruanas que luchan por romper los cánones de belleza de la sociedad*. *La República*. <https://larepublica.pe/genero/2020/08/02/body-positive-influencer-peruanas-que-promueven-el-amor-propio-en-las-redes-sociales-atmp>
- *Market Screener*. (2023). Falabella S. A. *Market Screener*. <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/FALABELLA-S-A-6493616/empresa/>
- Ullate, S. (2022, 9 de agosto). Imagen corporal y verano: cómo afecta la opinión de los demás a la autoestima (y consejos para reforzarla). *Harper's Bazaar*. <https://www.harpersbazaar.com/es/belleza/dieta-ejercicios-adelgazar-belleza/a40154554/autoestima-imagen-cuerpo-tips-cifras-aceptacion/>

## ANEXOS

### Anexo 1: Piezas graficas de la campaña en medios digitales





falabella\_pe

Post: 7.241 1 Mln follower 259 profili seguiti

Falabella Perú  
Encuentra tus ítems de moda favoritos y las mejores marcas en nuestras tiendas Falabella, APP Falabella y aquí 📍  
[tienda.falabella.com.pe/falabella-pe](https://tienda.falabella.com.pe/falabella-pe)



ASESORIA



TRENDY



+VERDE



TALENTO L...



HORARIO



TALLER F

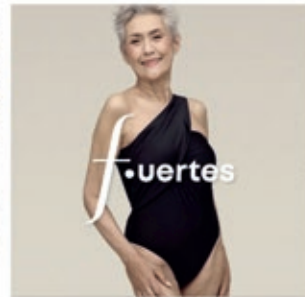


INNOVACIÓN

POST

REELS

POST IN CUI TI HANNO TAGGATO



Anexo 2: Piezas gráficas de la campaña en vía pública





La campaña buscaba alcanzar dos pilares fundamentales que ayudarían a impulsar el posicionamiento de falabella.com como un *marketplace* de calidad: *awareness* y *consideración*”.

f.

saga falabella.

06

**CASO:** *Falabella.com*

## **EXPERTOS DE CALIDAD**

---

**Categoría**

---

Comercio electrónico

---

**Premio**

---

EFFIE Oro

---

**Cliente**

---

Falabella.com – Perú

---

**Agencia**

---

Initiative / The Juju Agency

---

**Elaborado por**

---

Juan Miguel Coriat

---

## LA ORGANIZACIÓN

### Breve reseña

Falabella es una empresa chilena cuya historia se inicia en 1889, cuando Salvatore Falabella abre su primera sastrería en la calle Ahumada, en Santiago de Chile, constituyéndose luego en Falabella S. A. cuando, en 1937, se incorpora Alberto Solari, quien la transforma en una importante tienda de vestuario. En 1958, se introducen productos del hogar, dando origen a la primera tienda por departamentos en Chile (Falabella, s. f. [a]).

En la actualidad, Falabella se define como un ecosistema físico y digital con una propuesta de valor omnicanal de soluciones simples e intuitivas a través de plataformas escalables y transversales a todos los negocios de la organización, líder en América Latina, con presencia en Chile, Perú, Colombia, Brasil, México, Uruguay y Argentina. Su plataforma *retail* opera los formatos minoristas físicos de tiendas por departamentos, tiendas de mejoramiento del hogar y supermercados, bajo sus marcas Falabella, Sodimac (además de Maestro en Perú e Ikea en Chile) y Tottus, respectivamente. Aparte, ofrece otras seis plataformas de negocio: *marketplace*, con su marca falabella.com; billetera digital, con su marca Fpay; banca personal, con su marca Banco Falabella; programa de lealtad, con su marca CMR Puntos; centros comerciales y negocio inmobiliario, con sus marcas Mallplaza y Open Plaza; y logística de última milla, con su marca Home Delivery y la *app* de *delivery express* Fazil. Las empresas a través de las cuales operan las diversas plataformas y marcas conforman el Grupo Falabella, el cual, solo a través de su plataforma de *retail* multiformato, facturó US\$ 12 000 millones en 2022 (Falabella, s. f. [b]).

En la tabla 1, se presentan las cifras de negocio del Grupo Falabella en la región.

Falabella está presente en el Perú a través de la empresa Saga Falabella S. A., la cual se remonta a 1953, cuando se constituyó bajo la razón social de Sears Roebuck del Perú S. A., operadora de la marca norteamericana de *retail* de formato tiendas por departamentos Sears. Sears construyó e inauguró su primera tienda en 1955, en la cuadra 32 de la actual avenida Paseo de la República, en San Isidro. Son recordadas sus icónicas campañas «Cárguelo a mi cuenta» y «El gerente se fue de vaca». En 1984, cambió de razón social a Sociedad Andina de los Grandes Almacenes S. A., cuando la colombiana de igual denominación adquirió las acciones de la empresa, llevando a desarrollar la nueva marca de *retail* Saga, como las siglas de su razón social. Posteriormente, en 1995, el grupo chileno

**Tabla 1: Cifras de negocio del Grupo Falabella en la región 2017-2022**

<b>País</b>	<b>Tiendas</b>	<b>Centros comerciales</b>	<b>Sucursales bancarias</b>	<b>Superficie operada (miles de m<sup>2</sup>)</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje en los ingresos</b>
Chile	212	27	107	1174	47 500	60%
Perú	182	15	52	331	30 784	28%
Colombia	66	4	87	276	7194	8%
Brasil	58			64	3414	2%
México	15			47	236	n. d.
Uruguay	4			10	513	1%
Argentina	7			15	1023	1%
<b>Total</b>	<b>544</b>	<b>46</b>	<b>246</b>	<b>1917</b>	<b>90 664</b>	<b>100%</b>

Fuente: adaptado de Falabella (s.f. [b]).

Falabella adquirió la mayoría de las acciones de la empresa, y finalmente cambió su razón social a Saga Falabella S. A. en 1999 (Saga Falabella, 2023; Villar, 2018).

Actualmente Saga Falabella cuenta con 33 tiendas de formato tiendas por departamentos a nivel nacional, de las cuales 16 están ubicadas en Lima y 17, en las ciudades de Arequipa, Chiclayo, Piura, Ica, Cajamarca, Trujillo, Huancayo, Chimbote, Pucallpa, Huánuco e Iquitos (Saga Falabella, 2023).



En la actualidad, Falabella se define como un ecosistema físico y digital con una propuesta de valor omnicanal de soluciones simples e intuitivas a través de plataformas escalables y transversales a todos los negocios de la organización, líder en América Latina, con presencia en Chile, Perú, Colombia, Brasil, México, Uruguay y Argentina”.

## Su propósito

**«Simplificar y disfrutar más la vida es el propósito con el que trabajamos para quienes nos eligen todos los días».**

## Valores

La empresa formula cuatro valores en los que sustenta su propósito, y que son comunes a todos sus negocios, plataformas y países en los que opera:

**Somos un solo equipo. Diverso, que confía, que desarrolla.**

**Nos movemos ágilmente. Anticipando, siendo protagonistas, aprendiendo permanentemente.**

**Nos apasionamos por el cliente. Con empatía, conociendo, simplificando.**

**Cuidamos el futuro. Con integridad y honestidad, a través de la sostenibilidad.**

*(Falabella, s.f. [b]).*

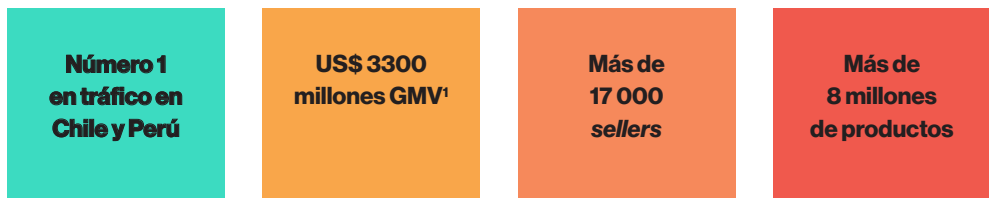
## LA MARCA

La marca falabella.com fue lanzada en Chile en 1999 como plataforma de comercio electrónico para el portafolio del *retail* de la tienda por departamentos Falabella (Falabella Retail). En 2021, se integró la plataforma de comercio electrónico de Falabella Retail con las de los otros formatos de *retail*, es decir con las de Sodimac y Tottus, además de con la plataforma Linio, adquirida por el grupo en 2018. Así, falabella.com se

convirtió en la marca de *marketplace* del grupo Falabella, consolidando e integrando los catálogos de todas las plataformas, además de productos de terceros (*sellers*). En 2022, se lanzó falabella.com en el Perú (Falabella, s. f. [b]).

En la tabla 2, se muestran las cifras de negocio de falabella.com en 2022, en la región.

**Tabla 2: Cifras de negocio de falabella.com en 2022, en la región**



Fuente: adaptado de Falabella (s.f. [b]).

### **Posicionamiento**

Falabella.com tiene propuestas de valor para dos públicos distintos: clientes finales y *sellers*.

Para clientes finales, falabella.com es una experiencia de compra única y sin fricciones, con todo lo necesario en un solo lugar, en constante contacto con todo el ecosistema: *retail*, programa de lealtad, financiamiento y logística de última milla.

Para los *sellers*, falabella.com es una oportunidad única de contacto con un gran número de clientes y oportunidades de desarrollo, gracias a un tráfico de calidad; además, la incorporación de asistencia y herramientas de venta como publicidad, mensajería dirigida y servicios analíticos (Falabella, s. f. [b]).

<sup>1</sup> *Gross merchandise value, es decir, el valor bruto de las transacciones, antes de descuentos, devoluciones, impuestos o cualquier tipo de gasto.*

**Grupo objetivo**

Hombres y mujeres de entre 20 y 65 años, de todo el Perú, nativos y migrantes digitales, que realizan compras y transacciones a través de plataformas digitales. Valoran su tiempo y quieren optimizarlo para vivir con mayor frecuencia las mejores experiencias positivas. Por ello, buscan el mayor surtido de productos de calidad a través de un *marketplace* que, además, les brinde confianza y garantía entre lo que se ofrece y lo que se entrega (Falabella, s. f. [b]; EFFIE Perú, 2023).

**Desafío**

Falabella.com se encontró frente al desafío de evidenciar su diferencial de calidad frente a otras plataformas de comercio electrónico para poder traspasarlo a todos los productos de su *marketplace*. Falabella vende productos de calidad y los clientes deben saber que también lo hace falabella.com.

Las compras *online* experimentaron un gran crecimiento desde el confinamiento por la pandemia de COVID-19, que transformó los hábitos de los consumidores, quienes los mantienen hasta el día de hoy. En 2021, el comercio electrónico en el Perú creció en un 55% frente al año anterior, con US\$ 9300 millones de compras *online*. Sin embargo, muchas personas se sienten defraudadas y decepcionadas al recibir productos comprados por la web que no corresponden a lo esperado y que muchas veces no reflejan lo especificado en las descripciones o fotos. Parte de este problema se debe a que cualquiera puede vender cualquier producto en los *marketplaces*, al no existir filtros de calidad que informen correctamente a los compradores *online* (EFFIE Perú, 2023; Cámara Peruana de Comercio Electrónico [Capece], 2022).

---

En 2021, el comercio electrónico en el Perú creció en un

**55%**

frente al año anterior, con US\$ 9300 millones de compras online.



Falabella.com se encontró frente al desafío de evidenciar su diferencial de calidad frente a otras plataformas de comercio electrónico para poder traspasarlo a todos los productos de su *marketplace*”.

## LA CAMPAÑA

---

### **Insight**

«La percepción general de los *marketplaces* es de desconfianza, ya que los clientes no saben de dónde vienen los productos» (EFFIE Perú, 2023).

### **Big idea**

La existencia de curadores<sup>2</sup> que garanticen el diferencial de calidad de falabella.com en los productos de su *marketplace*. Rick y Corey Harrison te garantizan que en falabella.com encontrarás solo productos de buena calidad (EFFIE Perú, 2023).

### **Concepto de la campaña**

Campaña 360 personalizada por Rick y Corey Harrison, protagonistas de la serie *reality* televisiva *El precio de la historia* de History Channel, quienes testean los productos de falabella.com y evidencian su diferencial de calidad. Los Harrison conducen la tienda de empeños Gold and Silver Pawn Shop en Las Vegas, Estados Unidos, y la serie trata de valorizaciones que ellos realizan de diferentes productos; este ha logrado ser el programa de mayor audiencia en la historia del canal (EFFIE Perú, 2023; Valdivia, 2023).

2. Según la Real Academia Española (s. f., definición 5), *curador* es una «persona encargada de la conservación y supervisión de bienes artísticos o culturales, especialmente para su eventual exhibición», quien bien puede avalar la autenticidad y calidad de estos.

## OBJETIVOS

### Objetivos de marketing

Se formularon objetivos de posicionamiento y consideración utilizando métricas de incremento de *top of mind* y búsquedas (tráfico), tomando como referencia los valores base previos a la exposición de la campaña. Estos se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3: Objetivos de marketing**

Descripción del objetivo	Métrica
Posicionamiento de calidad que tiene falabella.com con sus productos.	Incrementar el <i>top of mind</i> . Valor base: 20 p.
Consideración a través de un mayor tráfico de falabella.com.	Incrementar el <i>typed search</i> en un 5%.

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

### Objetivos de comunicación

Se formularon objetivos de diferenciación publicitaria y recordación de marca y de mensaje publicitario tomando como referencia las normas país para estos indicadores. Los objetivos se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4: Objetivos de comunicación**

Descripción del objetivo	Métrica
Diferenciación publicitaria	Superar en un 7% la norma país de diferenciación publicitaria de 3,28 p.
Recordación de marca	Superar los indicadores de <i>branding</i> sobre la norma país de 3,91 p.
Alcance y recordación publicitaria del mensaje «somos un <i>marketplace</i> de calidad»	Superar la norma país de alcance y recordación publicitaria de mensaje de 3,13 p.

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

## ESTRATEGIAS

---

### **Estrategia de marketing**

Se introdujo al mercado peruano la nueva marca falabella.com, que integra las plataformas de comercio electrónico de Falabella Retail, Sodimac, Tottus y Linio en un solo *marketplace*, y se posicionó como una marca de calidad, con productos de calidad provenientes de estas reconocidas marcas minoristas; los productos provenientes de *sellers* mypes o emprendedores también son de buena calidad.

### **Estrategia de comunicación**

La campaña buscaba alcanzar dos pilares fundamentales que ayudarían a impulsar el posicionamiento de falabella.com como un *marketplace* de calidad: *awareness* y consideración. Estos pilares se alcanzarían a través de una creatividad de alto impacto y de un adecuado *mix* de medios, que conecten con los segmentos de audiencia que valoran la calidad (EFFIE Perú, 2023).

A continuación, se presentan la propuesta creativa, el desarrollo de la campaña y el plan de medios.

### **Propuesta creativa**

La creatividad consistió en presentar a Rick y Corey Harrison, protagonistas de *El precio de la historia*, como curadores. Ambos son muy queridos en la cultura popular y reconocidos como expertos en calidad, tanto en el mundo físico como en el digital. Aparte de tener una importante audiencia en la serie *reality* de History Channel, están muy presentes en redes sociales y sus frases se han immortalizado en memes que han servido para demostrar de forma simple y divertida la calidad de los productos y diversos objetos. Esto ayudaría a comunicar de manera entretenida el diferencial de marca: «En falabella.com solo encuentras productos de la mejor calidad» (EFFIE Perú, 2023).

Figura 1: Pieza «Calidad»



Fuente: EFFIE Perú (2023).

Figura 2: Pieza «Curadores»



Fuente: EFFIE Perú (2023).

“

La creatividad consistió en presentar a Rick y Corey Harrison, protagonistas de *El precio de la historia*, como curadores. Ambos son muy queridos en la cultura popular y reconocidos como expertos en calidad, tanto en el mundo físico como en el digital. Aparte de tener una importante audiencia en la serie reality de History Channel, están muy presentes en redes sociales y sus frases se han inmortalizado en memes que han servido para demostrar de forma simple y divertida la calidad de los productos y diversos objetos”.

### Desarrollo de la campaña

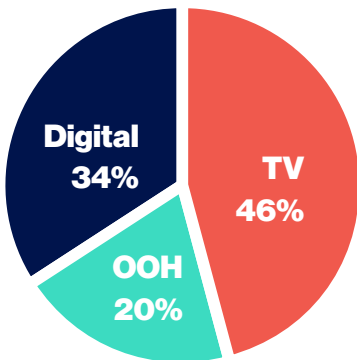
La campaña 360 contó con piezas en TV, vía pública y digital, además de activaciones e impactos de *freepress*, y se llevó a cabo entre el 11 de septiembre y el 9 de octubre de 2022. A continuación, se presenta el detalle de esta:

- \* Se inició lanzando el rumor de que Rick y Corey estaban en Latinoamérica, desde sus propias cuentas de Instagram, para despertar el interés de la prensa y las redes sociales.
- \* Luego se lanzó el *spot* de TV que resolvía qué hacían ellos aquí, en formato de 60" (con reducciones posteriores a 30" y 20").
- \* En paralelo, se desplegó un potente plan con un *mix* de medios 360 para impactar al mayor universo posible de personas.
- \* Luego, se realizó un evento en el que los protagonistas conocieron distintos emprendimientos del *marketplace* y comprobaron la calidad de sus productos.
- \* Por último, se hicieron grabaciones exclusivas para uso en redes sociales (EFFIE Perú, 2023).

### Plan de medios

La inversión en medios tuvo el desglose que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5: Mix de medios



Tipo de medio	Proporción de la inversión
TV	46%
OOH	20%
Digital	34%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

## RESULTADOS

En la tabla 6, se muestran los resultados que registró la campaña vs. los objetivos formulados previamente a esta.

**Tabla 6: Resultados vs. objetivos**

<b>Objetivos previos a la exposición de la campaña</b>	<b>Resultados posteriores a la exposición de la campaña</b>
Incrementar el <i>top of mind</i> de falabella.com. Valor base: 20 p.	Se alcanzó un <i>top of mind</i> de falabella.com de 23 p.
Incrementar el <i>typed search</i> de falabella.com en un 5%.	Se incrementó el <i>typed search</i> de falabella.com en un 10%.
Superar en un 7% la norma país de 3,28 p. de diferenciación publicitaria; es decir, alcanzar 3,51 p.	Se superó en un 10% la norma país de diferenciación publicitaria de 3,28 p.; es decir, se alcanzaron 3,61 p.
Superar la norma país de 3,91 p. en los indicadores de <i>branding</i> (recordación de marca falabella.com).	Se alcanzaron 4,13 p. en los indicadores de <i>branding</i> (recordación de marca falabella.com).
Superar la norma país de 3,13 p. de alcance y recordación publicitaria para el mensaje «somos un <i>marketplace</i> de calidad».	Se alcanzaron 3,21 p. de alcance y recordación publicitaria para el mensaje «somos un <i>marketplace</i> de calidad».

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

Además de haber alcanzado 23 puntos de *top of mind*, falabella.com se situó en el tercer trimestre de 2022 en el primer lugar de este indicador de conocimiento espontáneo entre las diferentes marcas de plataformas de comercio electrónico en el Perú, según el estudio *Brand pulse* de Kantar (citado en EFFIE Perú, 2023). El desglose de marcas se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7: Top of mind – marcas de comercio electrónico (puntos)**

Marca	Dic. de 2021	1.º trim. 2022	2.º trim. 2022	3.º trim. 2022
Falabella.com.pe	20	21	20	23
Lineo.com.pe	15	20	13	17
AliExpress.com / AliBaba.com	12	10	10	11
Mercadolibre.com.pe	13	7	9	10
Amazon.com	12	11	12	9
Ripley.com.pe	4	4	6	6
PlazaVea.com.pe	2	1	4	4
Tottus.com.pe	2	4	4	3
Platanitos.com.pe	1	2	1	1
Sodimac.com.pe		1	1	1
Hiraoka.com.pe		1	1	1
Promart.pe	1	1	1	

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

## PREGUNTAS

1. Presente el *target* de falabella.com a través de los cuatro tipos de segmentación.
2. Identifique y describa los factores culturales, sociales, personales y psicológicos que intervienen en el comportamiento de compra del comprador *online*.
3. Realice un análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria de comercio *online* en el Perú.
4. Lo mostrado en el caso de falabella.com, ¿a qué estrategia corporativa de *marketing* (crecimiento producto/mercado) corresponde? Explique y sustente su respuesta.
5. Analice el caso presentado y proponga otras dos estrategias creativas alternativas mediante las cuales se hubiera podido ayudar a posicionar la marca falabella.com como «calidad».

---

### Fuentes consultadas

- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2022). *Observatorio E-commerce – Reporte oficial de la industria e-commerce en Perú – Edición 2021-2022*.
- Falabella. (s. f. [a]). *Quiénes somos*. <https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx>
- Falabella. (s. f. [b]). *Memoria anual 2022*.
- EFFIE Perú. (2023). *Falabella.com: Expertos de calidad*. Formularios generales de los casos EFFIE Awards 2023.
- Real Academia Española. (s. f.). Curador. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/curador>
- Saga Falabella. (2023). *Memoria anual 2022*.
- Valdivia, P. (2023, 17 de febrero). «El precio de la historia»: ¿cuándo nació, cómo se contactó History Channel y qué tipo de vida llevaban los protagonistas? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/saltar-intro/noticias/el-precio-de-la-historia-cuando-nacio-como-se-contacto-history-channel-y-que-tipo-de-vida-llevaban-los-protagonistas-noticia/>
- Villar, P. (2018, 16 de octubre). Sears en bancarrota: ¿cuál es la historia de la empresa en el Perú? *El Comercio*. [https://elcomercio.pe/economia/negocios/sears-bancarota-historia-empresa-peru-noticia-568270-noticia/?ref=ecr#google\\_vignette](https://elcomercio.pe/economia/negocios/sears-bancarota-historia-empresa-peru-noticia-568270-noticia/?ref=ecr#google_vignette)

**Esta fue una  
campaña  
que buscó  
generar una  
conversación  
sobre la  
importancia  
de la salud  
e higiene  
menstrual y  
llegar a la mayor  
cantidad de  
gente”.**

**Kotex**

07

*CASO: Kotex*

## #NORMALICEMOS LA REGLA

---

**Categoría**

---

Cuidado personal; Idea de medios;  
Momento oportuno

---

---

**Premio**

---

EFFIE Oro

---

---

**Cliente**

---

Kotex

---

---

**Agencia**

---

Valor

---

---

**Elaborado por**

---

Carla Pennano

---

## LA ORGANIZACIÓN

### Breve reseña

Kimberly-Clark es una de las empresas líderes en fabricación de productos de higiene a nivel mundial. Fundada en Neenah, Wisconsin, en 1872, la empresa hoy tiene su sede central en Dallas, Texas. Tiene una facturación aproximada anual de más de US\$ 19 000 por año, lo que la coloca regularmente en la lista de las Fortune 500 empresas del mundo (véase la figura 1). Kimberly-Clark tiene más de 45 000 empleados y fue dirigida por Thomas J. Falk desde 2002 hasta 2019, año en que fue sucedido por Michael Hsu. La empresa cuenta con tres centros de innovación, ubicados en los Estados Unidos (Wisconsin y Georgia), Colombia (Medellín) y Corea del Sur.

Figura 1: Cifras clave de Kimberly-Clark



Fuente: Kimberly-Clark (2023).

### Línea de productos

Kimberly-Clark ofrece productos de consumo enfocados en mejorar la calidad de vida de las personas en cuanto a cuidado personal, familiar y del hogar. Tiene varias líneas de producto asociadas con marcas mundialmente conocidas, tales como Kleenex (pañuelos faciales), Kotex y Poise (productos de higiene femenina), Cottonelle (hisopos), Scotty y Andrex (papel sanitario), Wypall (toallitas húmedas), KimWipes (toallitas higiénicas de uso científico), Huggies (pañales sanitarios desechables y toallitas húmedas para bebé), Depend y Plenitude (pañales sanitarios para la incontinencia), que son una parte indispensable en la vida de personas de más de 175 países. La empresa posee la participación de marca número 1 o número 2 en 80 países.

### **La estrategia empresarial**

Desde 1872, Kimberly-Clark ha tenido la visión a futuro de encontrar nuevas formas de mejorar las vidas de las personas mediante productos esenciales para una vida mejor. Innovan constantemente en productos y prácticas empresariales, creando nuevas categorías de producto para atender y satisfacer las necesidades en cambio constante de las personas a las que atienden en todas las etapas de su ciclo de vida.

Su misión es: «Dar cada día un paso adelante para mejorar la salud, el bienestar y la higiene de las personas». Y su visión es: «Guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor». Los valores centrales de los fundadores de la empresa Kimberly-Clark son calidad, servicio y trato justo (véase la figura 2). Desde 1872, Kimberly-Clark ha adoptado los mismos valores fundamentales de autenticidad, responsabilidad, solidaridad e innovación. Estos valores reflejan la responsabilidad que tiene la empresa de realizar una contribución positiva a las personas a las que sirven en todo el mundo.

**Figura 2: Valores centrales de la marca**



Fuente: Kimberly-Clark (2023).

## LA ESTRATEGIA

### Definición del producto

Kotex es una de las marcas más importantes de la empresa Kimberly-Clark, dentro de la línea de productos de cuidado personal, específicamente aquellos especializados en el cuidado íntimo de las mujeres. La higiene de la zona íntima es de suma importancia para su bienestar, pues las protege de infecciones. Estas se pueden desencadenar por no tener una buena higiene íntima, ya que ello desequilibra el pH de esta zona y afecta la flora vaginal. Se trata de productos especiales para el cuidado íntimo, con fórmulas diseñadas para no alterar el pH, tales como toallas higiénicas, tampones o *panties* absorbentes (véase la tabla 1).

Los productos principales de la marca son:

**Tabla 1: Productos de Kimberly-Clark**

Toallas higiénicas	Tampones	Protectores
Kotex® Normal	Tampones Digitales Kotex (Medio)	Protector Diario Kotex® Cuidado Diario
Kotex® Sport Ultrafina	Tampones Digitales Kotex (Súper)	Protector Diario Kotex® Cuidado Puro y Natural
Kotex® Nocturna		Protector Diario Kotex® Antibacterial
Kotex® Día & Noche		Protector Diario Kotex® Ultra Flexible
Kotex® Discreta		Protector Diario Kotex® Largo
Kotex® Puro y Natural		Protector Diario Kotex® con Indicador de pH

Fuente: Kotex (2023a).

### Análisis de la marca

Hace 100 años, el concepto de toallas higiénicas fue creado por enfermeras que estaban en el frente de batalla y tenían que seguir trabajando incluso cuando tenían sus períodos. Su resiliencia y su ingenio inspiraron una marca e inventaron una categoría completamente nueva. Kotex, como marca de productos de higiene íntima para mujeres, fue lanzada al mercado en 1920 por Kimberly-Clark, y es hoy una de las

marcas de cuidado femenino más reconocidas y favoritas del mundo, una de las líderes mundiales en su segmento.

El nombre Kotex® proviene de la combinación de dos palabras en inglés: «Algodón» y «Textura». Los primeros envases de Kotex fueron de un blanco inmaculado, sin ninguna marca de identificación. Pero en el año 2000 se llevó a cabo un cambio en la identidad de marca. Se lanzó una campaña publicitaria llamada «Punto rojo», y las cajas de Kotex florecieron con flores rojas brillantes: gerberas, crisantemos, orquídeas y mariposas escarlata (figura 3).

Originalmente, el logotipo era una colección de letras negras dibujadas a mano que formaban la palabra «Kotex». Fue una exhibición muy artística y desproporcionada, lo que lo hizo muy agradable.

**Figura 3: Evolución del logotipo de la marca Kotex a lo largo del tiempo**



Fuente: 1000marcas (2023).

En el año 2003, optaron por un enfoque más estricto, con el nombre de la marca, excepto que está escrito con una tipografía más simple. Salvo la «o» perfectamente redonda y una «t» en forma de cruz, son simples letras *sans serif* con una negrita que aumenta gradualmente. El toque final es un pequeño punto en forma de círculo rojo a la derecha de la palabra.

El logotipo de Kotex entre 2016 y 2018 se enfocó en un diseño más minimalista, con una tipografía personalizada y una paleta de colores monocromáticos, y se ve realmente elegante y nítido. Al colocarse en el empaque, el logotipo de Kotex generalmente se complementa con un gráfico rojo, una barra de labios o una flor, que le da un aspecto más fresco y contemporáneo. En 2018, simplemente volvieron a pintar la segunda y la tercera letra en el diseño anterior de rojo, e incorporaron cambios sutiles en la tipografía, tal como acortar las «colas» de la letra K.

### Desafío de la marca

En todo el mundo, más de 800 millones de mujeres y niñas menstrúan todos los días. Sin embargo, 500 millones de ellas no tienen acceso a productos de higiene para su período. En muchos países, la falta de educación es tal que la mitad de las niñas ni siquiera saben qué es la menstruación cuando tienen sus primeros períodos. Incluso en los países más desarrollados, aún existen estigmas. La vergüenza y la desinformación en torno a la menstruación contribuyen a preocupaciones relativas a los derechos humanos de las mujeres y las niñas, lo que obstaculiza sus oportunidades.

En nuestra sociedad, la regla aún es un tabú del que no se habla en la sociedad, lo que genera un impacto negativo en las niñas; según el Plan Internacional, 8 de cada 10 creen que la regla es una enfermedad. Esto indica que, en el Perú, la salud menstrual tiene varios desafíos que no se van a solucionar si, para empezar, no se genera una conversación que ayude a acabar con los estigmas a los que se enfrentan niñas y adolescentes. Por eso, en 2022, Kotex decidió empezar un cambio en la sociedad hablando sobre la importancia de derrumbar estigmas sobre la regla en el Perú.

### Segmento objetivo

#### \* Hombres y mujeres de entre 25 y 50 años

Esta fue una campaña que buscó generar una conversación sobre la importancia de la salud e higiene menstrual y llegar a la mayor cantidad de gente. Se apuntó además a personas interesadas en programas de entretenimiento y farándula, que fueran *heavy users* de redes sociales y que gustaran de sumarse a las conversaciones o compartirlas. Además, se buscó impactar a un segmento que viera la activación que se haría en TV con Amy Gutiérrez, pero que además formaran parte de la conversación o comentaran lo ocurrido, para resaltar la información importante: las alarmantes cifras de desconocimiento sobre menstruación en el Perú y cómo esto afecta a niñas y adolescentes.

#### \* Niñas y adolescentes de entre 10 y 14 años

El esfuerzo de comunicación de la marca se enfocó en contribuir a que las niñas vean lo relacionado con la menstruación como algo natural. En el Perú, 8 de cada 10 niñas creen que la regla es una enfermedad, por lo que una de cada tres falta al colegio durante su período menstrual para evitar que la fastidien. Por eso era importante llegar a este segmento de niñas y adolescentes de entre 10 y 14 años, para que sepan que, si le pasa a una celebridad que admiran, y esta lo toma con naturalidad y sale más fuerte de la situación, ellas también podrían hacerlo.



En el Perú, 8 de cada 10 niñas creen que la regla es una enfermedad, por lo que una de cada tres falta al colegio durante su período menstrual para evitar que la fastidien. Por eso era importante llegar a este segmento de niñas y adolescentes de entre 10 y 14 años, para que sepan que, si le pasa a una celebridad que admiran, y esta lo toma con naturalidad y sale más fuerte de la situación, ellas también podrían hacerlo”.

#### **Posicionamiento**

Kotex es una marca de cuidado personal que es actualmente la segunda marca del mercado de toallas femeninas peruano, con un 22% de SOM. Desde 2016, la marca encuentra la oportunidad de reconectar con su *target* buscando el desarrollo de iniciativas que la acerquen a ellas a través de experiencias positivas con Kotex. Para ello, en 2017 se trabajó una estrategia multimedios para lanzar la campaña «No Te Detengas», buscando siempre mencionar que la regla no detiene al *target*.

Luego de este primer paso, desde 2018 Kotex construyó su comunicación usando el mantra «Con regla o sin regla, ella puede». Sin embargo, desde 2021, la marca decidió tomar un rol más activo para abordar las problemáticas de la salud menstrual en el Perú. Este concepto abarca los aspectos del manejo de la higiene menstrual y otros factores que vinculan a la menstruación con la salud, el bienestar, la igualdad de género, la educación, así como con el empoderamiento de niñas y mujeres adolescentes y sus derechos.

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

---

### **Insight**

«Cuando me viene la regla, me asusta que sea una enfermedad o algo anormal y que me fastidien por sangrar».

Se realizó una investigación previa en la fase preparatoria para el lanzamiento de este proyecto. Para esto, la marca realizó una serie de sesiones creativas junto con expertos tales como la psicóloga Martha Paredes, y se encontró que para que un tema despierte interés en el *target*, tiene que ser un escándalo de algún tipo. Se encontró que hay muchos temas en el Perú que, aunque son urgentes de conocer, no llegan a ser visibilizados, ya sea por falta de interés o falta de fuerza de las políticas públicas.

Como parte de esta fase, también se identificó que, en los medios, la mayoría de las conversaciones mediáticas están relacionadas con crímenes, situación política y farándula. Ante esa coyuntura, la marca se dio cuenta de que, para generar una conversación importante, de tal relevancia que los medios y celebridades se sumen a ella, necesitaban encontrar la forma de que el mensaje tuviera alguno de esos códigos.

Otro hallazgo interesante de esta fase exploratoria fue la de identificar por qué un tema tan importante como la salud menstrual no es lo suficientemente relevante como para generar una conversación en el país. Encontraron que la respuesta es simple y dolorosa a la vez: este es un tema que no es noticia. Por ello, la marca, junto con su agencia, Valor, identificó que, si querían generar una conversación sobre el tema, debían «crear una noticia» usando alguno de los códigos mediáticos identificados en esta etapa.

Nos dimos cuenta de que la mayoría de las cosas que generan conversaciones masivas en el Perú eran temas relacionados con la farándula o temas que de alguna manera se farandulizaban. Por eso, nuestra hipótesis era que, para generar conversación, tendríamos que hacer de la regla un escándalo consumible. (Revoredo, s. f.)

Se descartaron temas relacionados con la violencia y la política, pero se identificó el poder usar a la farándula y el entretenimiento como atractivo

para generar noticia. Menstruar es normal y no debería ser «noticia», pero, por otro lado, no había habido hasta ese entonces ningún momento de la TV en vivo en el que alguna mujer hubiera tenido un «accidente» con su período. Se pensó que, si mostraban un accidente de este tipo, este podría generar una conversación. Fue así que Kotex decidió aplicar la idea más arriesgada de su historia.

### **Big idea**

«Crearemos una noticia, que no debería serlo, para empezar una conversación necesaria sobre higiene menstrual y su impacto en niñas».

### **Concepto de campaña**

El 80% de las niñas y adolescentes piensan que la regla es una enfermedad. La idea de Kotex fue hacer un experimento social que ayudara a hacer entender, a las niñas y adolescentes que empezaron a menstruar, que la regla es algo normal y que puede ocurrirle a cualquiera en cualquier lugar. Si ellas veían que incluso a una celebridad podía «venirle» la regla en vivo, y que esta celebridad lo tomaba con toda normalidad, podrían cambiar sus percepciones y miedos.

El primer reto de esta campaña era generar una conversación que pusiera al descubierto que en el Perú aún hay muchos estigmas y prejuicios relacionados con la higiene menstrual. Pero no es fácil generar conversación cuando el tema no es «noticioso»: un tema relacionado con la farándula, el entretenimiento o los deportes. Por eso, la primera consigna de la campaña fue crear una noticia que generara «ruido» para lograr que se inicie la conversación. Para ello, se decidió crear una activación en televisión que se convirtiera en noticia.

Se necesitó encontrar a una mujer que tuviera buenos indicadores en redes sociales, que fuera considerada cercana, despertara empatía y no tuviera antecedentes de escándalos o problemas, de manera que, cuando tuviera el «accidente» en TV, generara solidaridad y que, sobre todo, las niñas recordaran que la regla es normal. Amy Gutiérrez, querida cantante peruana, tenía esas características y había aparecido en escena desde muy joven, en programas de concurso para adolescentes (figura 4).

Figura 4: Perfil y audiencia de Amy Gutiérrez



Fuente: Gutiérrez (s. f.).

En boca de todos era el programa líder del mediodía, y fue el medio elegido porque, además de contar con mujeres en el programa, también tenía conductores masculinos, lo que haría más interesante la reacción. A solo dos minutos de ocurrida la acción, muchos medios empezaron a sumarse a la conversación. Por proceso, Amy solo aparecería en sus redes sociales para decir que lo que pasó era algo normal. También lanzaría la etiqueta #NormalicemosLaRegla, para empezar la conversación. La conversación no paró, y Kotex activó a otros *influencers* para amplificar la campaña.

Al día siguiente, en el mismo programa, para no perder impacto y alcance, Amy develaría que la acción fue parte de una campaña que hizo con Kotex para demostrar que, aunque la regla es normal, en el Perú es más noticioso un «accidente». A partir de ese momento, Kotex entraría a la conversación para hablar de lo importante: los estigmas y prejuicios de la regla en el Perú. Los medios, en parte porque seguía siendo noticia y en parte porque habían «caído» y necesitaban cerrar el tema, informaron que todo había sido parte de una campaña para visibilizar los problemas de salud menstrual en el Perú.



**Con el material de la activación de TV, Kotex y Plan Internacional recorrieron cientos de colegios, impactando a más de 120 000 niñas, para llevar el mensaje #NormalicemosLaRegla”.**

Los medios, en un probable acto de autorreflexión, se dieron cuenta de que, al haber cubierto el incidente como si fuera una noticia relevante, quedaron de alguna manera expuestos. Por eso, al día siguiente, quizás para no sentirse avergonzados por haberlo hecho, decidieron cubrir la información que realmente era relevante: el hecho de que las niñas en el Perú aún pensaban que la regla es una enfermedad. (Revoredo, s. f.)

En esta última parte de la campaña, los medios por fin visibilizaron las cifras y las problemáticas de la salud menstrual. Finalmente, con el material de la activación de TV, Kotex y Plan Internacional recorrieron cientos de colegios, impactando a más de 120 000 niñas, para llevar el mensaje #NormalicemosLaRegla.

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

### Objetivos de comunicación

**Objetivo 1:** Generar por primera vez una conversación masiva sobre un tema del que nadie quiere hablar, la salud menstrual, para derrumbar estigmas y estereotipos que tenemos en nuestra sociedad al respecto.

**Medición:** para medir si se logró generar una conversación mediática exitosa, se consideraría:

- \* Cantidad de medios que sumarían cobertura a la noticia
- \* Impactos generados
- \* Relevancia de la conversación en redes sociales

**Objetivo 2:** Invertir las cifras: luego de ver la campaña, queríamos que las niñas expuestas a la campaña dejen de pensar que la regla es una enfermedad.

**Medición:** se desarrolló un estudio cuantitativo con 600 niñas y adolescentes de entre 10 y 14 años, para analizar cómo la campaña cambió sus percepciones.

**Objetivo 3:** Lograr que Amy Gutiérrez sea tendencia en redes sociales, generando reacciones de solidaridad y empatía ante su «accidente». Si bien, antes de la campaña, Amy Gutiérrez era una persona valorada y respetada en redes sociales, una acción tan arriesgada podía hacer que tuviera mucho «*hate*» o que la audiencia no creyera que lo pasó fue «un accidente» que les puede ocurrir a todas las mujeres.

**Medición:** para medir si se logró convertirse en tendencia, se consideraría:

- \* *Performance* de los *posts* o contenidos compartidos por Amy Gutiérrez
- \* Reporte de tendencias de redes sociales

**Objetivo 4:** Lograr que el *hashtag* de la campaña, #NormalicemosLaRegla, dispere la conversación y haga que más personas se involucren en ella, apoyando la idea de normalizar la regla. #NormalicemosLaRegla no solo era un *hashtag* para conversar, era también un *statement* con el cual la campaña buscaba invitar a las personas a unirse a la conversación para promover la importancia de desestigmatizar el período.

**Medición:** cantidad de menciones del *hashtag*, así como su *ranking* de importancia en las tendencias de redes sociales.

**Objetivo 5:** Un 60% de atribución de Kotex a la campaña. Es decir, que 6 de cada 10 encuestadas sepan que fue de Kotex. Kotex no es el líder de la categoría e invierte menos que su competencia en comunicación, por eso, cualquier esfuerzo podría ser capitalizado por la competencia.

**Medición:** se desarrolló un estudio cuantitativo con 600 casos para medir cuánta gente que vio la campaña sabía que esta era de Kotex.

**Objetivo 6:** Alcanzar un 60% de *sentiment* positivo hacia la marca. Esta fue una campaña muy arriesgada y con muy buenas intenciones, pero no se puede predecir cómo estas buenas intenciones puedan ser percibidas y valoradas por la audiencia. Por ello, era muy importante medir cuál era la percepción que tenían los usuarios sobre la campaña mediante un indicador que mostrara su verdadera valoración.

**Medición:** se midió el porcentaje de sentimiento positivo de la campaña mediante herramientas de *social listening* y redes sociales.

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN (CANALES DE COMUNICACIÓN, PLAN DE MEDIOS)

---

Los principales elementos fueron:

- \* Activación en TV en vivo: la campaña se inició cuando el programa invitó a Amy Gutiérrez y durante su presentación se vio una mancha de –supuestamente– su período menstrual.
- \* Inicio de la conversación: Amy Gutiérrez comentaría en redes sociales lo que pasó, abriendo la conversación con #NormalicemosLaRegla.
- \* Develación: al día siguiente, en el mismo programa, Amy contaría que fue una campaña de Kotex para promover conversaciones de salud menstrual.
- \* *Branded content*: Kotex también develaría en sus redes el origen de la campaña y lanzaría elementos para redes sociales relacionados con las cifras de salud menstrual.

Un elemento clave de la ejecución creativa fue que la primera mitad de la campaña debía ser *unbranded*, es decir, la marca no diría que estaba detrás de la iniciativa, para generar una conversación orgánica en la que ninguna marca «interrumpa».

Kotex, a pesar de que la competencia quiso apropiarse de la coyuntura, prefirió esperar el tiempo suficiente para hacer el develado de la acción, antes que reclamar la autoría de la misma y cortar la conversación que crecía a cada minuto. (Revoredo, s. f.)

En una segunda etapa, al develar la campaña, Kotex usó los siguientes elementos de sus redes sociales:

- \* *Fanpage* de Facebook
- \* Perfil de Instagram

## RESULTADOS OBTENIDOS

La campaña impactó a más de 20 millones de peruanos de manera orgánica y generó más de US\$ 2 millones de *free press*. Por fin, hubo en el Perú una conversación masiva y mediática sobre la importancia de la salud menstrual. Tanto #NormalicemosLaRegla como #Kotex fueron *rending topics* en redes sociales del Perú (figura 5).

Pero, lo más importante de todo: la campaña generó un cambio en la percepción de las niñas y adolescentes. Antes de ella, 8 de cada 10 niñas pensaban que la regla era una enfermedad. Luego de la campaña, las cifras se invirtieron y, entre las niñas y adolescentes que vieron la campaña, 9 de cada 10 piensan que la regla es normal y no deben avergonzarse por ella. Por último, esta campaña también tuvo éxito porque trascendió nuestras fronteras. Luego del éxito en el Perú, la campaña fue replicada con similar o mayor éxito en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Guatemala y Brasil, logrando que #NormalicemosLaRegla deje de ser solo un *hashtag*, para convertirse en un movimiento por toda Latinoamérica.

En el Perú, es complicado y costoso que los medios ofrezcan espacio para temas de salud menstrual. Esta campaña lo logró porque encontró el aspecto «noticioso» que generó que, de manera orgánica, los medios de comunicación y la audiencia se involucren. La campaña logró generar una conversación en la que se involucraron orgánicamente más de 100 medios de comunicación y más de 50 celebridades e instituciones, logrando un impacto en más de 20 millones de personas y más de un millón de interacciones en redes sociales. Solo en *free press*, se generaron más de US\$ 2 millones. Pero lo más importante es que se dio espacio para conversar sobre la problemática. Incluso, después de terminada la campaña, *Somos* hizo por primera vez un especial sobre salud menstrual (figuras 6 y 7).

**Figura 5: Resultados de la campaña – apoyo de celebridades e instituciones**



Fuente: Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

**Figura 6: Resultados de la campaña – medios orgánicos y free press**



Fuente: Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

Figura 7: Resultados de la campaña – interacciones



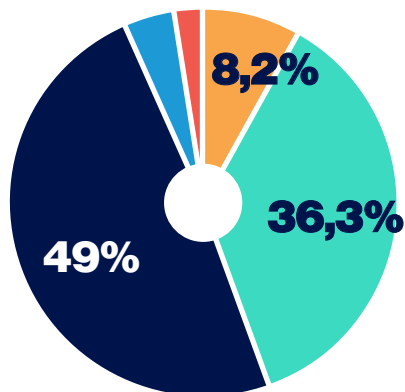
Fuente: Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

**Resultado 1:** después de ver la campaña, 9 de cada 10 saben que la regla no es una enfermedad y es algo normal. En un país en donde no está normalizado hablar sobre el período menstrual, nuestras niñas y adolescentes crecen pensando que la regla no es normal y es algo malo para ellas. Por eso, para Kotex, lo más importante de esta campaña era ayudar a que mostrara que, si le pasó a una artista que quieren, le puede pasar a cualquiera, y ello está bien, es normal (figuras 8 y 9).

**Figura 8: Estudio de mercado sobre la normalización de la regla**

«Después de esta campaña entiendo mejor que la regla es algo normal y no una enfermedad».

- \* Totalmente en desacuerdo 1
- \* En desacuerdo 2
- \* Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
- \* De acuerdo 4
- \* Totalmente de acuerdo 5

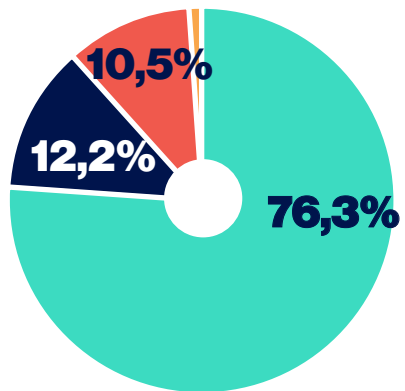


Fuente: Evolución poscampaña: Niñas y adolescentes entre 10 y 14 años. Netquest, en Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

**Figura 9: Estudio de mercado sobre el incidente con Amy Gutierrez**

«¿Qué opinas de lo sucedido con Amy Gutiérrez en el programa "En boca de todos" cuando se le vió una mancha de sangre en el pantalón?».

- \* Es una demostración de que la regla es normal y no hay nada de qué avergonzarse
- \* Es algo que no pasaría si fuera una mujer precavida
- \* Me dió asco
- \* Sentí vergüenza



Fuente: Evolución poscampaña: Niñas y adolescentes entre 10 y 14 años. Netquest, en Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).



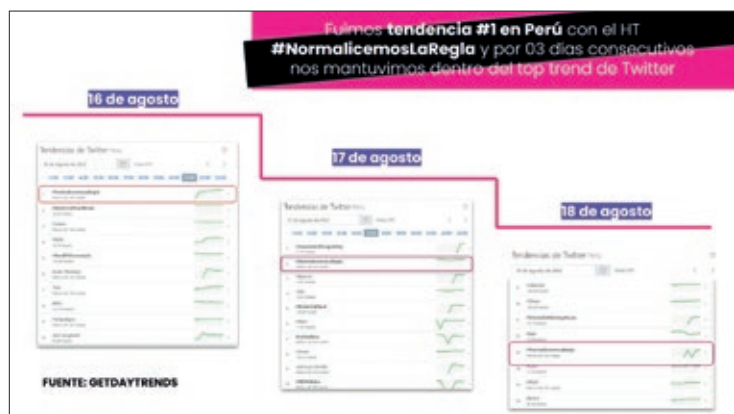
**Resultado 3:** #NormalicemosLaRegla se convirtió en tendencia #1 en el país y en la conversación más importante en el Perú durante la campaña. En un país donde la corrupción, la política o el espectáculo son los temas principales de conversación (figuras 12 y 13).

**Figura 12: Temas de conversación relevantes previos a la campaña**



Fuente: Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

**Figura 13: Tendencia en redes sociales en el Perú**



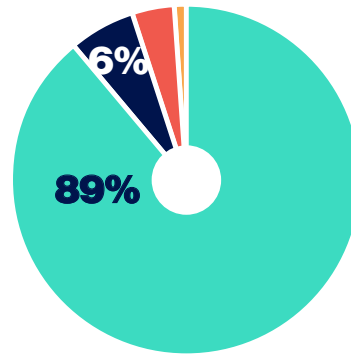
Fuente: Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

**Resultado 4:** nueve de cada 10 personas encuestadas dijeron que la campaña era de Kotex, y la marca, por primera vez, fue tendencia en redes sociales (figura 15). Kotex no es la marca líder en el mercado, por lo que una idea así representaba el riesgo de que se asociara la campaña a otra marca. Sin embargo, la marca capitalizó la acción: fue reconocida como autora de la campaña e incluso fue tendencia en redes sociales en reconocimiento de lo que la audiencia consideró como una «gran iniciativa» (figuras 14, 15 y 16).

**Figura 14: Estudio de mercado sobre la campaña #NormalicemosLaRegla**

«¿Qué marca crees que hizo la campaña Normalicemos la regla, normalicemos lo normal?»

- \* Kotex
- \* Nosotras
- \* LadySoft
- \* Otras



Fuente: Evolución poscampaña: Niñas y adolescentes entre 10 y 14 años. Netquest, en Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

**Figura 15: Respuesta de Nosotras a la campaña de Kotex**



Fuente: Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

**Figura 16: Trending topic en Twitter**



Fuente: Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

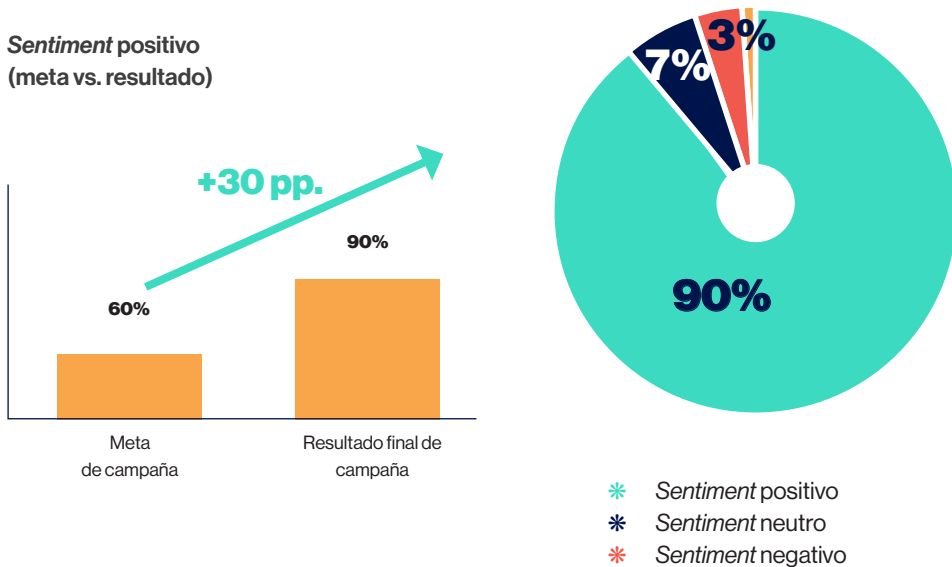
“

Kotex no es la marca líder en el mercado, por lo que una idea así representaba el riesgo de que se asociara la campaña a otra marca. Sin embargo, la marca capitalizó la acción: fue reconocida como autora de la campaña e incluso fue tendencia en redes sociales en reconocimiento de lo que la audiencia consideró como una «gran iniciativa»”.

**Resultado 5:** se logró un 90% de *sentiment* positivo para la campaña. Se incrementaron 40 puntos porcentuales en el sentimiento positivo versus el promedio de la marca (50%), y 30 puntos porcentuales más que el objetivo planteado para la campaña (60%). Asimismo, dentro de los principales temas de conversación destacó que los usuarios valoraron la forma en que había sido ideada la campaña, además del apoyo a Amy Gutiérrez, e incluso salieron a relucir otros temas de conversación, como fomentar en el país una cultura de la educación menstrual (figura 17).

**Figura 17: Sentiment de la campaña**

**#NormalicemosLaRegla generó 90% de sentiment positivo, 30 puntos porcentuales más que la meta.**



Fuente: Agencia de PR de Kimberly-Clark (2022).

**Resultado 6:** los resultados de la campaña en el Perú fueron tan significativos que la operación regional de Kimberly-Clark decidió replicar la idea en toda Latinoamérica. Por ahora, la idea ya se ejecutó con similar o mayor éxito en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Guatemala.

**Resultado 6:** los resultados de la campaña en el Perú fueron tan significativos que la operación regional de Kimberly-Clark decidió replicar la idea en toda Latinoamérica. Por ahora, la idea ya se ejecutó con similar o mayor éxito en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Guatemala.

## PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los dos elementos del macroentorno que deben tomarse en cuenta antes de la elaboración de una campaña como la que propuso Kotex?
2. ¿Qué herramientas de investigación de mercados serían útiles para conocer a las consumidoras de esta industria?
3. Haga un análisis FODA que permita identificar las principales fortalezas y debilidades de Kotex.
4. ¿Qué posicionamiento tenía la marca Kotex previamente a la campaña? ¿Y la principal competidora, Nosotras?
5. ¿Cuál es el principal reto de plantear una campaña como esta? ¿Cuáles son los riesgos y las oportunidades?
6. ¿Qué medios usaron los creadores de esta campaña? ¿Cuáles considera usted que fueron los más eficientes, tomando en cuenta los objetivos que se plantearon? ¿Qué hubieran podido hacer de manera diferente y por qué?

---

### Fuentes consultadas

- 1000marcas. (2023, 29 de marzo). *Kotex. Significado e historia*. [https://1000marcas.net/kotex-logo/#google\\_vignette](https://1000marcas.net/kotex-logo/#google_vignette)
- Agencia de PR de Kimberly-Clark. (2022). Análisis y resultados de la campaña «NormalicemosLaRegla». [Documento interno].
- Gutiérrez, A. (s. f.). *amygutierrezperu*. Página oficial. <https://www.instagram.com/amygutierrezperu/?hl=es-la>
- Kimberly-Clark. (2023). *Nuestra visión*. <https://www.kimberly-clark.com/es-us/company/our-vision>
- Kotex. (2023a). *Kotex® para ti. Productos*. <https://www.lakotex.com/es-co/productos>
- Kotex. (2023b). *Normalicemos lo normal*. Campaña. <https://www.lakotex.com.pe/es-pe/contenido/campana/normalicemos-lo-normal>
- Revoredo, R. (s. f. ). Entrevista a Rodrigo Revoredo, CEO CSO en Valor – Socios de Marcas.

**La campaña se centra en su lanzamiento al mercado peruano y en cómo podía Win, una marca peruana de Internet Hogar, competir directamente contra las grandes telcos transnacionales”.**



# 08

**CASO:** *Win*

## **CAMPAÑA DE LANZAMIENTO**

---

**Categorías**

---

David y Goliat; Lanzamiento de nuevos servicios

---

---

**Premio**

---

EFFIE Plata

---

---

**Cliente**

---

Wi-Net Telecom

---

---

**Agencia**

---

Lemon

---

---

**Elaborado por**

---

Renán Tutaya

---

## LA ORGANIZACIÓN

---

### Breve reseña

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

Win es parte del mismo grupo de Optical Networks, empresa hermana que se enfoca en servicios corporativos. La empresa tuvo un gran despegue en la pandemia, cuando el usuario entendió los beneficios de la fibra óptica. La cobertura de Win estaba soportada por la red de fibra óptica de Optical Networks, que tenía 5000 kilómetros de fibra óptica en Lima y el Callao. La fibra óptica era la mejor tecnología para garantizar la velocidad contratada. Esto convertía a Win en una propuesta disruptiva, pues, en esa coyuntura, las conexiones eran por cable de cobre (XDSL) o coaxial.

### Situación actual

Win, un nuevo operador peruano de Internet Hogar, luego de lograr un crecimiento explosivo gracias a la pandemia en el Q4 de 2022, decide hacer un lanzamiento de marca masiva, combatiendo la insatisfacción colectiva en la categoría ante el deficiente servicio de internet ofrecido por los proveedores. En este nuevo desafío, la empresa tenía el importante reto de enfocar sus energías en su consolidación, teniendo como eje principal el servicio al cliente y la expansión de las operaciones.

La categoría Internet Hogar se componía de dos grupos. En un primer grupo, las grandes transnacionales con gran capacidad de inversión, como Movistar, Claro y Entel, con tecnologías mixtas FFTX (fibra óptica), HTC y ADSL; estas dos últimas no tan rápidas y estables como la primera. En un segundo grupo, las nuevas operadoras, como Win, Wow, Nubyx y FiberPro, únicamente con tecnología FFTX.

Win apostó por una cobertura en seis regiones del Perú (Lima, Callao, Lambayeque, Piura, La Libertad y Áncash), y pudo capitalizar la explosión de la pandemia. A finales de 2021, Win se ubicó en tercer lugar en la categoría de Internet Hogar (15%), superando a Entel (12%), que había priorizado sus segmentos móviles, según estadísticas de Osiptel.

### **Línea de productos**

Como proveedor de servicios de internet con fibra óptica, Win ofrecía los siguientes servicios: Internet 200 Mbps, Internet 400 Mbps, Internet 600 Mbps; además, ofrece dúos y tríos, añadiendo TV Digital Win TV, Fonowin, y DirecTV Go. Sus líneas de productos estaban dirigidas a tres segmentos de mercado: hogar, negocios y empresas.

Win había capitalizado muy bien la necesidad de la fibra y los espacios que se abrían en el mercado. Sin embargo, todavía no tenía una marca bien posicionada. Si seguía con la misma estrategia de no invertir en publicidad masiva, no iba a poder construir un crecimiento sostenible luego de la pandemia.



**Win, un nuevo operador peruano de internet hogar, luego de lograr un crecimiento explosivo gracias a la pandemia en el Q4 de 2022, decide hacer un lanzamiento de marca masiva, combatiendo la insatisfacción colectiva en la categoría ante el deficiente servicio de internet ofrecido por los proveedores. En este nuevo desafío, la empresa tenía el importante reto de enfocar sus energías en su consolidación, teniendo como eje principal el servicio al cliente y la expansión de las operaciones”.**

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Misión y visión

La definición de la misión de Win es la siguiente:

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

Mientras que su visión es la siguiente:

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

### Valores

Los valores que busca transmitir la empresa son los siguientes:

**Auténticos:**

«Nuestros valores nos hacen únicos».

**Empáticos:**

«Conectamos con las emociones de los demás».

**Innovadores:**

«Somos ágiles y marcamos la diferencia».

**Confiables:**

«Hacemos que las cosas pasen».

**Apasionados:**

«Disfrutamos lo que hacemos».

## ANÁLISIS DE LA MARCA

---

### Desafío de la marca

La campaña se centra en su lanzamiento al mercado peruano y en cómo podía Win, una marca peruana de Internet Hogar, competir directamente contra las grandes telcos transnacionales. En esa coyuntura, la categoría de Internet Hogar se componía de dos grupos. En un primer grupo, las grandes transnacionales, como Movistar, Claro y Entel, con tecnologías mixtas FFTX (fibra óptica), HTC y ADSL. En un segundo grupo, las nuevas operadoras, como Win, Wow, Nubyx, FiberPro, con tecnología FFTX.

Las conexiones de FFTX tuvieron un gran crecimiento gracias a la pandemia de COVID-19, ya que esta evidenció la necesidad de tener una internet rápida y estable, debido a la cantidad de computadoras conectadas para poder hacer trabajos remotos. Eso llevó a que las conexiones de FFTX se duplicaran de un año a otro.

Win había ido ganando mercado, sin embargo, la competencia de Movistar, Claro y Entel estaba tan fuerte que era muy fácil perder lo avanzado. A eso había que sumar que la marca Win no era muy poderosa. Según Kantar (2022a), en el estudio «Funnel de contratación», para el Q4 de 2021, solo el 39% consideraba su marca; mientras que los líderes, Movistar y Claro, tenían una consideración de marca por encima del 66%, y más del 56% señalaban que la probarían.

Asimismo, el indicador de *brand power* (poder de marca) de Win era el más bajo (18,6%) del *top 4* de la categoría de Internet Hogar. Los líderes, Movistar y Claro, alcanzaban un 29,5% y un 28,5% respectivamente en este indicador. Win necesitaba generar notoriedad de marca para así construir predisposición de compra; sin embargo, había que considerar que su precio era un 15% mayor que el de la competencia (Movistar y Claro) y que la tecnología de FFTX iba perdiendo relevancia mientras más se volvía a la normalidad, ya que los niños regresaban a sus colegios y los adultos, a sus centros de trabajo.

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

El cambio en la importancia de los *drivers* fue resultado de los problemas con las conexiones lentas o intermitencia en el servicio. Según Osiptel, el 78% de los usuarios declaró haber tenido problemas con el servicio (Movistar, Claro y Entel) principalmente por la lentitud de la velocidad de navegación. Había una insatisfacción hacia los servicios de internet, pues más del 40% de los usuarios estaban dispuestos a cambiarse de operador, y de cada 10 usuarios, 7 decían que estaban insatisfechos con el servicio que tenían.

La saturación de internet hizo que más de la mitad de los usuarios, de los tres operadores señalados, no recomendaran el servicio de la competencia (detractores), según el indicador NPS. El *net promoter score* (NPS) es un indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente. Sirve para determinar la lealtad de los clientes a una empresa. Se mide a través de una encuesta que tiene una única pregunta y permite identificar el porcentaje de clientes promotores, pasivos y detractores.

### **Segmento objetivo**

Las características demográficas del público principal de Win eran hombres y mujeres de 30 a 55 años de NSE ABC, jefes o jefas del hogar, y encargados de realizar los pagos y las contrataciones de los servicios básicos del hogar.

La pandemia incrementó el uso intensivo de internet en el hogar; por ello, empezaron a valorar la calidad del servicio a partir de experimentar deficiencias en la conexión. El estrés del uso de internet hizo que las conexiones fallaran, y que la *performance* de las telcos no fuera eficiente. Como resultado de ello, los *drivers* para generar consideración en la categoría habían cambiado entre 2021 y 2022. «*performance* y cobertura» pasó a ser el principal *driver*, desplazando a «cercanía y confianza», y se introdujo un nuevo *driver*, «conectividad», que se constituyó como el segundo en importancia.

**Figura 1: Concepto de velocidad de navegación**



Fuente: EFFIE Perú (2022).

### **Definición del producto**

Se trata de un servicio de internet para el hogar con diferentes velocidades. Uno de los elementos claves de la definición del producto era el costo de instalación por primera vez de Win, que ascendía a S/120. Sin embargo, por campaña de lanzamiento, se ofreció la «instalación costo cero» como incentivo de contratación, pero sin descuentos en los primeros meses.

En el segundo mes de campaña, lanzaron la «Dupla Winner», que era un convenio con DirecTV, la plataforma de TV *streaming* de DirecTV Go, que les permitía competir directamente con los combos de internet + TV paga de la competencia para aprovechar la coyuntura del Mundial, ya que transmitirían los 64 partidos en vivo, 32 en exclusiva para el mercado peruano.

La fibra óptica de Win utilizaba una internet muchísimo más rápida y estable. Al tener una conexión 100% de FFTX, podían asegurar que no iba a haber bajas de latencia y rapidez en horas pico, promesa que no podían cumplir los grandes por contar con tecnologías mixtas.

### **Insight, big idea, concepto de campaña**

#### **Insight**

El *insight* identificado para la campaña fue: «Pago por un servicio y no necesariamente cumplen con lo prometido, tengo la sensación de que me engañan».

Para que Win hiciera crecer su poder de marca, un camino era tener mucha saliencia (*awareness*); sin embargo, eso se logra con un buen SOI (*share of investment*). Win no tenía los recursos como para invertir de igual a igual con sus competidores. El SOI de Win en 2021 fue de apenas un 0,05% del total de la inversión de la categoría Internet y Telecomunicaciones, donde Claro (72,78%) y Movistar (27,17%) tenían la mayor participación dadas sus capacidades de inversión.

El *share of investment* (SOI), en el contexto del *marketing*, se refiere a la proporción de inversión que una marca o empresa destina a un determinado canal de *marketing*, plataforma publicitaria o estrategia de *marketing*, en comparación con otras opciones disponibles. El SOI se utiliza para evaluar y comparar el nivel de inversión de una empresa en diferentes canales o estrategias de *marketing*.

Vale aclarar que la «saliencia» se refiere a una marca que viene a la mente rápido y sin esfuerzo cuando se activan necesidades de compra de la categoría, mientras que el SOI refleja la participación de cada operador en la inversión de comunicaciones en la categoría.

El *brand power* (poder de marca) se construye sobre tres importantes hélices: significancia (39%), saliencia (35%) y diferenciación (26%). Win necesitaba generar poder de marca a través de la significancia y la diferenciación, ya que la saliencia, como ya se explicó, dependía de una capacidad de inversión que Win no tenía.

En el contexto del poder de marca, la significancia y la diferenciación son dos aspectos clave que influyen en la percepción del consumidor y en su disposición a adquirir un producto o servicio. La significancia se refiere a la importancia o relevancia que tiene un producto o servicio para el consumidor en relación con sus necesidades, deseos o valores. Puede influir en la predisposición de compra al aumentar el interés y la motivación del consumidor para adquirir el producto o servicio. La diferenciación se refiere a la percepción de un producto o servicio como único o diferente de las alternativas disponibles en el mercado. Puede influir en la predisposición de compra al aumentar la percepción de valor del consumidor y su preferencia por el producto o servicio en cuestión.

Para comunicar las ventajas de la velocidad de la fibra óptica, desde un punto de vista publicitario, había dos formas de tangibilizar la velocidad de internet:

- \* Usar una analogía con algo rápido (un auto, un deportista, etc.). Este camino era repetitivo y no generaría diferenciación.
- \* Uso especializado en el que la velocidad es importante: videojuegos o profesiones en los que la transferencia de datos es pesada.

### **Big idea**

La idea estratégica central o *big idea* a la que se llegó utilizando el *insight* fue: «Para hacer las cosas diferentes en la categoría, vamos a construir nuestra propuesta en contraposición a las insatisfacciones del mercado».

Más allá de la velocidad, había que encontrar algo más. A pesar de que Win tenía el internet más veloz del Perú según SpeedTest de Ookla (2022) y Netflix (2022), mostrar solo el atributo velocidad no era la manera de construir significancia ni diferenciación. Al profundizar en la audiencia, vieron un descontento absoluto, no en la necesidad de la rapidez de internet, sino en el incumplimiento de esa rapidez.

**Figura 2: Publicidad de la campaña**

Fuente: EFFIE Perú (2022).

### Concepto de campaña

El concepto de la campaña de lanzamiento se basó en que «Win, el Internet Hogar más veloz del Perú, viene a cumplir con lo que promete».

La estrategia se basó en apelar a un sentimiento colectivo de insatisfacción en el que los clientes estaban dispuestos a cambiarse a una marca nueva y joven que Sí venía a hacer las cosas diferentes, porque tenía claras las cosas que deben cambiar para ser una marca significativa y diferente.

## OBJETIVOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

### Objetivos de negocio

El principal objetivo de negocio para Win era incrementar su participación de mercado (*market share*) en Internet Hogar (manteniendo la misma

cobertura) en 4 pp. respecto al Q4 2021, apuntando a acercarse a Claro, que, a pesar de ser uno de los líderes, iba perdiendo participación. El nuevo contexto de postpandemia configuraba un año difícil: los jugadores grandes (Movistar y Claro) podían recuperar rápidamente sus participaciones de mercado. Win no iba a ampliar sus servicios hacia nuevas ciudades: tenían que mantener lo ganado y crecer en las ciudades en que estaban presentes con su servicio.

En la categoría Internet Hogar, la mejor imagen del *market share* se mide en el Q4, porque muestra cuántos clientes se ganó y se perdió durante todo el año. El objetivo entonces apuntaba al volumen de mercado. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Osiptel, basándose en el número de conexiones de internet en hogares peruanos donde Win tenía presencia: en Lima, Callao, Lambayeque, Piura, La Libertad y Áncash, del Q4 de 2022.

### **Objetivos de marketing**

El primer objetivo fue incrementar la «consideración de marca» de Win al 51%, de tal manera que más de la mitad de quienes los conozcan, los consideren como marca. La consideración de la marca Win se encontraba en un 39% en 2021, por lo cual el objetivo implicaba crecer en 12 pp. para finales de 2022. En la categoría Internet Hogar, la consideración de marca era fundamental para lograr un cliente nuevo. Cuando una familia había decidido cambiar de operador, era, en ese momento de transición, que la consideración en el *funnel* se volvía primordial. Sin embargo, al ser Win una marca poco conocida en 2021, eran los últimos en el indicador consideración de marca (39%), por detrás de los líderes, Movistar y Claro, que estaban por encima del 66%. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar (2022a) con su estudio «*Funnel* de contratación de servicios de internet». El estudio había empezado desde 2021, por ello no tenían casuística antes de ese año.

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

El segundo objetivo fue incrementar el indicador «prueba de marca» a un 18%. La prueba de la marca de Win se encontraba en un 9% en

2021, por lo cual el objetivo implicaba crecer en 9 pp., es decir, en forma agresiva duplicar su indicador de prueba para finales de 2022. En la categoría Internet Hogar, el hecho de que alguien quisiera probar el servicio significaba que la marca había generado la confianza suficiente en la familia para instalar el servicio en el corazón de su casa. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar (2022a) con su estudio «*Funnel* de contratación de servicios de internet».

La prueba de marca es un indicador para evaluar el grado en que los consumidores están familiarizados con una marca específica y la perciben de manera positiva. Esta métrica se centra en medir la notoriedad y la imagen de la marca entre el público objetivo. La prueba de marca es importante porque indica el nivel de conexión y preferencia que los consumidores tienen con una marca.

El tercer objetivo fue incrementar el indicador de poder de marca (*brand power*) en 2,3 pp. vs. 2021, logrando igualar al tercero de la categoría, que era Entel. El *brand power* es un indicador que mide la predisposición de compra de una marca versus las otras de la categoría; si una marca crece, las otras decrecen. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar (2022b) con su estudio «*Tracking brand power*».

Las hélices que construyen el *brand power* son tres, con distintos pesos: significancia (39%), saliencia (35%) y diferenciación (26%). El peso y la descripción de cada hélice del concepto de *brand power* pueden variar según cada categoría (banca, bebidas, etc.). El estudio «*Tracking brand power*» era de la categoría de Internet Hogar; sin embargo, al recoger percepciones de marca de los competidores, también influía la categoría móviles, donde los competidores tenían presencia pero Win no participaba.

### Objetivos de comunicación

El primer objetivo fue crecer en la hélice de significancia y alcanzar 100 p. La significancia de Win se encontraba en 81 p. en 2021, por lo cual el objetivo implicaba incrementar 19 p. versus el año 2021. Como ya se mencionó, la significancia representaba el 39% del *brand power* y, por ende, era la que tenía mayor influencia en la predisposición de compra. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar (2022b) con su estudio «*Tracking brand power*».

La campaña de Win tenía que lograr subir en dos atributos puntuales relacionados con la significancia: el primero, que «el público sienta afinidad emocional por su marca»; y el segundo, que «sienta que su propuesta de

valor satisfacía sus necesidades». El objetivo para la afinidad de marca era alcanzar el promedio de la categoría, 0,86 p., mientras que el objetivo para satisfacer necesidades era alcanzar el promedio de la categoría: 4,74 p.

El segundo objetivo fue crecer en la hélice de diferenciación y alcanzar 130 p. La diferenciación de Win se encontraba en 126 p. en 2021, por lo cual el objetivo implicaba incrementar 4 p. versus 2021. Como ya se mencionó, la diferenciación representaba el 28% del *brand power*. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar (2022b) con su estudio «*Tracking brand power*».

La campaña de Win tenía que lograr subir en dos atributos puntuales relacionados con la diferenciación: el primero, que «eran los nuevos del barrio con nueva tecnología», gracias a eso habían ganado fácilmente el atributo de «únicos»; sin embargo, al ser una marca monoproducción, no los consideraban como una marca muy «dinámica» (segundo atributo): estaban por debajo de la categoría. Esta campaña les daba la oportunidad perfecta para cambiar eso. El objetivo para el atributo «única» era seguir por encima de la categoría, con 4,56 p., mientras que el objetivo para el atributo «dinámica» era superar el promedio de la categoría: 4,70 p.

El tercer objetivo fue mantener el liderazgo de percepción de valor a través de dos atributos que estaban por encima de la categoría: 24 p. en el atributo «vale más de lo que cuesta» y 45 p. en el atributo «vale lo que cuesta». Win tenía un precio un 15% mayor que el de la competencia, la fibra óptica era una tecnología costosa y, al ser una empresa joven, no podían sacrificar margen por volumen, como lo haría una transnacional con mayor cantidad de recursos. Su propuesta de valor no estaba en el precio sino en la calidad del servicio. Debían tener cuidado de que no se los percibiera como una marca de precio alto, sino de «vale lo que cuesta». La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de Kantar (2022c) con su «*Tracking percepción de valor*».

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN**

---

### **Estrategias de marketing**

La campaña fue de alcance nacional y su período de difusión fue de tres meses, entre el 2 de octubre y el 26 de diciembre de 2022. En el argot peruano y en los memes de redes sociales aparece la expresión «Ya nos metieron la ra#@», sinónimo coloquial de «Me estafaron». Win aprovechó

el humor que expresaba esta insatisfacción y lo convirtió en un mensaje contundente que expresaba ese malestar colectivo. Win lo resolvía con su promesa de marca: internet más veloz comprobado por los expertos (Ookla y Netflix). «Que no te metan la raaa... áááápido cámbiate a Win, el internet hogar 100% fibra óptica que vino para hacer las cosas diferentes. Win, el internet de los *winner*s».

Sabían que tenían un mensaje que bordeaba lo permitido; sin embargo, apostaron por ese mensaje coloquial porque sabían que recogía muy bien las mismas palabras de la gente. A pesar de eso, tenían que cuidar mucho la forma, ya que, al jugar con la sátira, podían caer muy fácilmente en la burla, en alguna alusión directa, o simplemente en un mensaje burdo y soez. Es por eso que establecieron mandatos creativos para nunca cruzar esa línea:

- \* Nunca mencionar la frase completa «Ya nos metieron la ra@#\$»: siempre será interrumpida por el locutor o alguna gráfica.
- \* Nunca mencionar o hacer referencia a ningún competidor. Solo mostrar la insatisfacción de los usuarios.
- \* Nunca hacer referencia a ningún código o equipo que pueda referenciar a algún competidor. Por ejemplo: el módem que salía en la pieza no era usado en el mercado.
- \* El personaje ficticio no debe ser repudiable o generar asco: tiene que ser divertido, caricaturesco y satírico.

En este contexto, la estrategia fue el lanzamiento de tres motivos en los que, a través de una rata, se representaba toda la insatisfacción que tenían los usuarios con los servicios incumplidos.

- \* **Motivo promesa:** se escenificó lo que sufrían muchos clientes al contratar un nuevo servicio de internet: la lentitud y los microcortes del servicio de internet, que reflejaban el incumplimiento del servicio contratado, mientras que el usuario declaraba: «Nos han metido la rat...». Luego, entraba Win como solucionador: «Cámbiate rápido a Win».
- \* **Motivo reseteo:** una de las «soluciones» habituales ante la falla de internet son los constantes reseteos del *router* para tener una buena señal y velocidad. Ante este cansancio, se dramatizó lo que tienen que vivir día a día los usuarios, que pensaban en «Como nos han metido la rat...», luego de lo cual entraba Win como solucionador: «Cámbiate rápido a Win».
- \* **Motivo mundial:** el «canal del Mundial» confirmó que no iba a

transmitir todos los partidos, lo que detonó una avalancha de críticas y sentimiento de estafa por parte de los televidentes. Win rápidamente capitalizó esa insatisfacción de no poder ver todos los partidos, y comunicó su alianza con DirecTV, cuya plataforma *streaming* de pago iba a transmitir el 100% de los partidos del Mundial en vivo. La Dupla Winner DirecTV Go + Win.

**Figura 3: Publicidad de la campaña**



Fuente: EFFIE Perú (2022).

### **Estrategias de comunicación**

El presupuesto de medios pagados fue entre US\$ 250 000 y 500 000. El año anterior había sido de menos de US\$ 100 000. Comparado con otros competidores, el gasto era bastante menor. Desarrollaron una estrategia de medios que les permitió obtener gran impacto de manera muy rápida a través de TV y radio, obteniendo alta exposición y bajo CPM. Sabían que no podían competir con los niveles de inversión de la competencia, por lo que optaron por concentrar la mayor parte del presupuesto al inicio de la campaña, para generar mayor alcance con ubicaciones preferenciales, con menor ruido publicitario. Realizaron el lanzamiento del spot en TV el

día de las elecciones municipales, en el que la mayoría de las personas estaban atentas a la TV por los resultados electorales. Ello favoreció la difusión de la campaña. La estrategia también incluyó menciones en vivo, medios digitales, KOL y OOH. La inversión en medios se distribuyó entre ATL (89,64%) y digital (10,36%).

Por el lado de los gastos en producción, fueron menos de US\$ 100 000. Win no podía competir con los presupuestos de inversión en medios que tenían sus competidores. En el *share of investment* (SOI) de Internet y Telecomunicaciones, Win tuvo una participación de menos del 6,98% durante 2022 vs. Movistar (34,41%) y Claro (58,59%). Debido al presupuesto acotado de producción que se tenía desde un inicio, se decidió apostar por una creatividad eficiente, que permitiera llevar el mensaje a los diferentes puntos de contacto de la estrategia de medios. Además, para el Mundial, se desarrolló el tercer motivo, reutilizando los valores de producción del *spot* madre del primer motivo.



Win hizo uso de medios propios, ya que difundió la campaña en sus plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok para desarrollar la amplificación de su mensaje, generando mayor alcance y conversación con su comunidad. Asimismo, contaron con un *call to action* hacia su *landing* [quierowin.pe](http://quierowin.pe), donde las personas podían conocer más sobre la marca y los planes disponibles”.

Figura 4: Plan de medios de la campaña



Fuente: EFFIE Perú (2022).

Win hizo uso de medios propios, ya que difundió la campaña en sus plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok para desarrollar la amplificación de su mensaje, generando mayor alcance y conversación con su comunidad. Asimismo, contaron con un *call to action* hacia su *landing* [quierowin.pe](http://quierowin.pe), donde las personas podían conocer más sobre la marca y los planes disponibles.

Como parte de la campaña, se realizaron patrocinios y alianzas con medios, que ayudaron a maximizar el alcance. Tuvieron un auspicio en el programa de radio y TV de Phillip Butters (BPO), con menciones en vivo de él y sus reporteros al terminar cada enlace en vivo, lo que amplificó el mensaje de marca. Además, contaron con Noche de Patas (+431 000 *followers*) y CamuGG (+28 000 *followers*) como KOL, lo que les permitió alcanzar y conectar con sus comunidades.

Durante el Mundial, aprovecharon su alianza con DirecTV para capitalizar la alta sintonía de programas deportivos y tener presencia en ellos con la Dupla Winner. Seleccionaron programas clave y desarrollaron activaciones en vivo en las que se hablaba de la problemática que Win buscaba resolver.

## RESULTADOS OBTENIDOS

---

La campaña resultó todo un éxito. En participación de mercado, manteniendo la cobertura de ciudades, lograron el segundo lugar, superando a Claro, y crecieron su poder de marca en 5,8 pp., superando a Entel.

Apostaron por una campaña que generó significancia y diferenciación en las personas. Una campaña de lanzamiento que construyó el poder de su marca y les permitió decir al mercado que llegaron para hacer las cosas de manera diferente. A pesar de solo poder invertir en medios un 7% (*share of investment*) versus las grandes marcas de la categoría Internet y Telecomunicaciones, compitieron de igual a igual con un gran servicio y con una mirada distinta a la de la categoría. Mediante un humor cercano, sin caer en lo soez, y una sátira irreverente, generaron afinidad con los insatisfechos. Apostaron por no centrarse en su rapidez y premios, para así poder lograr una diferenciación real con la gente.

### Resultado de negocio

Se logró alcanzar el segundo lugar en la participación de mercado de Internet Hogar, con un 21%, manteniendo la misma cobertura, superando a dos transnacionales (Claro, con un 19%, y Entel, con un 5%). Este logro significó un incremento de 5 pp. versus el Q4 de 2021, superando el objetivo de crecer 4 pp. Para tener un resultado comparable, el *market share* se midió solo en las ciudades donde Win tenía cobertura.

### Resultados de marketing

Se superó el primer objetivo, alcanzando una consideración de marca de 64 p. Con este resultado, Win era la segunda marca con mayor consideración de la categoría, incrementando 25 p. en consideración versus 2021 y 13 p. versus el objetivo. Eran la única marca con un crecimiento exponencial en consideración, mientras que los demás se mantuvieron o decrecieron; superaron a Entel en 10 p. y a Movistar en 3 p.

Respecto al segundo objetivo, Win fue el único operador que creció en el indicador de prueba de marca, alcanzando 23 p., con un incremento de 14 p. versus 2021, y de 4 p. versus el objetivo. En este indicador, Win obtuvo un crecimiento de un 155% versus el año anterior. Fue el único operador en crecer en este indicador, mientras que la competencia decreció versus 2021: Movistar, 5 p.; Claro, 1 p.; y Entel, 4 p.

También se alcanzó el tercer objetivo y, con ello, Win fue la única marca de la categoría que incrementó *brand power* (predisposición de compra), a 24,4 (+5,8 pp. versus 2021; +3,5 pp. versus su objetivo), alcanzando al tercero de la categoría, Entel, en +3,34 pp. La competencia había decrecido en *brand power* versus 2021: Movistar decreció a 26,8 p. (-3,4); Claro se mantuvo con 28,5 p.; y Entel decreció a 20,9 p. (-2,5 pp.). Para contextualizar este logro: subir 1 punto en el *brand power* era muy difícil. Claro, con toda su inversión y utilizando en sus comunicaciones al famoso jugador de la selección Advíncula, generó notoriedad, pero no significancia, no conectó con el consumidor, por lo que en todo un año no incrementó su *brand power*.

### **Resultados de campaña**

Respecto al primer objetivo, lograron superar la media de la categoría en la hélice de significancia, alcanzando el segundo lugar con 106 (+26 pp. versus 2021), es decir, +6 pp. respecto al objetivo, que había sido crecer +19 p. y alcanzar 100. Fueron los únicos en la categoría en crecer en significancia, gracias a que eran la marca que generaba mayor afinidad con el consumidor y la que mejor satisfacía sus necesidades, que son los dos atributos que construyen significancia. Eran líderes en esos dos atributos: afinidad, con 1,08 (+0,07 pp. versus su competidor más cercano, que era Claro con 1,01), y satisface sus necesidades, con 5,03 (+0,11 versus su competidor más cercano, que era Claro con 4,92).

También se superó el segundo objetivo, ya que lograron ser la única marca en tener un crecimiento exponencial en la helice de diferenciación, con 136. Ello significó un crecimiento de 9 pp. versus 2021 y de 5 pp. versus el objetivo. En diferenciación, mantuvieron su liderazgo y fueron los que crecieron más de año a año, gracias a que eran la marca más «única» y la más «dinámica» (genera mayores tendencias) de la categoría, los dos indicadores que construyen diferenciación. Eran líderes en esos dos atributos: única, con 5,05 (+0,47 pp. versus su competidor más cercano, que era Claro con 4,58), y dinámica, con 5,05 (+0,08 pp. versus su competidor más cercano, que era Claro con 4,97).

Se consiguió el tercer objetivo, mantener el liderazgo, en la mayor percepción de valor/precio de la categoría, con un 29% en «vale más de lo que cuesta», que había crecido 5 pp. versus 2021 y 2 pp. versus el objetivo. Habían obtenido una ventaja de 8 pp. versus el competidor más cercano, que era Claro con un 21%. A pesar de ser la marca con un precio más alto en la categoría, lograron reforzar la percepción de valor/precio. Además, lograron la menor percepción de «vale menos de lo que cuesta», con apenas un 19%.

Vale mencionar, como resultados adicionales, que se alcanzó la mayor consideración a futuro de compra en toda la categoría, con un 38% (+8 pp. versus el competidor más cercano, que era Claro con un 30%), creciendo en 13 pp. versus el año 2021. Además, Win logró nuevos clientes y fidelizar a los antiguos, obteniendo el nivel de *net promoter score* (NPS) positivo más alto de la categoría:

- \* Win: NPS positivo 26% (+5 pp. vs. 2021).
- \* Claro: NPS positivo 22% (+2 pp. vs. 2021).
- \* Entel: NPS positivo 17% (+1 pp. vs. 2021).
- \* Movistar: NPS positivo 16% (-6 pp. vs. 2021).

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

Las campañas en la categoría Internet Hogar pueden tener un efecto tardío, ya que hay muchos factores alrededor de una instalación, permisos municipales, aprobaciones de juntas, etc. Lamentablemente, Osiptel brinda los datos de *share* recién en mayo de 2023. Sin embargo, se debe destacar que en el Q1-2023 lograron 65 000 nuevos clientes. Su récord hasta ese momento había sido de 45 000 nuevos clientes.

Hubo dos factores sociales coyunturales que contribuyeron al éxito de la campaña. Las elecciones municipales y la noticia de que el canal de señal abierta que iba a transmitir todos los partidos del Mundial, no lo haría. Capitalizaron estos dos eventos reaccionando rápidamente y sutilmente haciendo referencia a esos dos eventos. En cuanto a las elecciones, se pauteó durante las transmisiones del conteo de las elecciones, en horario estelar; y en cuanto a la transmisión del Mundial, se hizo referencia a que Win sí tenía un paquete para ver todos los partidos en vivo por su alianza con DirecTV.

## PREGUNTAS

---

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

---

### *Fuentes consultadas*

- *Gestión*. (2022). Insights y tendencias de peruanidad: El peruano del 2022. *Gestión*.
- Ibope Perú. (2022). *Inversión en medios*.
- Kantar. (2022a). *Estudio sobre funnel de contratación de servicios de internet*.
- Kantar. (2022b). *Estudio de tracking brand power*.
- Kantar. (2022c). *Estudio de tracking percepción de valor*.
- Kantar. (2022d). *Estudio de salud de marca Win*.
- Netflix. (2022). *Speed Index Q3-Q4 2022*.
- Ookla. (2022). *SpeedTest Global Index Q3-Q4 2022*.
- Osiptel. (2023). Portal informático Punku. Reportes Internet.
- Sysomos. (2022). *WordCloud, social media listening*.

**La amistad  
evoluciona, así  
como la forma  
de pensar  
entre 'patas',  
sus juntas y los  
problemas que  
amenazan sus  
relaciones”.**

# 09

*CASO: Pilsen Callao*

## **TRES AÑOS DÁNDOLO TODO POR LOS «PATAS»**

---

**Categoría**

---

Éxito sostenido

---

**Premio**

---

EFFIE Oro

---

**Cliente**

---

Backus AB InBev

---

**Agencia**

---

Fahrenheit DDB

---

**Elaborado por**

---

Juan Miguel Coriat

---

## LA ORGANIZACIÓN

### Breve reseña

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A. tiene como principal objeto social la elaboración, envasado, venta y distribución de bebidas malteadas y maltas, bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas. Los inicios de la empresa en el Perú se remontan al año 1879, cuando los señores Jacobo Backus y Howard Johnston establecieron su fábrica de cerveza en el distrito del Rímac, en Lima, la cual fue luego adquirida por la empresa Backus & Johnston Brewery Company Limited, fundada en Londres en 1889. Posteriormente, en 1955, empresarios peruanos liderados por don Ricardo Bentín Mujica adquirieron la cervecería británica, constituyéndose como Cervecería Backus & Johnston S. A. (Backus, 2023).

Forma parte de AB InBev, una de las mayores empresas de consumo del mundo, presente en casi todos los grandes mercados de cerveza, con un importante portafolio de marcas locales y multipaís, ofreciendo más opciones a los consumidores, además de crecimiento y mayor valor. Cuenta con cinco plantas de producción de cerveza ubicadas en Lima (Ate), Arequipa, Cusco, Motupe y Pucallpa; además de una maltería y una planta de agua mineral. Sus productos están presentes en más de 180 000 puntos de venta en todo el país (Backus, s. f.).

A continuación, se presentan algunos hitos relevantes de la trayectoria y propiedad de la empresa.

- \* **1993:** inauguró la planta de Ate, una de las más modernas de América.
- \* **1994:** adquirió a Compañía Nacional de Cerveza S. A. (CNC), su principal competidor por más de un siglo, además de Sociedad Cervecera de Trujillo S. A. y Cervecería del Norte S. A.
- \* **1996:** se fusionó con CNC, Sociedad Cervecera de Trujillo y Cervecería del Norte, modificando su denominación a Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A.
- \* **2000:** adquirió la Compañía Cervecera del Sur del Perú S. A. (Cervesur).
- \* **2002:** el grupo empresarial colombiano Bavaria se convirtió en el principal accionista al adquirir el 44,05% del capital social.
- \* **2005:** el Grupo Bavaria se integró al Grupo SABMiller y, con ello, Backus se incorporó al segundo grupo cervecero del mundo.
- \* **2016:** SABMiller fue adquirida por Anheuser-Busch InBev (AB InBev), la más grande empresa cervecera del mundo, con sede en Bélgica (Backus, s. f., 2023).

## Portafolio de marcas

### Cerveza – marcas nacionales:

- \* Pilsen Callao
- \* Cristal y Cristal Bicolor
- \* Cuzqueña Dorada, Negra, Roja, Trigo y Doble Malta
- \* Pilsen Trujillo
- \* Arequipeña
- \* San Juan
- \* Golden

### Cerveza – marcas globales:

- \* Beck's
- \* Budweiser
- \* Corona
- \* Michelob Ultra
- \* Stella Artois

### RTD (*ready to drink*):

- \* Mike's
- \* Corona Tropical

### Bebidas no alcohólicas:

- \* Agua Tónica Backus
- \* Guaraná Backus
- \* Viva Backus
- \* Agua San Mateo
- \* Maltin Power (Backus, s.f., 2023).

Backus lideró el mercado de cerveza en el Perú en 2022, con sus marcas locales y globales, con el 92% de SOM, de un volumen total del mercado de 13,91 millones de hectolitros (1391 millones de litros). Además, sus tres principales marcas locales obtuvieron el 83,9% de SOM ese año (Euromonitor International, 2022a, 2022b, 2023). En la tabla 1, se muestra el SOM de estas tres marcas.

**Tabla 1: Participación de mercado en el volumen total (%)**

Marca	2020	2021	2022
Pilsen	43,6	39,8	40,5
Cristal	38,1	33,3	33,2
Cusqueña	6,6	10,1	10,2
Demás marcas del mercado	11,7	16,8	16,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: adaptado Euromonitor International (2022b).

## Su propósito

**«Soñamos en grande para crear un futuro con más motivos para brindar».**

(Backus, s. f.).

## LA MARCA

Pilsen Callao se remonta a 1863, cuando el alemán Federico Bindels estableció su cervecería en el Callao. En 1868 fue adquirida por Aloise Kieffer, cuyos herederos luego se asociaron con un grupo de empresarios peruanos liderados por Faustino Piaggio y Elías Mujica y Trasmonte, constituyéndose en Compañía Nacional de Cerveza en 1904 (Backus, 2009; Beerconsejo, s. f.).

Pilsen Callao es una de las más valiosas marcas peruanas, habiendo alcanzado en 2019 la tercera posición en el *ranking* «Brandz top 20 most valuable Peruvian brands», de Kantar, División Insights, con un valor de US\$ 965 millones (Rojas, 2019; Vásquez, 2019).

### Posicionamiento

Pilsen Callao es la cerveza que no solo junta a los amigos y amigas, sino que promueve que den todo por la amistad, además de defenderla de los problemas sociales que la amenazan (EFFIE Perú, 2023).

### Grupo objetivo

Son los LDAC (*legal drink age consumers*), jóvenes de 18 a 25 años, hombres y mujeres. Son muy afines a las redes sociales y consideran importante ser alguien relevante para sus nuevas y cambiantes dinámicas sociales. No ven el tiempo como sinónimo de amistad, sino que entienden que la verdadera amistad se da en las experiencias acumuladas en conjunto. No solo tienen al grupo de los «amigos de siempre», sino que tienen varios grupos que vienen formando con la gente del trabajo, los estudios o los viajes. Todos estos grupos son valiosos, y buscan reunirse con ellos cada vez que pueden. Es una generación que tiene mayor

conciencia de las problemáticas que agobian a la sociedad, y que poco a poco contribuyen a derrumbar esas barreras culturales que los dividen a través de la inclusividad y la igualdad de género. Buscan una amistad más inclusiva, sin prejuicios ni diferencias (EFFIE Perú, 2023).

### **Desafíos**

Pilsen Callao se enfrentaba a los tres desafíos, que se presentan a continuación:

#### **1. Pérdida de interés en la cerveza por los jóvenes**

Desde hacía ocho años, el consumo de bebidas alcohólicas en jóvenes de entre 18 y 25 años, principalmente cerveza, venía decreciendo. Hasta el año 2019, la marca ya había perdido 19 p. p. en participación en jóvenes como consecuencia de la percepción de la categoría como lejana e intensa, donde los hábitos instaurados terminaban alejándose de las necesidades y tipos de consumo actuales de un público más joven.

#### **2. Pilsen, la cerveza de los «tíos»**

Por mucho tiempo la comunicación de Pilsen representó una amistad masculina de grupo de cuatro amigos que tenían una relación de largo plazo. Esto le revirtió como una marca anticuada, pues, en el contexto actual de la amistad, debían eliminarse tres barreras para conectar con los jóvenes:

- > Dejar de ser el «tío Pilsen». Los jóvenes veían vieja a la marca, como la cerveza que tomaban sus papás; así lo mencionaban en redes sociales.
- > Dejar de lado la amistad nostálgica. Los jóvenes no necesitan retratar amistades largas con historias vividas; están creando experiencias y un círculo social en que aún no existe la nostalgia.
- > Dejar de proyectar a la cerveza como un producto solo para hombres, con códigos machistas, dejando a la mujer de lado en su consumo. Debía convertirse en una marca *mix gender*.

#### **3. Los SKU personales y las nuevas juntadas entre «patas»**

El 2020 fue un año difícil, en el que fue un reto constante poder mantener la consideración y las ventas con los jóvenes, pues la cuarentena afectó las dinámicas de las juntas entre amigos. El principal SKU, la botella grande de 630 ml, que promovía el consumo intenso entre «patas», fue el más afectado. Se crearon nuevas formas de juntarse, menos intensas y en grupos más pequeños, lo que le dio más espacio a la «chela» personal (latas y botellas de 305 ml) y mayor protagonismo entre jóvenes. Si el *target* no estaba en bares, eventos

o fiestas, pero sí en casa, y con nuevas dinámicas, la marca debía estar presente en esos nuevos espacios para «chelear entre patas», jugando videojuegos o en «reus tranquilis» (EFFIE Perú, 2023).

### El reto

Pilsen Callao se planteó el reto de volver a conectar con los jóvenes, rejuveneciendo su imagen a través de los siguientes tres factores:

- \* Su identidad visual: evolucionando su imagen de marca, haciéndola más actual.
- \* Sus mensajes: concepto de amistad evolucionado hacia el *mindset* de los jóvenes de hoy.
- \* Los momentos de consumo: evolucionando las situaciones según las nuevas formas de juntarse entre «patas» hoy, potenciando las presentaciones personales (EFFIE Perú, 2023).

## LA MACROCAMPAÑA

### Insight

«La amistad evoluciona, así como la forma de pensar entre “patas”, sus juntas y los problemas que amenazan sus relaciones».

La evolución se da en la medida en que los jóvenes están en una etapa de exploración y formación de la amistad, donde conocer nuevos amigos es más relevante que añorar una amistad de años. Por eso, la marca se centra en entender la amistad desde su formación, poco a poco, a través de experiencias compartidas. Evoluciona con el tiempo: mientras más momentos se comparta con alguien, esta persona puede pasar de ser solo un conocido a un «pata», quien luego puede ser su «hermano».

No importa cuáles sean los momentos que compartan, pueden ser grandes fiestas, reuniones tranquilas en casa, en el parque, jugar videojuegos en línea o mediante videollamadas. Todas esas situaciones son propicias para que los «patas» sean más «patas».

Además, la marca se dio cuenta de que, cuando una conexión entre dos personas es real y se va reforzando con el tiempo, se la protege y llega a estar por encima de cualquier amenaza social externa, como las propias posturas políticas, orientación, diferencia de género o la religión. Esto lleva a que los «patas» hagan cualquier cosa por mantener viva esa conexión (EFFIE Perú, 2023).

### **Big idea**

Pilsen promueve que los «patas» demos todo por la amistad, y la defiende de los problemas que la amenazan (EFFIE Perú, 2023).

### **El concepto de la macrocampaña**

«Promoviendo y defendiendo la amistad: por la amistad, todo».

Este concepto ayudó a que la marca permaneciera vigente, promoviendo la creación de nuevos lazos y defendiéndolos de cualquier amenaza. En 2020, dio pase a la plataforma #AmistadSinDiferencias, que definió una nueva versión de la amistad, que debía manifestarse a través de tres componentes:

- a. Mantener una mirada y rol culturalmente relevantes, con una imagen y perspectiva siempre contemporáneas de la amistad.
- b. Identificar constantemente las nuevas diferencias, prejuicios y barreras que amenazan a la amistad.
- c. Promover no solo las grandes fiestas, sino estar en todos los momentos en los que se forja la amistad (EFFIE Perú, 2023).



La marca se dio cuenta de que, cuando una conexión entre dos personas es real y se va reforzando con el tiempo, se la protege y llega a estar por encima de cualquier amenaza social externa, como las propias posturas políticas, orientación, diferencia de género o la religión. Esto lleva a que los 'patas' hagan cualquier cosa por mantener viva esa conexión”.

## OBJETIVOS

### Objetivos de marketing

La marca formuló objetivos de crecimiento de volumen en sus presentaciones personales (botella de 305 ml y latas), de conexión emocional («significancia») con los jóvenes de 18-25 años y mujeres, y de expectativas (percepción de «conoce mis necesidades») en los jóvenes de 18-25 años, para el período comprendido entre los años 2020 y 2022, a fin de rejuvenecer y volver a conectar con los jóvenes. Estos objetivos de marketing se resumen en la tabla 2.

**Tabla 2: Objetivos de marketing**

Descripción del KPI	Base 2019	Objetivo 2022
Incrementar consistentemente las ventas de las presentaciones personales, duplicando el volumen en hectolitros en 2022 vs. 2019.	387 232 hl	774 464 hl
Incrementar el indicador de «significancia», la conexión emocional de la marca, en los jóvenes de 18-25 años en 10 puntos en 2022 vs. 2019.	133,7 p.	143,7 p.
Incrementar el indicador de «significancia», la conexión emocional de la marca, en mujeres en 10 puntos en 2022 vs. 2019.	137,6 p.	147,6 p.
Incrementar la percepción del indicador «conoce mis necesidades» en los jóvenes de 18-25 años en 10% en 2022 vs. 2019.	59,9%	65,9%

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

### Objetivo de comunicación

El objetivo de comunicación del período entre los años 2020 y 2022 se presenta en la tabla 3.

**Tabla 3: Objetivo de comunicación**

Descripción del KPI	Justificación
Obtener un sentiment neutro positivo superior al 80% en todas las campañas.	Se tocarían temas sensibles y se correría el riesgo de una mala interpretación.

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

## ESTRATEGIAS

### Estrategias de marketing

Pilsen Callao desarrolló las siguientes estrategias para materializar la *big idea* y alcanzar los objetivos formulados:

#### 1. Nueva identidad visual de la marca

Se retocó el logo y se renovó el diseño de la etiqueta de la botella y de las latas, más contemporáneo con la estética de los jóvenes, evolucionando la imagen de la marca.

#### 2. Plataforma #AmistadSinDiferencias

Se desarrolló para evidenciar la nueva mirada de la amistad, sin diferencias, sobre todo en coyunturas en las que podría vulnerarse este concepto, como el Día de la Mujer o el Día del Orgullo, integrándose a la idea central con el *claim* «Por una amistad sin diferencias, todo».

**Figura 1: Amistad sin diferencias**



Fuente: Pilsen Callao. <https://www.pilsencallao.com.pe/>

### 3. Promover los momentos de consumo y las presentaciones personales

A través de diversas campañas, se evidenciaron los nuevos momentos entre «patas» y ocasiones de consumo, dando visibilidad a las presentaciones personales.

### 4. Diferenciar puntos de contacto

Era importante diferenciar los mensajes a los «pilseneros» tradicionales y a los jóvenes. Se llegó a los jóvenes principalmente mediante formatos digitales para abordar de una manera más fresca y directa el punto de vista respecto a problemáticas de la sociedad que terminan afectando la amistad (EFFIE Perú, 2023).

## Estrategias de comunicación

A continuación, se presentan los lineamientos creativos, las principales campañas desarrolladas en el período 2020-2022 y el *mix* de medios.

### 1. Lineamientos creativos

#### a. Reflexiones sobre la amistad

Se evidenciaron problemáticas que amenazan con romper una amistad, como la igualdad de género o la orientación sexual. Esto permitiría conectar con el *mindset* de los jóvenes a través de una amistad más inclusiva, *mix gender* y contemporánea.

#### b. Nuevos momentos de consumo

Se retrataron tácticamente las nuevas ocasiones de consumo en las que los «patas» se juntan, como jugando videojuegos o en una reunión tranquila.

#### c. Formatos personales

Las botellas chicas y las latas debían ser las protagonistas, tenían que estar presentes en todo, desde las reflexiones más profundas de la amistad hasta en las nuevas ocasiones (EFFIE Perú, 2023).

### 2. Principales campañas desarrolladas

Todas las campañas obedecieron a estrategias 360° integrales, en las que se eligieron los medios masivos TV, radio, OOH y digital para potencializar el alcance. Se utilizó la imagen de Sebastián Yatra como *influencer*.

## 2020

### \* Nueva identidad visual de la marca.

La Pilsen de siempre tiene una nueva imagen a través de una nueva identidad visual.

Figura 2 : Nueva imagen



Fuente: EFFIE Perú (2023).

\* **Yo nunca**

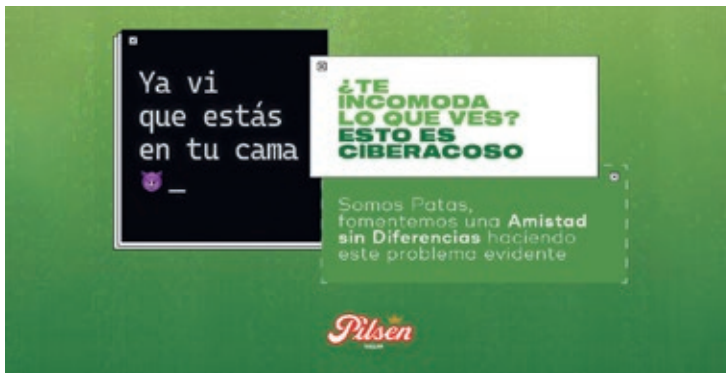
Fue un punto de quiebre de la mirada de la amistad, con la que se deconstruyeron los micromachismos en la sociedad que no son fáciles de detectar en la amistad y la amenazan. Incluso, se hizo un *mea culpa* porque en el pasado Pilsen fue partícipe de generarlos.

## 2021

\* **Banners contra el ciberacoso**

Tuvieron como propósito evidenciar la diferencia de género, y se detectó que los ciberacosos también se dan entre amigos o amigas. Se utilizaron *banners* segmentados hacia hombres, con mensajes de acoso en las páginas web que visitaban, haciéndolos sentir un poco lo que las mujeres sienten.

Figura 3 : Ciberacoso



Fuente: EFFIE Perú (2023).

\* **Te quiero, como pata**

Se desarrolló para romper los prejuicios que existen de tener a un amigo o una amiga de la comunidad LGTBQIA+. Se reflexionó sobre cómo la amistad no debe cambiar, pero los prejuicios, sí.

## 2022

\* **Todo es «pilseneable»**

Tras la liberación de las restricciones por la pandemia por la COVID-19, los jóvenes podían reencontrarse y tener más momentos de celebración entre «patas». Se introdujo así la nueva jerga «pilseneable», que significa «Celebrarlo todo con unas “chelitas” personales». Se mostraron diferentes momentos (en línea, en físico, una fiesta, una «reu» en casa, jugando videojuegos, etc.) en los que una «chelita» personal no podía faltar.

Figura 4 : Todo es «pilseneable»



Fuente: EFFIE Perú (2023).

\* **Es de «patas» retornar**

Fue la campaña de retornabilidad de botellas personales. A través de un simple *journey* Retorna > Ahorra > Vuelve a celebrar, se hizo un simil entre las cosas que se prestan entre «patas» y no se devuelven, y las botellas personales no devueltas (EFFIE Perú, 2023).

**Figura 5: Es de «patas» retornar**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

**Mix de medios**

La inversión en medios tuvo el desglose en cada uno de los años del período, mostrado en la tabla 4.

**Tabla 4: Mix de medios**

Tipo de medio	2020	2021	2022
Digital	25%	33%	38%
OOH	25%	21%	33%
Revistas	2%	0%	0%
Radios	23%	11%	10%
TV	23%	32%	15%
Influencers	2%	3%	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

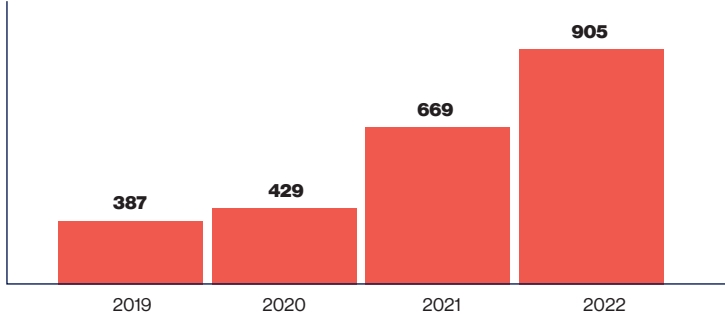
## RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron al final del período, es decir en 2022, se resumen en la tabla 5:

**Tabla 5: Resultados obtenidos**

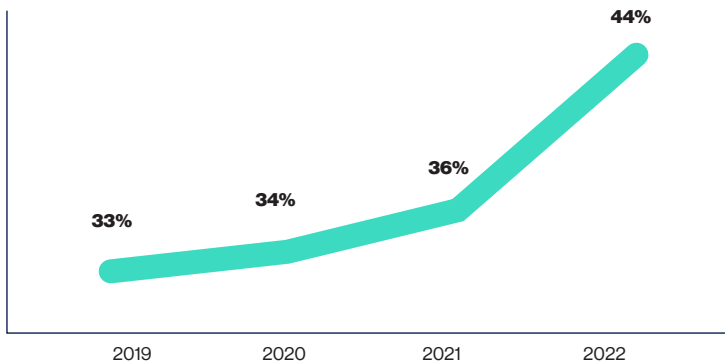
Descripción del KPI	Objetivo 2022	Resultado 2022
Incrementar consistentemente las ventas de las presentaciones personales, duplicando el volumen en hectolitros en 2022 vs. 2019.	774 464 hl	904 900 hl
Incrementar el indicador de «significancia», la conexión emocional de la marca, en los jóvenes de 18-25 años en 10 puntos en 2022 vs. 2019.	143,7 p.	172,4 p.
Incrementar el indicador de «significancia», la conexión emocional de la marca, en mujeres en 10 puntos en 2022 vs. 2019.	147,6 p.	159,6 p.
Incrementar la percepción del indicador «conoce mis necesidades» en los jóvenes de 18-25 años en un 10% en 2022 vs. 2019.	65,9%	69,7%
Obtener un <i>sentiment</i> neutro positivo superior al 80% en todas las campañas.	> 80%	> 80, pico más alto: 97%

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

**Figura 6: Volumen de presentaciones personales (miles de hl)**

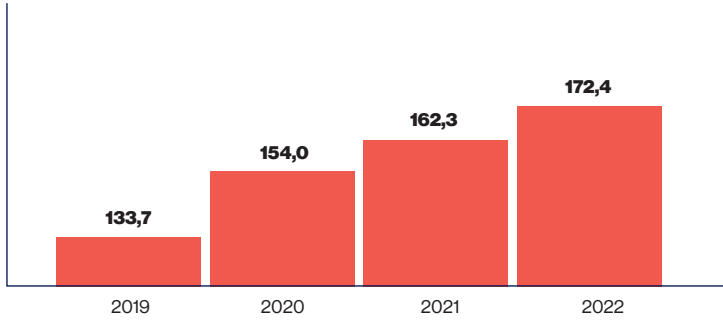
Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

Además de haber sobrepasado su objetivo de volumen de presentaciones personales, Pilsen Callao creció del 33 al 44% en su participación en el *mix* de volumen, consolidándose como marca líder dentro del portafolio de Backus.

**Figura 7: Mix de volumen de la marca en el portafolio**

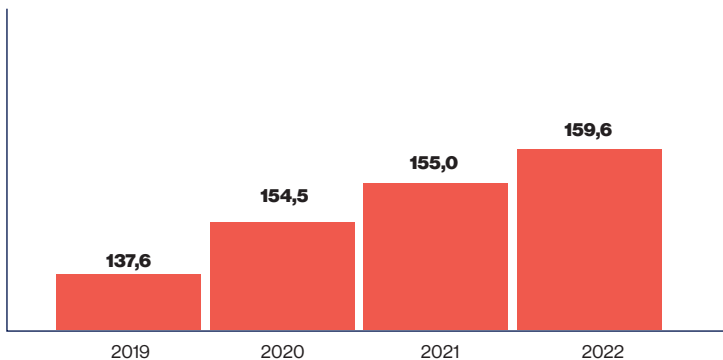
Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

**Figura 8: Significancia en jóvenes de 18 a 25 años (puntos)**



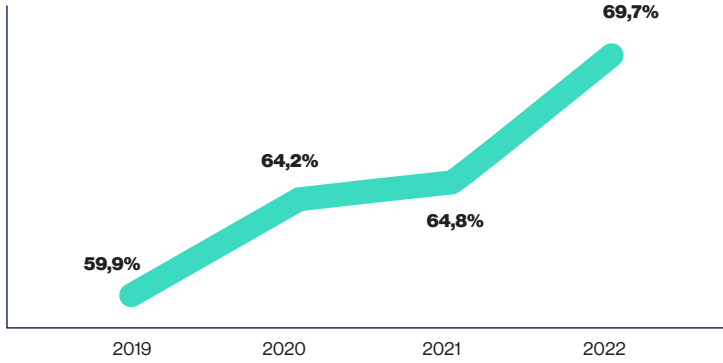
Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

**Figura 9: Significancia en mujeres (puntos)**



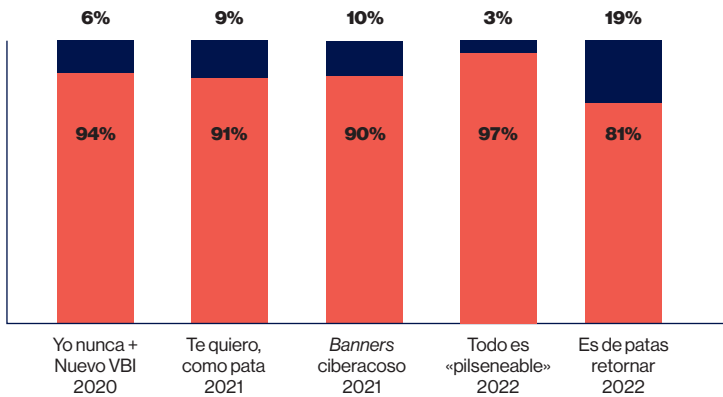
Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

Figura 10: «Conoce mis necesidades» en jóvenes de 18 a 25 años



Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

Figura 11: Sentiment en redes sociales por campaña



Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

## PREGUNTAS

1. Lo realizado por Backus, presentado en el caso, ¿a qué estrategia de crecimiento intensivo corresponde? Justifique y explique.
2. Describa el proceso de posicionamiento (defina el *target*, determine la categoría de referencia, establezca los puntos de diferencia y establezca los puntos de semejanza) de la marca Pilsen Callao.
3. ¿Cómo ha contribuido lo exhibido en el presente caso en la construcción del valor capital de marca basado en el cliente de Pilsen Callao? Analice cada uno de los bloques constructores del modelo de Keller.
4. ¿Qué ejemplos de apalancamiento de asociaciones de Pilsen Callao podrían tomar algunas otras marcas del portafolio de Backus, sin alejarse de sus posicionamientos?
5. Identifique y analice las acciones de responsabilidad social corporativa que, según el caso, Backus ha desarrollado a través de Pilsen Callao.

---

### Fuentes consultadas

- Backus. (2009, 2 de noviembre). *Nuestras marcas – Pilsen Callao*. <https://web.archive.org/web/20091102123955/http://www.backus.com.pe/WB.WebSite/pilsen-callao.html>
- Backus. (2023). *Memoria anual 2022. Backus | ABInBev*.
- Backus. (s. f.). *Nosotros*. <https://www.backus.pe/nosotros>
- Beerconsejo. (s. f.). *Cerveza Pilsen Callao*. [http://www.bebebeer.com/B\\_C/America/Cerveza\\_Pilsen\\_Callao.html](http://www.bebebeer.com/B_C/America/Cerveza_Pilsen_Callao.html)
- EFFIE Perú. (2023). *Pilsen Callao: 3 años dándolo todo por los «patas»*. Formularios generales de los casos EFFIE Awards 2023.
- Euromonitor International. (2022a). *Market sizes, beer, Peru*. Passport.
- Euromonitor International. (2022b). *Brand shares, beer, Peru*. Passport.
- Euromonitor International. (2023). *Beer in Peru*. Passport.
- Rojas, K. (2019, 13 de noviembre). Las 20 marcas más valoradas en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/las-20-marcas-mas-valoradas-en-el-peru-noticia/?ref=gesr>
- Vásquez, A. (2019). *Top 20 de las marcas más valiosas de Perú, según Kantar*. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/top-20-de-las-marcas-mas-valiosas-de-peru-segun-kantar/>

La campaña se enfoca en comunicar cómo una galleta sabor a menta y sin relleno puede ser tan fresca y atrevida como el *target*. Es decir, Pícaras Menta era tan única e irreverente como quienes la consumirían”.



# 10

*CASO: Compañía Nacional de Chocolates*

## **PÍCARAS: TAN FRESH COMO TÚ**

---

**Categoría**

---

Extensión de línea de productos

---

**Premio**

---

EFFIE Oro 2023

---

**Cliente**

---

Compañía Nacional de Chocolates

---

**Agencia**

---

Digitas Perú

---

**Elaborado por**

---

Martín Hernani-Merino y  
David Mayorga

---

## LA ORGANIZACIÓN

---

La Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A. es una empresa del grupo colombiano Nutresa. Entró en funcionamiento el 1 de febrero de 2007 en el Perú. Sus principales actividades comprenden la producción y comercialización de productos de consumo masivo como golosinas, bebidas, panetones, galletas, *snacks* y repostería (Compañía Nacional de Chocolates, 2022).

### Breve reseña

En el año 2006, con base en Colombia, la Nacional de Chocolates S. A. llegó a un acuerdo con los accionistas de la empresa peruana Good Foods S. A. y sus empresas filiales, para adquirir la totalidad de los activos tangibles e intangibles, incluidos marcas y el capital de trabajo, por un valor cercano a los US\$ 36 millones. Así, la nueva sede de la Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A. inició operaciones a comienzos de 2007.

Good Foods, creada en 1997, era una de las tres principales empresas en el Perú en el negocio de chocolates, participando en la fabricación y comercialización de galletas y dulces con marcas reconocidas como Winter's, Chocopresto, Chin Chin, Fochis, Pícaras y XL, entre otras (Winter's, 2023). Con esta adquisición, la Compañía Nacional de Chocolates S. A. consolida su liderazgo regional en Latinoamérica, conformando una red de empresas industriales y comerciales que se extiende por 12 países, desde el Perú hasta los Estados Unidos, región en la que sus compañías subordinadas emplean alrededor de 20 000 personas.

## Misión, principios y valores

### **La misión es:**

Lograr la creciente generación de valor proporcionando calidad de vida al consumidor y superando las expectativas del cliente con marcas conocidas y apreciadas, innovación efectiva, servicio superior y una excelente distribución. Gestionamos nuestras actividades con alta productividad, comprometidos con el desarrollo sostenible y el mejor talento humano, propiciando su progreso y un comportamiento corporativo ejemplar (Compañía Nacional de Chocolates, 2023).

### **Los principios son:**

#### **Integridad y ética**

### **Los valores son:**

\* **COLABORACIÓN:**  
somos jugadores de equipo.

\* **CONFIANZA:**  
generamos credibilidad.

\* **INNOVACIÓN:**  
el futuro en nuestras manos.

\* **PASIÓN:**  
comprometidos de mente y corazón.

\* **ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y CONSUMIDOR:**  
nuestra razón de ser.

### Línea de productos

La empresa cuenta con seis categorías de productos que concentran una amplia variedad de marcas (Compañía Nacional de Chocolates, 2022):

- \* Golosinas: Winter's, Olé Olé, Chin Chin, Montblanc, Maxi Maní, entre otras.
- \* Bebidas: Winter's, Choco Listo, Zuko, Colcafé, Sello Rojo, entre otras.
- \* Panetones: Winter's y Montblanc.
- \* Galletas: Noel, Pícaras, Chin Chin y Ducales.
- \* *Snacks*: Granuts y Kryzpo.
- \* Repostería: Winter's y Cordillera.

## ANÁLISIS DE LA MARCA

Pícaras, la icónica galleta de Compañía Nacional de Chocolates, que desde 1981 forma parte del corazón de todos los peruanos, renovó su imagen en 2021 para celebrar su aniversario número 40. Luego del éxito de este *rebranding*, que no solo implicó el rediseño del logo y del empaque, sino una transformación, una nueva promesa de marca, «Pícaras te da más por donde la veas», y un eslogan de campaña, «El gusto de comerse al mundo», sin modificar su propuesta de valor, la tradicional galleta redonda bañada en chocolate vino con un nuevo sabor a menta (*Mercado Negro*, 2021).

El lanzamiento de Pícaras sabor a menta fue una respuesta a la demanda que hicieron los consumidores. Específicamente, el sabor menta reflejaba las características de la incansable e intranquila generación Z. El pedido se manifestó en los comentarios en *social media*. Así, se afianzó la relación con su audiencia y se garantizó el impulso a las ventas. Con el eslogan «Tan *fresh* como tú», la marca lanzó una campaña 360 que incluyó acciones en TV, vía pública, digital en YouTube, Spotify, Twitch, además de una estrategia interactiva con un *pool* de *influencers* que realizaron un *#ChallengePícaro* (*Mercado Negro*, 2021). La comunicación animó a los consumidores a conectarse, con picardía, con las experiencias que más les gustan.

Pícaras sabor a menta tenía la capacidad de despertar interés e impulsar la compra, otorgando frescura, actualidad y valor a todo el portafolio de la empresa. Se orientó a satisfacer a la generación Z (*target*), que espera más: más variedad, más diferencia, más atrevimiento, más opciones para elegir, más picardía; y para quienes el sabor es el principal aspecto por considerar cuando eligen una galleta (véanse la figura 1 y el anexo).

**Figura 1: Galletas Pícaras sabor a menta**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

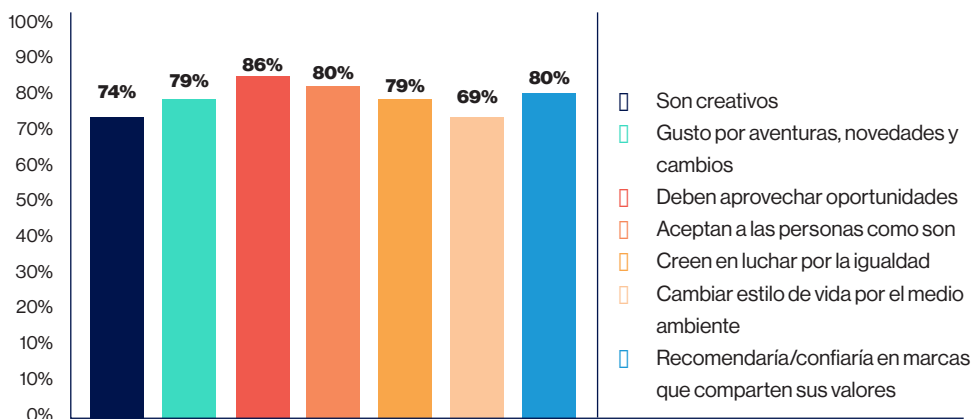
### **Segmento objetivo**

La campaña se dirigió a jóvenes de entre 17 y 24 años de NSE ABC, de la generación Z. Se caracterizan por ser creativos y aventureros, predispuestos a novedades y cambios y a aprovechar oportunidades. Aceptan a las personas como son, creen que se debe luchar por la igualdad de todos, y cambiarían sus hábitos por el medio ambiente. Otorgan a las marcas un rol más importante del que tenían antes: casi el 80% recomendaría o confiaría en una marca que comparte sus valores. Es la generación que más espera un trato amable de las marcas (90%) y que los sorprendan con los empaques de sus productos (77%) (véase la figura 2).

**Figura 2: Atributos de la generación Z**

Frecuencia de atributos

TGI Perú 2022 Zillennials NSE abc. Muestra: 611



Fuente: EFFIE Perú (2023).

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

### Objetivos de marketing planteados

Dado que la categoría galletas dulces nacional tuvo un crecimiento del 15% anual para 2021 y que galletas Pícaras se ubica en la subcategoría de galletas dulces sin relleno, el objetivo de la campaña fue competir con la subcategoría de galletas saborizadas rellenas, que tiene una cartera de sabores más amplia. Por tanto, se buscó incrementar la participación de mercado de Pícaras al competir con otra subcategoría de productos sustitutos.

Entre los objetivos específicos, se pueden mencionar los siguientes:

\* **Objetivo de negocio**

Incrementar el valor de ventas anual en un 21% (2022 con respecto a 2021) y superar el promedio de crecimiento del sector nacional en 5 pp.

\* **Objetivo de marketing**

Incrementar la participación de mercado durante 2022 en 0,5 pp., gracias a la extensión de marca y campaña.

\* **Objetivo de campaña**

- > Alcanzar un *reach* del 50% en TV.
- > Conseguir un alcance del 20% en OOH (*out of home*).

**Estrategias de marketing aplicadas**

A continuación, se presentan el *insight*, la *big idea* y concepto de campaña (EFFIE Perú, 2023).

**Insight**

El *insight* fue «Una galleta sabor a menta, bañada y sin relleno puede ser tan fresca y atrevida como la generación Z».

Cabe precisar que los rasgos del *insight* reflejan las características de personalidad de los jóvenes de esta generación. Por tanto, la comunicación del *insight* generó una fuerte identificación de la generación Z con las galletas Pícaras sabor a menta.

**Big idea**

Hacer evidente que somos más frescos y atrevidos que nunca como marca, tanto como lo son nuestros consumidores.

**Concepto de campaña**

El concepto de campaña es: «Tan *fresh* como tú» (EFFIE Perú, 2023).

La campaña se enfoca en comunicar cómo una galleta sabor a menta y sin relleno puede ser tan fresca y atrevida como el *target*. Es decir, Pícaras sabor a menta era tan única e irreverente como quienes la consumirían.

**Estrategias de comunicación**

La estrategia y el plan de medios fueron planteados con base en el objetivo: generar *awareness* de la nueva Pícaras sabor a menta, buscando causar el *net sentiment* positivo en la audiencia (valor de todas aquellas opiniones expresadas en las redes sociales sobre una marca o un producto). Por ello, se seleccionaron medios que presentasen mayor consumo y usabilidad en el *target* (público objetivo).

Dado el perfil del *target*, los medios de mayor consumo fueron digital y OOH, En ese sentido, se realizó una diversificación en el ecosistema digital considerando plataformas y formatos de alta relevancia para el público objetivo, tales como Facebook e Instagram. También se utilizaron formatos de video para causar un mayor impacto. Además, se activó Spotify como plataforma para captar la atención del usuario durante el video. En cuanto

a vía pública, se utilizaron pantallas digitales y elementos estáticos. Finalmente, se consideró la televisión como medio de comunicación tradicional en los dos principales canales (Latina y América) para generar un mayor alcance de la campaña.

## RESULTADOS OBTENIDOS

En general, Pícaras incrementó su participación de mercado. Las ventas de 2021 alcanzaron los S/ 26,1 millones, y en 2022 subieron a S/ 37,9 millones, lo que significó un incremento del 45% en ventas. Este aumento es aún más significativo al compararlo con el incremento del sector de galletas dulces a nivel nacional, que fue del 15%, con lo cual Pícaras se ubica por encima del promedio con +30 puntos porcentuales. Entre los resultados específicos, están los siguientes:

- \* Incremento de 0,9 pp. en el *share* de ventas, al pasar de un 8,9% a un 9,8% (véase la figura 3).
- \* Incremento de 10,4 pp. en el *sentiment* positivo mensual promedio durante la campaña en relación con los cuatro meses previos.

**Figura 3: Cambio en share de ventas con y sin campaña**

Frecuencia de atributos

TGI Perú 2022 Zillennials NSE abc. Muestra: 611



Fuente: EFFIE Perú (2023).

Gracias a estos resultados, Picaras se consolida como la marca con mayor potencial de crecimiento futuro, superando a Oreo y Morochas (principales competidoras). En la tabla 1, se muestran los resultados por objetivo.

**Tabla 1: Principales resultados por objetivo**

	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>
Negocio	Incrementar el valor de ventas anual en un 21% (2021 vs. 2022) y superar el promedio de crecimiento del sector nacional en 5 pp.	Un 45% de crecimiento en ventas entre 2021-2022, superando en 24 pp. la meta planteada. El sector nacional tuvo un crecimiento promedio del 15%, que se superó en 30 pp.
Marketing	Incrementar la participación de mercado durante 2022 en 0,5 pp., gracias a la extensión de marca y campaña.	Incremento de 0,9 pp. durante 2022, al pasar de un 8,9% (antes del lanzamiento) a un 9,8% (durante el lanzamiento).
Campaña	- Alcanzar un <i>reach</i> del 50% en TV. - Conseguir un alcance del 20% en OOH ( <i>out of home</i> ).	<i>Reach</i> en TV del 64% y un alcance del 27% en OOH con 5 millones de impactos.

Fuente: adaptado de EFFIE Perú (2023).

La campaña «Tan *fresh* como tú» de Picaras sabor a menta obtuvo un premio EFFIE Oro en 2022, en la categoría Extensión de línea de productos.

## PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los atributos relevantes de la campaña «Tan *fresh* como tú»?
2. ¿La segmentación de mercado fue la más adecuada? ¿Por qué?
3. ¿Por qué las estrategias de comunicación de la campaña «Tan *fresh* como tú» fueron efectivas? ¿Utilizaría otros medios de comunicación? ¿Cuáles? ¿Por qué?
4. Considerando los resultados obtenidos sobre participación en ventas luego de la campaña, ¿cuál fue la ventaja competitiva de la campaña «Tan *fresh* como tú» con relación a los competidores de Pícaras?
5. ¿Considera que el éxito de la campaña «Tan *fresh* como tú» se basó en escuchar al público objetivo de Pícaras? ¿Por qué?
6. ¿Cuál es la personalidad de la marca de galletas Pícara sabor a menta?
7. ¿Qué recomendaciones daría a Pícaras para futuras campañas de comunicación?

---

### Fuentes consultadas

- > Compañía Nacional de Chocolates. (2022, junio). *A pedido de sus consumidores, Pícaras lanza su... ¡nuevo sabor a menta!* <https://chocolates.com.pe/actualidad/a-pedido-de-sus-consumidores-picaras-lanza-sunuevo-sabor-a-menta/>
- > Compañía Nacional de Chocolates. (2023). *Nuestra filosofía*. <https://chocolates.com.co/filosofia/#:-:text=MISI%C3%93N,superior%20y%20una%20excelente%20distribuci%C3%B3n.>
- > EFFIE Perú. (2023). *Pícaras Menta*. Formularios generales de los casos EFFIE Awards Perú 2023, Lima.
- > *Mercado Negro*. (2021). Pícaras: 40 años de historia y tradición en el hogar peruano. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/infografias/picaras-40-anos-dehistoria-y-tradicion-en-el-hogar-peruano/>
- > Winter's. (2023). *Historia*. <http://www.winters.com.pe/historia>

## ANEXO

Campaña Picaras sabor a menta: «Tan fresh como tú»



Fuente: EFFIE Perú (2023).

**El gran desafío de la marca era cómo blindar a sus clientes y a la vez darles beneficios útiles en una categoría de planes convergentes (móvil+fijo) que no tenían”.**

# 11

*CASO: Entel Perú*

## **EN FAMILIA AHORRAMOS MÁS CON NUEVAS LÍNEAS ADICIONALES**

---

**Categoría**

---

Internet y telecomunicaciones

---

**Premio**

---

EFFIE Oro

---

**Cliente**

---

Entel Perú

---

**Agencia**

---

Circus Grey Perú

---

**Elaborado por**

---

Renán Tutaya

---

## LA ORGANIZACIÓN

### Breve reseña

Entel Perú es una empresa del grupo Entel Chile, que inició operaciones en nuestro país en 2014 ofreciendo diversos servicios de telecomunicaciones. Son líderes en telecomunicaciones en Latinoamérica, con más de 50 años de experiencia. En 2013, Entel Chile adquirió Nextel Perú por US\$ 400 millones. El año 2014, Nextel Perú cambia de nombre y pasa a llamarse Entel Perú.

Como grupo internacional, cuentan con el soporte y las mejores prácticas de su aliado estratégico Vodafone, el segundo operador móvil más grande del mundo. En Chile, brindan servicios integrados de telecomunicaciones y servicios de tecnologías de la información (TI), dirigidos a los mercados de personas, empresas (micro-, pequeñas y medianas empresas) y corporaciones (grandes empresas). Sus operaciones cuentan con una posición líder en la industria en Chile, y participa en el Perú a través de sus filiales Entel Perú, Entel Empresas y Servicios de Call Center del Perú. Asimismo, ofrece servicios de arriendo de redes a mayoristas, centro de atención telefónica, contacto remoto y mesas técnicas de ayuda en ambos países.

### Situación actual

En la actualidad, constituye la tercera mayor compañía de telefonía móvil del país; no obstante, vienen creciendo en forma sostenida año a año, acercándose a los operadores líderes del mercado: Movistar y Claro. Se les reconoce como la empresa de telecomunicaciones con la mejor experiencia del cliente en el mercado peruano, por el nivel de servicio que ofrecen a sus clientes (Kantar, 2021d).

Según la información que las empresas operadoras reportan a Osiptel, al cierre del primer semestre de 2023, el Perú alcanzó 41,14 millones de líneas móviles, con un crecimiento del 0,09% en comparación con similar período del año anterior.

La empresa operadora Claro es líder del mercado, con más de 12,32 millones de líneas móviles a nivel nacional, que representan el 29,96% de participación de mercado. En segundo lugar se ubica Movistar, que, con más de 11,61 millones de líneas móviles, cuenta con el 28,23% de participación de mercado. Entel ocupa el tercer lugar, ya que cuenta con 9,39 millones de líneas y un 22,82% de participación de mercado.

Según la información que las empresas operadoras reportan a Osiptel, al cierre del primer semestre de 2023, el Perú alcanzó

**41,14 millones**

millones de líneas móviles.

### **Línea de productos**

Las líneas de productos de Entel Perú están dirigidas a dos segmentos de mercado: personas y empresas. Entre los servicios que ofrece, se encuentran la telefonía móvil prepago y pospago, la telefonía fija con tecnología móvil, la banda ancha fija inalámbrica, el *roaming* internacional y los mensajes de texto masivos.



**En la actualidad, constituye la tercera mayor compañía de telefonía móvil del país; no obstante, vienen creciendo en forma sostenida año a año, acercándose a los operadores líderes del mercado: Movistar y Claro. Se les reconoce como la empresa de telecomunicaciones con la mejor experiencia del cliente en el mercado peruano, por el nivel de servicio que ofrecen a sus cliente”.**

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Misión y visión

La definición de la misión de Entel Perú es la siguiente:

**«Hacer que vivamos mejor conectados contribuyendo a transformar responsablemente el Perú».**

Mientras que la definición de la visión de Entel Perú es la siguiente:

**«Ser un referente en el sector de las telecomunicaciones, brindando una experiencia distintiva, un lugar donde las personas se realizan, una empresa que desafía al mercado y crece de manera sostenible».**

(Entel Perú, 2023).

Asimismo, la definición de propósito de Entel Perú es la siguiente: «Entel potencia lo que te hace distinto, acercando las infinitas posibilidades que da la tecnología y así transformar responsablemente la sociedad» (Entel Perú, 2023).

### Valores

Los valores o pilares culturales de Entel conducen sus acciones y decisiones como empresa y se alinean con su propósito y plan estratégico. Son la base de su cultura y, por ello, esperan que sus colaboradores y colaboradoras los interioricen y adopten en su día a día.

## Los cinco valores son:



### **SIENTE COMO TU CLIENTE.**

«Somos socios de nuestros clientes y no solo proveedores de servicios o soluciones punto, construimos con ellos propuestas excepcionales y a su medida».



### **HAZ LO INCREÍBLE.**

«Trabajamos sin barreras jerárquicas ni funcionales para el logro de objetivos comunes, siempre abiertos a dar y recibir aportes que generen sinergia y valor».



### **EXPERIMENTA Y CAMBIA.**

«Experimentamos y aprendemos integrando el conocimiento de los demás para generar valor».



### **SÉ PARTE DE LA SOLUCIÓN.**

«Nos hacemos cargo de nuestras decisiones y acciones y perseveramos en la búsqueda de la eficiencia».



### **LIDERAZGO ENTEL.**

«Lideramos con visión integral y aceleramos el desarrollo de nuestro equipo».

## **ANÁLISIS DE LA MARCA**

---

### **Desafío de la marca**

En el contexto de la categoría primaba la comoditización, ya que todos los operadores ofrecían similares productos a similares precios, existiendo pocos espacios para innovar en los planes móviles del segmento pospago. Hacia tiempo que no se lanzaban nuevas modalidades de planes.

Los operadores líderes ofrecían planes convergentes (móvil+fijo), es decir, servicios para el móvil y para el hogar en forma de paquetes. Algo que Entel Perú no ofrecía, dado que no tenía el servicio de internet hogar debido a la fuerte inversión que requiere como compañía, sobre todo internet de fibra óptica; solo brindaban internet fijo en zonas puntuales, pero aún nada masivo. Cabe resaltar que la adquisición de estos servicios paquetizados (móvil+fijo) había aumentado de manera significativa en 2021 (+11%) a raíz de la pandemia y de que se empezó a trabajar y estudiar desde los hogares.

Por otro lado, la relevancia del servicio de internet en casa se intensificó en la pandemia, durante la cual todos estuvieron encerrados. Y el trabajo remoto, que continuaba en ciertos sectores, y los emprendimientos habían hecho que este servicio sea aún más necesario de lo que ya era. Los usuarios demandaban más un buen internet en casa, y Entel Perú no entraba en esa ecuación, ya que no disponía de un servicio de internet fijo hogar potente, como Movistar y Claro.

Respecto a la anterior inversión publicitaria en 2021, Claro y Movistar incrementaron la inversión en la comunicación de sus planes convergentes (móvil+fijo): Claro en un 39% y Movistar en un 37% respecto del año anterior. Incluso, Claro invirtió en este servicio montos que no invertía antes.

El gran desafío de Entel era cómo retener a sus clientes y a la vez darles beneficios útiles en una categoría de planes convergentes (móvil+fijo) que Entel no tenía, pero sí Movistar y Claro.

### **Segmento objetivo**

La base de clientes pospago (que tienen un plan mensual y pagan una tarifa fija) de Entel tenían sus servicios de casa (telefonía fija, internet fijo) con otros operadores, sobre todo con los líderes, Claro y Movistar. Por ello, estos planes convergentes (móvil+fijo) constituían una seria amenaza para que estos clientes vieran una buena opción en la competencia. Y si a eso se sumaba que se trata de una categoría de clientes infieles, en la que los usuarios cambian fácilmente de operador, se hacía evidente que Entel tenía un gran desafío por delante: tenían que innovar.

Por otro lado, Entel tenía clientes que pagaban más de una línea de telefonía móvil, y los estudios indicaban que el motivo principal por el que lo hacían era porque se la pagaban a su familia (75%), siendo los padres de familia (mayores de 35 años) el principal perfil con esta conducta. De esta

manera, encontraron un fuerte motivador para poder dar a estos jefes de familia lo que buscaban: ahorro y conexión para su familia. Y, del lado de Entel, una gran oportunidad de poder blindarlos para que se queden con la marca.

La campaña estaba dirigida al segmento de clientes pospago de Entel. Había usuarios que ya estaban cansados de estar con su operador actual o que, por la misma naturaleza de ser una categoría de clientes infieles, ven una nueva oferta en el mercado y optan por cambiarse. En su mayoría son usuarios de 36 años a más que valoran el uso de internet y en los que la variable precio/calidad cobra mayor relevancia.

El punto de encuentro de este comportamiento era el jefe de familia que necesita ahorrar, ya que paga el servicio de su familia. Además, esperaba una buena relación de precio/calidad en el servicio que tenía: no solo quería ahorrar, sino también quería buenas prestaciones por el servicio que paga mes a mes. Así que esta era la persona con la que debían conectar.

## DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

---

En el contexto de comoditización, y de planes convergentes (móvil+fijo) que Entel no tenía, había que innovar con nuevos planes, colocando al consumidor en el centro. Se creó un nuevo plan de líneas adicionales que ningún operador había lanzado antes. Estas líneas adicionales costarían S/ 29,90 cada una y tendrían los mismos beneficios que la línea titular. Así, este nuevo plan de líneas adicionales buscaba:

- \* Retener a sus clientes pospago con el fin de evitar que los abandonen.
- \* Que otros usuarios migren a Entel en familia y no solo de manera individual.
- \* Que en el segmento pospago creciera nuevamente la afinidad hacia la marca y que sientan que satisfacen sus necesidades.
- \* Que más familias ahorren.
- \* Es decir, una ecuación en la que ambas partes ganen.

Figura 1: Publicidad de la campaña



**e) entel**

**Postpago**

Tus Líneas  
**Adicionales**

cada una a:

**S/ 29.90**

**Mismos beneficios que la línea titular**

( Para cualquier plan Entel Power Familiar )

Fuente: EFFIE Perú (2023).

## **INSIGHT, BIG IDEA, CONCEPTO DE CAMPAÑA**

---

### ***Insight***

El *insight* identificado para la campaña fue que desde el mismo servicio móvil también se podía generar la ecuación convergente sumándole la variable precio/calidad, beneficiando a ambas partes.

En una categoría donde prima la comoditización y donde los principales operadores (Movistar y Claro) ofrecen planes convergentes (móvil+fijo) que Entel Perú no ofrecía, tenían que buscar innovar con el fin de despegarse de la categoría y lograr blindar a sus clientes postpago que corrían el riesgo de migrar a un plan convergente de la competencia, que venía creciendo.

La solución fue trabajar la convergencia desde el mismo frente móvil, creando el nuevo plan de líneas adicionales. No es que las líneas adicionales no hayan existido antes, pero nunca había sido de la forma en que crearon este nuevo plan: «Sea el plan postpago que tengas (bajo, medio o alto valor), tus líneas adicionales cuestan solo S/ 29,90 cada una y, además, todas las líneas adicionales tienen los mismos beneficios que la línea titular (así sea la más cara)».

Lograron ser consecuentes con las características de la marca, cuyo posicionamiento tuvo como foco desde el inicio colocar al consumidor en el centro. Buscaron conectar con el usuario definido como principal: el jefe de familia que necesita ahorrar, ya que paga el servicio de su familia. Además, el jefe de familia espera una relación de precio/calidad en el servicio que tiene: no solo quiere ahorrar, quiere buenas prestaciones por lo que paga.

### ***Big idea***

La idea estratégica central o *big idea* a la que se llegó utilizando el *insight* fue: «Con el nuevo plan de líneas adicionales ahorras más, teniendo tu familia beneficios que ningún operador le había ofrecido antes». Este concepto permitió pasar del desafío a la solución para la marca, y es que, con el nuevo plan de líneas adicionales (con las mismas características que la línea del titular), los clientes podían ahorrar más, y su familia tenía beneficios que ningún operador había ofrecido antes.

### Concepto de campaña

El concepto de la campaña giró en torno a la familia de Jorge Henderson (conocido presentador de televisión), quienes no solo ahorran sino que, además, se parecen a él porque tienen los mismos beneficios, algo que ningún operador les había ofrecido antes.

La estrategia de la campaña se basaba en que este plan no era como los conocidos en la categoría, así que el mensaje debía entenderse. No era un plan de S/ 29,90 (de los que ya existían muchos), sino una nueva modalidad: estas líneas adicionales permitían ahorrar en familia y tener los mismos beneficios que la línea principal.

Recurrieron a un personaje conocido y que había vuelto por el programa Yo soy, Jorge Henderson, quien tiene una particularidad reconocida que mantiene con los años: sus prominentes bigotes. Así nació la familia Henderson, quienes, a través de una metáfora, pasaron a tener los mismos bigotes que Jorge, y, por lo tanto, los mismos beneficios que tenía él.

## OBJETIVOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

### Objetivos de negocio

El principal objetivo de negocio fue que las ventas mensuales del nuevo plan de líneas adicionales representen el 25% de las ventas totales del segmento pospago, y así conseguir una tasa menor de *churn* y una tasa menor de clientes que no pagan (QNP) al fidelizar a sus clientes. El objetivo, entonces, se enfocaría en los ingresos por ventas. La medición del resultado alcanzado se obtendría mediante los reportes de ventas totales del segmento (nuevo plan líneas adicionales versus planes regulares), el reporte *churn* (tasa de abandono de clientes) y el reporte QNP (tasa de clientes que no pagan). Al tener más clientes en este nuevo plan de líneas adicionales, buscaron dos aspectos:

- \* **Blindar a los clientes:** era más fácil que los abandonara un cliente, sobre todo en una categoría en la que el *churn* es alto, a que se fuera una familia que tiene los mismos beneficios que la línea titular pagando menos.
- \* **Mejorar la calidad de los clientes:** al estar conectada no solo una persona sino una familia, buscaron clientes más comprometidos a pagar por el servicio, mejorando así la tasa QNP.

Figura 2: Concepto de la campaña



Fuente: EFFIE Perú (2023).

### Objetivos de marketing

El primer objetivo fue dejar de estar estancados como marca y crecer 5 puntos al cierre del año en *meaningful* en el segmento postpago, con el fin de satisfacer, pero a la vez blindar, a los clientes. El *meaningful* es el indicador que permite medir si los consumidores sienten afinidad por la marca y piensan que satisface sus necesidades. Por ello, al tener este nuevo plan de líneas adicionales como propuesta de valor potente, buscaron crecer en este indicador, que incluso llevaba estancado todo el año 2021 en este segmento postpago ante la falta de una campaña original. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del *tracking* de marca anual de Kantar (indicador anual de *meaningful*). El objetivo se definió con base en el histórico de marca y categoría realizado en los estudios con Kantar.

El segundo objetivo fue crecer como mínimo 2 puntos porcentuales en el atributo de oferta/calidad en el segmento postpago: «Tiene el mejor precio en relación con los beneficios que brinda». Este atributo de oferta/calidad es el más relevante en esta categoría competitiva en la que los usuarios postpago no solo buscan los mejores precios sino también buenas prestaciones del servicio, ya que pagan una renta. De ahí la importancia de crecer en este atributo como barrera de entrada a los planes convergentes (móvil+fijo). Cuando crecían en un atributo, normalmente era por debajo de los 2 puntos, así que fijaron como objetivo alcanzar o sobrepasar esos 2 puntos. El objetivo, entonces, era un cambio en este atributo específico. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del *tracking* de marca anual de Kantar. El objetivo se definió con base en el histórico de marca y categoría realizado en los estudios con Kantar.

El tercer objetivo fue crecer en el *power* de marca del segmento postpago en 0,5 puntos para el cierre de año. Como estaban innovado para este segmento con una oferta especial que sería impulsada durante todo el año, esperaban que este indicador de marca crezca en este segmento. El crecimiento del *power* de marca se mueve entre 0,2 y 0,5 puntos anualmente, así que se propusieron crecer en 0,5 puntos al finalizar el año. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del *tracking* de marca anual de Kantar (*power* de marca para el segmento postpago).

El «*power* de marca» se refiere a la fuerza, influencia y valor que una marca tiene en el mercado y en la mente de los consumidores. Es una medida de la capacidad de una marca para destacarse, diferenciarse y generar lealtad y preferencia entre los consumidores en comparación con otras marcas en su categoría.

### Objetivos de comunicación

El primer objetivo fue liderar la tanda publicitaria versus las campañas de la competencia (Movistar y Claro), buscando que los indicadores estén dentro o superen la norma país, sin tener ningún indicador por debajo de esta norma. Para el lanzamiento de los planes de líneas adicionales, buscaron que la campaña destaque en la tanda publicitaria de la categoría, e incluso destacar dentro de la norma país que no solo contempla la categoría. Además, no solo se trataba de liderar sino de que la campaña sea positiva en términos de *engagement*, *brand associations* y *brand predisposition*; esto implicaba, según el semáforo de medición, que todos los indicadores sean amarillos y verdes (ninguno rojo). La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del *tracking* publicitario Kantar (norma país). Este *tracking* mide distintos indicadores que permiten saber cómo resultó la campaña en cuanto a *engagement*, *brand associations* y *brand predisposition*.

El *engagement* se refiere a la medida en que una persona se involucra, interactúa o participa activamente con un contenido, una marca, una comunidad o una plataforma en línea. En el contexto del *marketing* y las redes sociales, el *engagement* es una métrica importante que indica el nivel de interacción y conexión que los usuarios tienen con una marca o contenido específico.



El primer objetivo fue dejar de estar estancados como marca y crecer 5 puntos al cierre del año en *meaningful* en el segmento pospago, con el fin de satisfacer, pero a la vez blindar, a los clientes. El *meaningful* es el indicador que permite medir si los consumidores sienten afinidad por la marca y piensan que satisface sus necesidades”.

Las *brand associations*, o «asociaciones de marca», se refieren a las conexiones mentales y emocionales que los consumidores hacen entre una marca y ciertos atributos, características, valores, experiencias o imágenes. Estas asociaciones pueden ser conscientes o inconscientes, y son formadas a lo largo del tiempo mediante las interacciones de los consumidores con la marca, así como mediante las comunicaciones de *marketing* y la exposición a la marca en diferentes contextos.

La *brand predisposition*, o «predisposición de marca», se refiere a la inclinación o disposición de un consumidor hacia una marca en particular antes de interactuar con ella o de realizar una compra. Esta predisposición puede ser influenciada por una variedad de factores, como la percepción de la marca, las experiencias pasadas, las recomendaciones de otros, la publicidad y la exposición a la marca en diferentes contextos.

El «semáforo de medición» se refiere al *set* de indicadores que monitorea Entel en la campaña. Si son verdes, es que aumentaron los valores; si son amarillos, se mantuvieron los valores; y si son rojos, disminuyeron los valores.

El segundo objetivo se enfocó en el entendimiento del mensaje. Se buscaba conseguir que los principales mensajes espontáneos que brindaran los usuarios de toda la plataforma estén asociados correctamente a los beneficios de este nuevo plan. Debían comunicar un nuevo plan que no era como los que se conocían en la categoría, así que el mensaje debía entenderse correctamente en toda la plataforma. No estaban hablando de un plan de S/ 29,90, de los que ya existían muchos, sino de una nueva modalidad de plan, y era importante que eso se entendiera espontáneamente:

- \* Este plan te permite ahorrar en familia.
- \* Entel tiene líneas adicionales a S/ 29,90.
- \* Tienes los mismos beneficios que la línea titular.

La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del *tracking* publicitario de Kantar (indicador de mensajes espontáneos de las tres campañas masivas de la plataforma).

**Figura 3: Plataforma Entel de la campaña**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

## ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

### Estrategias de marketing

La campaña fue de alcance nacional y su período de difusión duró 10 meses, entre el 1 de marzo y el 31 de diciembre de 2022. La estrategia contemplaba tres elementos claves:

- \* Jorge Henderson se constituyó en el portavoz de la marca para dar a conocer, entender y resaltar esta nueva propuesta de valor, junto con su familia.
- \* Los bigotes eran el elemento metafórico y divertido que les permitiría conectar rápidamente con la audiencia en los distintos puntos de contacto.
- \* Una plataforma anual, ya que una innovación así no podía quedarse solo con un lanzamiento sino que debía ser una plataforma que reiterare el beneficio durante el año.

Si bien la comunicación del nuevo plan de líneas adicionales estuvo durante todo el año en distintos canales y medios propios, fueron tres momentos durante el año que tuvieron comunicación masiva pagada: uno fue el lanzamiento y los otros dos correspondieron a campañas que se decidió volver parte de la plataforma de líneas adicionales con el fin de construir esta propuesta de valor en el tiempo.

1. **Lanzamiento de líneas adicionales.** El 1 de marzo, dieron a conocer la nueva propuesta y beneficios del nuevo plan de líneas adicionales, con una ejecución creativa que tenía a la familia Henderson, y sus bigotes, como protagonistas.

Este lanzamiento tuvo todos los medios: TV, digital, vía pública, radio, prensa y auspicios (en ese orden de inversión); y tuvo una compra de medios enfocada no solo en llegar a los jefes de familia sino al público en general. Hacía tiempo que no se escuchaba una nueva modalidad de plan, y había que comunicarla a todos.

2. **Mamá con líneas adicionales.** En mayo, decidieron sumar, a la oferta emblemática del Día de la Madre, la oferta de líneas adicionales, ya que mamá podría tener un equipo, pero un equipo con una línea adicional. En esta ejecución creativa, apareció Jorge Henderson para reforzar el mensaje y para que no se perdieran las líneas adicionales, dado que el foco estaba en los equipos para regalar a mamá.

Esta campaña tuvo el despliegue y los medios de una campaña de este período: TV, digital, radio, prensa, vía pública y auspicios.

**Figura 4: Campaña de mamá con líneas adicionales**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

### 3. Líneas adicionales con nuevos gigas de alta velocidad ilimitados.

El 1 de septiembre, con el fin de no solo volver a decir que tenían el plan de líneas adicionales sino poniendo nuevamente al consumidor en el centro, la familia Henderson llegaba renovada, con bigotes más grandes, porque ahora parte de los planes pospago traían gigas de alta velocidad ilimitados. Los planes que en ese momento brindaba la categoría, incluido Entel, no eran realmente ilimitados porque tenían un tope de gigas de alta velocidad. De esta manera, fueron el primer operador en ofrecer planes realmente con internet ilimitado, es decir, sin tope de gigas de alta velocidad. Entonces, los Henderson aparecieron renovados para decir que las líneas adicionales también tenían este beneficio. Esta campaña tuvo un período y una inversión mucho más acotados que las anteriores (35% menos de inversión).

Vale destacar que los mensajes fueron recurrentes en todo el despliegue para reforzar los beneficios del nuevo plan: con las «líneas adicionales de Entel» «tienes los mismos beneficios que la línea titular» porque «en familia ahorramos más».

#### Estrategias de comunicación

El presupuesto de medios pagados fue entre US\$ 1 y 2 millones. En comparación con los competidores directos (Movistar y Claro), este gasto fue más o menos el mismo. Los tres momentos de la plataforma estuvieron acompañados de medios masivos, manejando los rangos de presupuesto indicados, solo que el tercer momento tuvo un 35% menos de inversión comparado con el lanzamiento y con «mamá con líneas adicionales». El *mix* de medios considerado por los ejecutivos de Entel para cada una de las tres campañas fue el siguiente:

- \* Lanzamiento: TV, 67%; digital, 12%; OOH, 10%; radio, 7%; prensa, 3%; cine, 2%.
- \* Mamá con líneas adicionales: TV, 62%; digital, 17%; OOH, 9%; radio, 8%; prensa, 2%; cine, 1%.
- \* Líneas adicionales con gigas de alta velocidad: TV, 63%; digital, 14%; OOH, 14%; radio, 7%; cine, 2%.

Por el lado de los gastos en producción, fueron entre US\$ 100 000 y 250 000. Se desarrolló la producción de las campañas de la plataforma: audiovisuales para TV y digital, audios para radio, y toma fotográfica. Además, estuvo la contratación de Jorge Henderson como personaje central.

Entel Perú hizo uso de medios propios, ya que difundió la campaña en su web, Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, tiendas propias y de terceros, para dar continuidad a la campaña.

Como parte de la campaña, se realizaron patrocinios y alianzas con medios que ayudaron a maximizar el alcance. Auspicios en programas masivos que calzaban con el mercado objetivo en *Yo soy*, *El reventonazo de la Chola* y novelas del *prime time*, así como auspicios en radios. Asimismo, se utilizaron redes sociales y plataformas como Facebook, Instagram, Spotify, TikTok y YouTube.

## RESULTADOS OBTENIDOS

---

La campaña de líneas adicionales tuvo resultados muy favorables en la base de clientes pospago de Entel Perú, ya que se redujo el *churn*, se mejoró la tasa de pago, y lideraron el *meaningful* después de dos años.

### Resultado de negocio

Las ventas de este nuevo plan de líneas adicionales alcanzaron el 36% en promedio mensual del segmento pospago, superando el objetivo (25%) en más de 10 pp. Y con el beneficio de que estas nuevas líneas adicionales permitían blindar mejor a sus clientes, sosteniendo este porcentaje cada mes y recibiendo clientes que venían en familia.



Vale destacar que los mensajes fueron recurrentes en todo el despliegue para reforzar los beneficios del nuevo plan: con las 'líneas adicionales de Entel' 'tienes los mismos beneficios que la línea titular' porque 'en familia ahorramos más'.

Figura 5: Campaña de líneas adicionales con alta velocidad ilimitada



**Postpago**

Tus Líneas  
**Adicionales**

cada una a:

**S/ 29.90\***

con Gigas de  
**Alta Velocidad**

**ilimitados**

Desde Plan Entel Power Familiar 89.90 S/0

[ Mismos beneficios que la línea titular ]

Fuente: EFFIE Perú (2023).

Como prueba de ello, en esta base de nuevos clientes con líneas adicionales, disminuyó el *churn* a -56% promedio mensual en comparación con otros clientes pospago que no tienen este plan. Vale resaltar que el *churn* (tasa de abandono) siempre existe y que en esta categoría es alto, por ello la necesidad de conseguir clientes con una mayor vinculación con la marca. Se considera a partir del segundo mes de lanzado cualquier servicio, ya que se mide la tasa de abandono.

Asimismo, mejoró la calidad de los clientes, ya que la base de nuevos clientes con líneas adicionales tenía un QNP (clientes que no pagan) un 5% menor versus el total de clientes pospago. Incluso, ese porcentaje disminuía mes a mes; por tanto, los clientes con el nuevo plan son de mayor calidad porque pagan. Al igual que la tasa de abandono, el QNP, clientes que no pagan, siempre existe en la categoría de servicios, por eso la necesidad de conseguir clientes de mejor calidad. Si este indicador disminuye, significa que se tiene una mejor calidad de clientes.

### **Resultados de marketing**

El primer objetivo, sobre el crecimiento en *meaningful* en el segmento pospago, se superó ampliamente al cierre del año (+5 puntos), ya que se creció 9 puntos, con el fin de satisfacer, pero a la vez blindar, a los clientes. Vale resaltar que, en la categoría, crecer 5 puntos ya es significativo, dado que es un indicador que no mejora con facilidad. Entel dejó de estar estancado en el indicador de *meaningful*. Y no solo se movieron favorablemente, sino que lideraron la categoría, superando después de dos años a Claro, que era el líder en este segmento; es decir, nuevamente creció la afinidad hacia la marca Entel en el segmento pospago. Definitivamente, el nuevo plan de líneas adicionales satisfizo las necesidades de ahorro y conexión familiar de los clientes, siendo Entel una marca afín a ellos.

El segundo objetivo, sobre crecimiento en el atributo «tiene el mejor precio en relación con los beneficios que brinda» (+2 puntos) también fue superado, ya que crecieron 3 puntos en el atributo más relevante de oferta/calidad en el segmento pospago, cuyos clientes no solo buscan los mejores precios sino también buenas prestaciones del servicio que pagan. Vale resaltar que, en la categoría, crecer 3 puntos ya es significativo, dado que es un indicador que no mejora con facilidad. El hecho de que el nuevo plan de líneas adicionales no solo fuera atractivo en precio (S/ 29,90) y en el valor de sus prestaciones (los mismos beneficios que la línea titular), sino que también estuviera disponible para toda la base pospago, hizo que

este atributo se pudiera creer en todo este segmento de clientes, ya que la oferta abarcaba a todos los clientes de alto, medio y bajo valor.

El tercer objetivo, sobre crecimiento en el *power* de marca del segmento pospago (+0,5 puntos) también fue superado, ya que alcanzaron +0,8 puntos en el *power* de marca al cierre del año. Vale recordar que, en la categoría, el crecimiento del *power* se mueve entre 0,2 y 0,5 puntos anualmente. Prácticamente duplicaron el objetivo con una creatividad memorable con mensajes efectivos que lideró la tanda publicitaria de la categoría y se quedó en el imaginario popular de la gente. El lanzamiento de este innovador plan de líneas adicionales, así como la plataforma que construyeron durante el resto del año, hizo posible que este *power* aumentara significativamente en este segmento.

### Resultados de campaña

Se logró el primer objetivo sobre liderar la tanda publicitaria versus las campañas de la competencia. No solo lideraron abrumadoramente la tanda publicitaria versus la categoría, sino que consiguieron que todos los indicadores sobrepasen la norma país (100% verdes). Los *trackings* publicitarios miden distintos indicadores que permiten saber cómo resultó la campaña en cuanto a *engagement*, *brand associations* y *brand predisposition*. Es por ello que haber sobresalido en todos estos indicadores (100% verdes) e incluso en la norma país, que es más ácida, ya que los compara con otras categorías, demostró que la campaña había sido un 100% efectiva en términos de comunicación. Y esto era importante lograrlo desde el lanzamiento, porque marcaría la continuidad de la plataforma.

De la misma manera, se alcanzó el segundo objetivo, ya que lograron que la plataforma de comunicación transmitiera a los usuarios los principales mensajes que querían que entendieran de manera espontánea:

- \* Este plan te permite ahorrar en familia.
- \* Entel tiene líneas adicionales a S/ 29,90.
- \* Tienes los mismos beneficios que la línea titular.

La idea creativa logró que la figura de Jorge Henderson no fuera el único centro de la campaña, sino que aportó directamente al entendimiento de los beneficios: «Los Henderson ahorran en familia porque tienen líneas adicionales a S/ 29,90 con los mismos beneficios que él».

Vale mencionar, como resultados adicionales, que la creatividad y el beneficio central del nuevo plan traspasaron las fronteras de las piezas creadas por la marca. Medios como *La República*, parodias en programas

de TV, usuarios y demás, empezaron a utilizar el recurso del bigote de Jorge Henderson y su familia («todos igualitos a él») para hablar de distintos temas. Pero, finalmente, creando asociación a los beneficios del nuevo plan en otros espacios. Y, con esto, la marca logró tener un nuevo espacio en el imaginario de la conversación popular de la gente.

## PREGUNTAS

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

---

### Fuentes consultadas

- > Adcity. (2023). *Medición y compra de OOH*.
- > Entel Perú. (2021a). *Análisis inversión publicitaria industria*.
- > Entel Perú. (2021b). *Reportes de ventas, churn, QNP, segmento pospago*.
- > Entel Perú. (2023). *Página web*.
- > Ibope Media. (2023). *Análisis de audiencia de televisión*.
- > Kantar. (2021a). *Estudio de numeración, segmento pospago*.
- > Kantar. (2021b). *Tracking de marca*.
- > Kantar. (2021c). *Tracking publicitario*.
- > Kantar. (2021d). *Estudio base de clientes Entel*.
- > Kantar Media Research. (2023). *Medición de lectoría de impresos*.
- > Osiptel. (2023). *Portal informático Punku. Reportes de telefonía móvil pospago*.
- > TGI-Ibope (2023). *Análisis del comportamiento y consumo del target*.

**La campaña  
#ClavesInsuperables  
se basó en motivar  
el cambio de claves  
inseguras utilizando  
fechas especiales  
mediante historias  
con las que era fácil  
identificarse”.**



# 12

CASO: *BCP*

## **SAN VALENTÍN: #CLAVES INSUPERABLES**

---

**Categoría**

---

*Marketing estacional*

---

**Premio**

---

**EFFIE Oro**

---

**Cliente**

---

**Banco de Crédito del Perú – BCP**

---

**Agencia**

---

**OMD Perú / TBWA Perú**

---

**Elaborado por**

---

**Renán Tutaya**

---

## LA ORGANIZACIÓN

### Breve reseña

El Banco de Crédito del Perú es un banco peruano, fundado en 1889 con el nombre de Banco Italiano. Posteriormente, en 1942, cambió de nombre y pasó a ser Banco de Crédito del Perú. Desde entonces, ha tenido un importante crecimiento en el mercado peruano. En 1988, instaló una extensa red de cajeros automáticos en sus diversas oficinas. En 1993, inició su expansión internacional mediante la adquisición del Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia.

### Situación actual

En la actualidad, el BCP se ha convertido en la entidad bancaria más grande del mercado peruano. Cuenta con 375 agencias, más de 1800 cajeros y más de 5600 Agentes BCP a nivel nacional.

Es propiedad del conglomerado financiero Credicorp, que es el *holding* de servicios financieros líder en el Perú, con presencia en Bolivia, Chile y Colombia. Credicorp tiene un portafolio de negocios diverso organizado en cuatro líneas de negocio: Banca Universal, a través del Banco de Crédito del Perú – BCP y el Banco de Crédito de Bolivia; Microfinanzas, a través de Mibanco, Encumbra y Bancompartir; Seguros y Fondos de Pensiones, a través del Grupo Pacífico y Prima AFP; y Banca de Inversión y Gestión de Patrimonios, a través de Credicorp Capital, Gestión de Patrimonios del BCP y Atlantic Security Bank.

### Línea de productos

Sus líneas de productos están dirigidas a tres segmentos de mercado: personas, pymes y empresas. Entre los servicios que ofrece, se encuentran ahorros, préstamos, financiamiento para comercio exterior, arrendamiento, seguros y asesoría financiera.

Su portafolio de productos es amplio e incluye tanto productos pasivos como activos: cuentas de ahorro; depósitos a plazos; tarjetas de crédito; préstamos personales, vehiculares e hipotecarios; préstamo de capital de trabajo; cobros a clientes; cobranza de letras y facturas; pagos a terceros; pago de haberes y CTS; tarjetas de débito; y servicios de cambio de dólares.

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

A lo largo de su existencia, el BCP se ha caracterizado por ser una entidad financiera líder e innovadora en el mercado peruano, acompañando el desarrollo económico de personas y empresas de diversos sectores.

### *Propósito y aspiración*

La definición de propósito del BCP es la siguiente:

**«Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad, y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación» (BCP, 2023).**

Por su parte, la definición de la aspiración del BCP es la siguiente:

**«Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.**

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

**Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú».**

## Valores

Los valores que busca transmitir el banco (BCP, 2023) son los siguientes:

### CLIENTECÉNTRICOS:

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

### SUMAMOS PARA MULTIPLICAR:

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

### EMPRENDEMOS Y APRENDEMOS:

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

### POTENCIAMOS TU MEJOR TÚ:

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

### MÍNIMO, DAMOS LO MÁXIMO:

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

### SEGUROS Y DERECHOS:

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

## ANÁLISIS DE LA MARCA

---

### Desafío de la marca

La nueva era digital y el «efecto pandemia», que aceleró la adopción de tecnologías, habían permitido al BCP aumentar el número usuarios en su *app* Banca Móvil en 1,3 millones entre enero de 2022 y 2023. La migración a canales digitales beneficiaba a los clientes del banco al permitirles hacer transacciones rápidamente y desde cualquier lugar. Sin embargo, traía consigo un riesgo inherente: el aumento de los fraudes digitales. Es por eso que el banco contaba con una estrategia educativa de prevención de fraudes para combatir errores que podían poner en riesgo sus cuentas.

Una de las principales contingencias para los clientes era tener claves inseguras, como fechas de cumpleaños, números de DNI o incluso secuencias numéricas sencillas. En conjunto con las distintas estrategias del banco para promover la multicanalidad y el uso de la *app* Banca Móvil, resultaba importante acompañar al usuario para evitar este tipo de errores y contribuir a que el número de personas que eran víctimas de fraudes no se incrementara al mismo tiempo que crecía el número de usuarios digitales.

Para ello, el banco buscaba encontrar los momentos más oportunos para dar consejos de seguridad a sus clientes. De esta manera, para motivarlos a cambiar sus claves de Banca Móvil por unas más seguras, el banco asoció uno de los consejos más importantes en prevención de fraude, ¿cómo crear contraseñas indescifrables?, a una fecha comercial: San Valentín, en la cual todas las marcas hablan sobre el amor. Allí surgió el segundo reto: ¿cómo destacar en una fecha tan saturada de comunicaciones con un mensaje educativo? Se adoptó un enfoque disruptivo y cercano, para poder diferenciarse y generar una mayor notoriedad, demostrando que aprender de seguridad no tiene por qué ser aburrido. Así nació #ClavesInsuperables, con un *timing* oportuno y una creatividad distinta.

### Segmento objetivo

El público objetivo de #ClavesInsuperables consistió en clientes BCP, hombres y mujeres, de entre 25 y 55 años, a nivel nacional, de NSE ABC, que cuentan con la *app* Banca Móvil BCP, con el fin de darles consejos de seguridad para crear claves más seguras para su *app*, mediante mensajes cercanos y sencillos de entender en la semana de San Valentín.

El común denominador era que utilicen claves conformadas por secuencias numéricas simples, fechas de cumpleaños que son fácilmente ubicadas por medio de redes sociales, o números que conforman su teléfono o DNI. Solo un 67% identificaba correctamente que este tipo de claves eran inseguras.

Eran clientes bancarizados que buscaban ahorrar tiempo y dinero en movilizarse hasta el banco. Para ellos, las *apps* transaccionales pertenecen al mundo de lo utilitario, no al mundo de lo amado, ya que les permite tener control y practicidad. Sin embargo, solo la tercera parte de ellos percibía que las claves eran seguras, dejando un amplio margen en el que cambiar esa perspectiva.

Un mensaje de prevención de fraude en San Valentín no debería hablar solo a aquellos que tienen pareja, sino ser más transversal. La pregunta fue: ¿qué tiene en común el grueso del público objetivo? La respuesta: la gran mayoría había pasado por al menos una decepción amorosa. De hecho, los peruanos tienen una visión un tanto negativa del amor, ya que un 29% no está satisfecho con su vida amorosa y existe un porcentaje mayor de personas que sienten que será más difícil conseguir una pareja. Por ello, el banco buscó distinguirse de los mensajes tradicionales de la fecha, con un mensaje que apelara a un *pain* común en la audiencia objetivo.

El posicionamiento de la marca BCP se centra en su solidez financiera, confiabilidad, excelencia en el servicio al cliente, innovación tecnológica y compromiso con la comunidad. Estos elementos ayudan a diferenciar al BCP en el mercado bancario peruano y a crear una conexión emocional con los clientes.



La campaña giró en torno al concepto de educar a sus clientes sobre cómo crear contraseñas seguras para su Banca Móvil BCP, con un mensaje disruptivo en San Valentín. Se bautizó a la campaña como #ClavesInsuperables”.

## DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

---

La campaña giró en torno al concepto de educar a sus clientes sobre cómo crear contraseñas seguras para su Banca Móvil BCP, con un mensaje disruptivo en San Valentín. Se bautizó a la campaña como #ClavesInsuperables.

Se encontró en la fecha de San Valentín el momento perfecto para dar un consejo de seguridad diferente a todos los mensajes de amor, invitando a los clientes a convertir esas fechas que dolieron, que nadie más conoce y son difíciles de olvidar, en claves seguras para su *app*. Se diferenciaron así de todos los mensajes que celebran al amor y brindaron un consejo de seguridad con una gran verdad inolvidable con la que todos nos podemos identificar.

Así como era importante promover la digitalidad, también lo era acompañar al usuario con una estrategia educativa en seguridad, para evitar que caiga en alguno de los crecientes fraudes digitales. Una de las principales puertas de entrada del fraude es tener contraseñas inseguras, fáciles de decodificar. Por eso, se aprovechó la coyuntura de San Valentín para dar un mensaje disruptivo y distinto, que enseñe a los clientes cómo crear contraseñas seguras para su *app*.

## INSIGHT, BIG IDEA, CONCEPTO DE CAMPAÑA

---

### ***Insight***

El *insight* identificado para la campaña fue: «Todos tenemos una fecha de desamor, en la que rompieron nuestro corazón, que nadie más conoce que, aunque quisiéramos, no podemos olvidar». Y es que el amor tiene muchas fechas importantes que recordamos con mucho cariño, como cuando nos pidieron la mano, el día que nos casamos o cuando le declaramos nuestro amor a esa persona especial. Sin embargo, así como existen estas fechas, también están las que son producto del desamor, que nadie conoce, pero que, para cada uno, no son fáciles de olvidar. El día que te dejaron en la «*friendzone*», cuando te terminaron por teléfono o cuando descubriste que había alguien más.

Precisamente estas fechas insuperables tienen seis números, la misma cantidad de dígitos numéricos que los clientes necesitan para crear una clave segura en la Banca Móvil BCP. Y tienen la particularidad de que nadie más las sabe, a diferencia de las fechas de cumpleaños, que son fáciles de encontrar en internet, las secuencias sencillas o números del celular o DNI, recursos que muchos clientes usan a la hora de crear sus claves.

### **Big idea**

La idea estratégica central o *big idea* a la que se llegó utilizando el *insight* fue: «Si todos tenemos fechas de desamor insuperables que solo nosotros conocemos, ¿por qué no crear claves seguras con ellas?». Este concepto permitió pasar del desafío a la solución para la marca, invitando a los clientes a usar su fecha de desamor como clave segura para la Banca Móvil BCP.

### **Concepto de campaña**

El concepto de la campaña #ClavesInsuperables se basó en motivar el cambio de claves inseguras utilizando fechas especiales mediante historias con las que era fácil identificarse.

La estrategia de campaña estuvo centrada en medios digitales, para poder llegar a los clientes con el consejo durante la semana de San Valentín. La idea era poder capitalizar el ruido comercial durante la fecha con una comunicación diferente que partía de un *spot* madre y una cápsula contando historias de desamor que inspiraban la creación de claves seguras de manera cercana. Asimismo, se contó con una acción táctica en radio, para que haya más ruido sobre la temática de #ClavesInsuperables.

**Figura 1: Campaña de San Valentín**



Fuente: EFFIE Perú (2022).

## OBJETIVOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

---

### Objetivo de negocio

El principal objetivo de negocio era contribuir en la reducción del monto de fraudes en un 10% durante febrero de 2023 respecto al promedio del último semestre de 2022. El antecedente se basaba en que el equipo interno del área de reclamos y posventa del banco tenía una problemática de montos crecientes en robos a los clientes a través de fraude digital. Además, se tenía el dato de que, en los últimos cinco años, el monto del mes de febrero había sido el más alto del primer trimestre. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de los datos provistos por el equipo del área de reclamos y posventa.

### Objetivos de marketing

El primer objetivo fue incrementar el número de cambio de claves en la *app* Banca Móvil BCP en un 30% respecto al promedio del último semestre de 2022. Con ello, se buscaba medir la efectividad de las acciones de comunicación que buscan educar al cliente en prevención de fraude. Era una tarea difícil, porque no había un *tracking* directo como los existentes para las iniciativas comerciales que implicaban la comprensión del mensaje y una acción. Es por eso que, en conjunto con el equipo de Banca Móvil BCP, se estableció la meta de incrementar el promedio mensual de personas que reseteaban su clave para crear una nueva. El objetivo, entonces, era la conversión de claves por parte de los clientes. Como línea base, se consideró el promedio mensual en el segundo semestre de 2022, que era de 21 959 cambios de clave. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del reporte diario realizado por el equipo de Banca Móvil BCP en las distintas funcionalidades que ofrece.

El segundo objetivo fue incrementar en 3 pp. el atributo relacionado con la seguridad, «Es un banco que me educa para prevenir fraudes digitales», en el *tracking* poscampaña respecto al promedio del último semestre de 2022. Este es un atributo que se creó específicamente para medir el impacto de la estrategia de comunicación en prevención de fraude. Como línea base, se consideró el 63% del segundo semestre de 2022. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del *tracking* de marca BCP.

El tercer objetivo fue incrementar en 3 pp. otro atributo de seguridad, «Me da la confianza de que mis datos y mi dinero están seguros», en el *tracking* poscampaña respecto al promedio del último semestre de

2022. La seguridad y la confianza constituían atributos importantes para seguir incentivando la digitalización de sus clientes. Esa percepción de seguridad era la que buscaban hacer crecer mediante la estrategia de comunicación en prevención de fraudes. Como línea base, se consideró el 54% del segundo semestre de 2022. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del *tracking* de marca BCP.

### Objetivos de comunicación

El primer objetivo fue conseguir un costo por visualización (CPV) al menos un 20% menor que en la campaña de seguridad que el banco había realizado en 2022. Se escogió porque la idea era retar sus estrategias de comunicación pasadas, para poder hacer los mensajes y *mix* de medios cada vez más atractivos para sus clientes. En este caso, buscaron superar la efectividad en costos de la campaña de seguridad de 2022, aprovechando San Valentín y la creatividad, con la que es fácil identificarse. El objetivo, entonces, se enfocaba en la eficiencia en costos. La medición del resultado alcanzado se obtendría mediante el reporte de resultados poscampaña provisto por la agencia de medios.

El segundo objetivo fue incrementar en un 40% el número de reproducciones respecto a la campaña de seguridad de 2022 llamada «Academia Antiestafas», que se basaba en el motivo de claves seguras y había tenido 1,6 millones de reproducciones. Buscaban mejorar la eficiencia en la inversión, siendo una campaña táctica para comunicar un consejo específico por la fecha coyuntural y no la comunicación masiva, de corte institucional, que suele realizar el banco hacia finales de año. El objetivo, entonces, se enfocaba en el alcance de la campaña. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través del reporte de resultados poscampaña provisto por la agencia de medios.

El tercer objetivo fue conseguir una valoración positiva 10 pp. por encima del promedio de la campaña de seguridad de 2022, que alcanzó un 66% de sentimiento positivo. Buscaban que la comunicación con sus clientes sea cada vez más cercana, para que se sientan más identificados, y que los mensajes pudieran tener mayor recordación. El objetivo, entonces, se enfocaba en el sentimiento positivo y la resonancia emocional. La medición del resultado alcanzado se obtendría a través de herramientas de *social listening*.

**Figura 2: Campaña de San Valentín**



Fuente: EFFIE Perú (2022).

“

La seguridad y la confianza constituían atributos importantes para seguir incentivando la digitalización de sus clientes. Esa percepción de seguridad era la que buscaban hacer crecer mediante la estrategia de comunicación en prevención de fraudes”.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

### Estrategias de marketing

La campaña fue de alcance nacional y su período de difusión duró dos semanas, entre el 10 y el 28 de febrero de 2023. Contó con un *spot* madre y una cápsula en la que se narraba, mediante un *storytelling* en formato de entrevista, la fecha en la que les rompieron el corazón a tres personajes: uno que está en la «*friendzone*», otro a quien lo «terminaron» el día de las eliminatorias, y una que narra el día en que descubrió que su novio tenía otra pareja. Las tres historias se unen cuando el entrevistador los invita a dar un uso a aquellas fechas inolvidables y dolorosas, para convertirlas en una contraseña segura, única y difícil de descifrar... como el amor.

En conjunto con las diferentes estrategias del banco que promueven la multicanalidad, era importante acompañar al usuario para que no cometa errores que pongan en peligro su seguridad, y que, si lo hace, pueda corregirlos. Sin embargo, educar en prevención de fraude representa un reto, ya que los usuarios perciben este tipo de contenidos como algo aburrido o que es innecesario saber porque consideran que nunca les pasará a ellos.

Es así que seleccionaron un consejo cada vez más relevante, ¿cómo tener claves seguras en banca móvil?, y lo asociaron a una fecha comercial, San Valentín, en la cual todas las marcas hablan sobre el amor, para tomar un enfoque diferente y cercano, entretenido y que pudiese romper con el mito de que aprender sobre seguridad es aburrido, a través del concepto de #ClavesInsuperables. La estrategia se centró en el *upper* y *middle funnel*, al no poder trackear directamente la conversión en Banca Móvil BCP, con segmentaciones basadas en *lookalikes* de sus clientes que tienen la *app*, así como de una base de clientes reincidentes en fraude.

### Estrategias de comunicación

El lanzamiento de la campaña se dio en la semana de San Valentín, para poder aprovechar la estacionalidad.

- \* Contaron tres historias de desamor por medio de un *spot* de 1:23 min y una cápsula de 30 s, las cuales tuvieron presencia en medios digitales: YouTube, Instagram, Facebook y programática; y que fueron reposteadas por los miembros del equipo de *marketing* del banco en LinkedIn, generando «*buzz*». Gracias a ello, la revista *Mercado Negro*



El presupuesto de medios pagados fue de menos de US\$ 100 000. La inversión en medios estuvo compuesta de un 20% para medios off (radio) y un 80% para medios digitales (Facebook, Instagram, YouTube, programática y TikTok)».

y un blog de publicidad en Instagram hicieron artículos referentes a la campaña el mismo 14 de febrero.

- \* Adicionalmente, tuvieron dos motivos en TikTok, los cuales fueron grabados por el equipo *in-house* para que tuviesen el *look and feel* «orgánico» que caracteriza a la red social, usando a los personajes del *spot*, pero con *trends* que estaban de moda en la fecha.
- \* Además, para generar alcance, crearon piezas estáticas (carruseles/*slideshow*s y *covers*), los cuales ponían como centro la fecha de desamor de cada uno de los personajes del *spot*.
- \* Finalmente, para conseguir que las personas sean partícipes del movimiento en San Valentín, tuvieron dos menciones en radio, en el programa «Gianni de moda», donde fueron el *sponsor* del «Reto del día», invitando a los oyentes a contar sus historias de desamor y motivándolos a usar esas fechas que tanto duelen para crear sus propias #ClavesIndescifrables. Tuvo una audiencia de 150 000 personas.
- \* Durante febrero de 2023, las acciones que más resaltan de la estrategia de prevención son la campaña #ClavesInsuperables y el *podcast* «En la mente del villano»; entre ambas iniciativas, consiguieron alcanzar la meta.

El presupuesto de medios pagados fue de menos de US\$ 100 000. La inversión en medios estuvo compuesta de un 20% para medios off (radio) y un 80% para medios digitales (Facebook, Instagram, YouTube, programática y TikTok). El plan de medios se centró en el *upper* y *middle funnel*, para generar alcance y cobertura, frecuencia, reproducciones y tráfico al video madre de la campaña.

Por el lado de los gastos en producción, fueron menos de US\$ 100 000. El gasto *non working* de la campaña se trató de optimizar lo más posible para dar fuerza al plan de medios, por lo que el equipo interno asumió la toma de fotos para los KV, la filmación de tiktoks y los guiones de radio. Los gastos en los que sí incurrieron fueron para costear la producción de la campaña, la adaptación de formatos y el *fee* de la agencia creativa.

El banco hizo uso de medios propios, ya que difundió la campaña en la plataforma Workplace BCP y en la red de televisores en sus oficinas, para poder llegar a los +16 000 colaboradores del banco. Además, lanzaron dos videos a modo de *trend* en TikTok BCP de manera orgánica, para dar continuidad a la campaña.

Figura 3: Estrategias de comunicación



Fuente: EFFIE Perú (2022).

## RESULTADOS OBTENIDOS

Gracias a la estrategia utilizada en la campaña #ClavesInsuperables y la creatividad disruptiva, lograron destacar en San Valentín, usando un mensaje educativo. Los resultados fueron excelentes.

### **Resultado de negocio**

Se superó el objetivo, ya que se logró reducir el monto de fraudes en un 18,4% durante febrero de 2023 respecto al promedio del último semestre de 2022. Es un importante logro, considerando que en enero se mantuvo en ratios similares a la línea base. Sumado a que el número de clientes digitales sigue incrementándose, razón por la cual la estrategia de prevención de fraude se tiene que volver más agresiva año tras año, para evitar que los montos por fraudes se disparen.

### **Resultados de marketing**

El primer objetivo, sobre el incremento del 30% en el número de cambio de claves en la *app* Banca Móvil BCP, se superó ampliamente. Se incrementó el cambio de claves en un 71% en febrero de 2023 respecto al promedio del último semestre de 2022, alcanzando un promedio mensual de 37 576 cambios de clave, con base en los datos provistos por el equipo de Banca Móvil BCP. Por lo tanto, se superó en 41 pp. la meta propuesta en conjunto con el equipo. Los resultados comprueban que los usuarios de Banca Móvil BCP fueron llevados a la acción luego de ser impactados por la comunicación.

El segundo objetivo, sobre el incremento en 3 pp. del atributo «Es un banco que me educa para prevenir fraudes digitales», fue superado, ya que se logró incrementarlo en 6 pp., alcanzando un 69% en el *tracking* poscampaña respecto al promedio del último semestre de 2022, que había sido del 63%. Este atributo fue creado específicamente para saber el impacto de la estrategia de prevención de fraude en sus clientes.

El tercer objetivo, sobre el incremento en 3 pp. del atributo «Me da la confianza de que mis datos y mi dinero están seguros», también fue superado, ya que se logró incrementarlo en 10 pp., alcanzando un 64% en el *tracking* poscampaña respecto al promedio del último semestre de 2022, que había sido del 54%. El incremento de este atributo se explica por el número de personas que cambiaron su clave en Banca Móvil BCP a raíz de la campaña, ya que, al sentir que sus claves son más seguras, se incrementa la confianza en que su dinero está seguro. Como ellos mismos ejecutan la acción correctiva (cambiar la clave), el promedio creció respecto de los meses anteriores, en los que solo recibían consejos de seguridad.

### **Resultados de campaña**

El primer objetivo, de conseguir un costo por visualización (CPV) un 20% menor, fue superado, ya que se logró reducir el CPV en un 34%. Para

optimizar los costos de las comunicaciones de prevención de fraudes, decidieron arriesgarse y comunicar un consejo de seguridad en una fecha en la que todas las marcas tienen mensajes, pero con una creatividad disruptiva, con la cual es fácil identificarse. Así, lograron reducir el CPV en un 34% con respecto a la campaña de seguridad de 2022, en la cual habían tocado el mismo consejo con una creatividad diferente, superando la meta propuesta y demostrando que la combinación de *timing* + ejecución creativa funcionó.

El segundo objetivo, de incrementar en un 40% el número de reproducciones, también fue superado, ya que se logró incrementar en un 69%, con 2,7 millones de reproducciones. Al tener una campaña táctica *one shot*, con solo un motivo, por el presupuesto pequeño destinado a la fecha de San Valentín, el objetivo era obtener la mayor cantidad de reproducciones posibles para llegar a la mayor cantidad de personas con el consejo de cómo crear claves seguras. En este caso, el resultado fue un 69% mayor que el del mismo motivo de claves seguras en la campaña de seguridad de 2022, que había alcanzado 1,6 millones de reproducciones, superando ampliamente la meta propuesta.

El tercer objetivo, de conseguir una valoración positiva +10 pp., fue superado, ya que se lograron +13 pp., con un 79% de valoración positiva de la campaña. La campaña de seguridad de 2022 había alcanzado una valoración positiva de un 66%. El fin de tener comunicaciones en fechas especiales es poder generar sentimiento positivo hacia la marca para conseguir una mayor conexión emocional. Buscaron retar los resultados del año anterior en cuanto a valoración de los comentarios y lograron un *performance* excelente, ya que el 79% de los comentarios fueron positivos, el 20% fueron neutros y apenas un 1% fueron negativos, lo que la convirtió en la campaña con la menor negatividad en los últimos meses (+57 pp. vs. el promedio de valoración positiva general en redes sociales de 2023).

Vale mencionar, como resultados adicionales, que el objetivo de incrementar en 3 pp. el atributo «Es un banco que se preocupa por orientar a sus clientes» en el *tracking* poscampaña también fue superado, ya que lograron un incremento de 6 pp. (66%) respecto al promedio del último semestre de 2022, que había sido del 60%.

Respecto a otros factores que podrían haber influido en los resultados, se debe añadir que en el banco se venía trabajando una estrategia de digitalización, promoviendo que cada vez sean más los clientes que usan los canales digitales, con foco en Banca Móvil BCP. Esto implicaba

que fueran más los clientes que estaban aprendiendo los nuevos flujos digitales y eran más propensos a caer en fraudes si es que no usaban las herramientas adecuadamente. Por eso, la estrategia de prevención de fraude cumplía un rol de acompañamiento en la digitalización, porque lo más probable era que el número de fraudes se incrementara, ya que el universo de personas potenciales víctimas también va creciendo. Es en ese contexto que se comprueba el éxito de los resultados, ya que, a pesar de ello, los montos por fraudes tuvieron una reducción importante a nivel de negocio, y la cantidad de personas que cambiaron la clave fue también superior a la de meses pasados, corrigiendo un comportamiento/error que pone en riesgo la seguridad de sus cuentas y, por lo tanto, su dinero.

## PREGUNTAS

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

---

### Fuentes consultadas

- > Agencia de investigación. (2020). *Estudio de imagen y posicionamiento de Yape y Banca Móvil BCP*.
- > Agencia de investigación. (2022). *Medición de conocimiento sobre fraude digital BCP*.
- > Agencia de investigación. (2023a). *Felicidad global 2023: satisfacción con la vida amorosa alrededor del mundo*.
- > Agencia de investigación. (2023b). *Tracking de marca BCP*.
- > Agencia de medios. (2023). *Reporte poscampaña*.
- > BCP. (2023). Página web.
- > BCP. (s. f. [a]). Equipo interno posventa.
- > BCP. (s. f. [b]). Banca Móvil (2022-2023). Reporte de *servicing* diario.

**La empresa de telecomunicaciones Win posee un buen posicionamiento basado principalmente en el servicio de calidad que ofrece a sus clientes, dado que es el operador que viene a hacer las cosas diferentes”.**

**win**  
EL ESPÍRITU DE LOS PREMIOS

# 13

**CASO: Win**

## **MUNDIAL – DUPLA WINNER**

---

**Categoría**

---

**Promociones de servicios**

---

**Premio**

---

**EFFIE Oro**

---

**Cliente**

---

**Wi-Net Telecom**

---

**Agencia**

---

**Lemon**

---

**Elaborado por**

---

**Jorge Luis Escalante**

---

**En colaboración con:**

---

**Piero Antonio Vega Sotomayor**

## LA ORGANIZACIÓN

Win es una empresa de telecomunicaciones peruana que, desde el año 2017, tiene como principal compromiso brindar un servicio de calidad a todas aquellas personas que depositan su confianza en ella («Comunidad Winner») y gozan del servicio que esta les brinda. La organización ofrece una conexión a internet hogar 100% fibra óptica con velocidades de hasta 1000 Mbps, servicio de telefonía fija y televisión digital.

### Breve reseña

Wi-Net Telecom S. A. C. (Win) es una empresa peruana fundada en el año 2009, que inició sus operaciones en el año 2017, principalmente en el sector de las telecomunicaciones. Win ofrece un servicio de 100% fibra óptica propia canalizado para el hogar, con un ancho de banda desde los 70 Mbps hasta los 1000 Mbps; de esta forma, se garantiza una excelente conectividad, estabilidad y velocidad al navegar. Dicha empresa pertenece a la familia Optical Networks, la cual da el respaldo tecnológico necesario para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Inicialmente, en 2017, el servicio de internet de Win era ofrecido exclusivamente para algunos distritos de Lima; no obstante, a medida que la empresa fue haciéndose más conocida, fue expandiendo masivamente su cobertura. Actualmente, Win posee un 70% de cobertura en Lima y Callao; además, también está en los departamentos de Piura, Chimbote, Trujillo y Chiclayo (Win, 2022). Antes de Win, según palabras de Víctor Jáuregui (vicepresidente de Win), el pueblo peruano solo había experimentado con tecnologías tradicionales de servicios de internet (Jáuregui, 2022), puesto que el servicio a gran escala de fibra óptica no era empleado en el territorio nacional. En ese sentido, la fibra óptica es el mejor instrumento para transmitir datos a través de la red; por ello, la compañía busca expandir su mercado en todo el país al ofrecer un servicio de calidad a todas las familias peruanas.

Para el cierre de 2021, Win creció un 400% (Win, 2022) producto de su gran red de fibra óptica instalada alrededor de seis ciudades peruanas (Lima, Callao, Piura, Trujillo, Chimbote y Chiclayo) y del excelente servicio ofrecido a sus clientes, enfocado en la alta velocidad de navegación en la red. Además, posee el tercer lugar dentro de las proveedoras de internet con calidad 100% FTTH (*fiber to the home* o «hasta tu hogar») (Osiptel, 2022). Esta última expresión hace referencia al empleo de la conexión de banda ancha sobre fibra óptica que llega hasta el interior de la residencia, en lugar del uso tradicional del par de cobre telefónico. De este modo, Win

Para el cierre de 2021, Win creció un

# 400%

(Win, 2022), producto de su gran red de fibra óptica instalada alrededor de seis ciudades peruanas (Lima, Callao, Piura, Trujillo, Chimbote y Chiclayo) y del excelente servicio ofrecido a sus clientes, enfocado en la alta velocidad de navegación en la red.

abarca el 44% de participación en el mercado de fibra óptica en Lima y Callao. La marca tuvo un crecimiento considerable durante la pandemia, período en el cual aumentó de forma significativa la demanda por servicios de internet de alta velocidad.

### **Situación actual**

Win, en el Perú, producto del crecimiento explosivo que obtuvo durante la pandemia, se encuentra actualmente en una situación de mayor crecimiento, expansión y mejora de los servicios que ofrece. Para 2023, el operador de internet, y recientemente de televisión digital, está presente en Lima, Callao, Chiclayo, Trujillo, Piura y Chimbote; no obstante, según palabras del vicepresidente de la compañía, Víctor Jáuregui, Win apunta a llegar a todos los peruanos, democratizando la fibra óptica en los hogares. Además, la empresa tiene claras sus metas y su deseo de mejorar la experiencia de sus usuarios (Hurtado de Mendoza, 2023), enfocándose en temas de seguridad y mayor velocidad de red (Guardia Quispe, 2023).

### **Línea de productos**

La empresa cuenta con marcas relacionadas con las telecomunicaciones: fibra óptica de internet, televisión digital y telefonía fija. Win ofrece principalmente el servicio de televisión digital y la telefonía fija como complementos a la red de fibra óptica que brindan. El principal atractivo de la marca son sus altas y estables velocidades al navegar por la red. Actualmente el servicio está presente en Lima, Callao, Piura, Trujillo, Chiclayo y Chimbote; no obstante, la empresa busca expandir su servicio a más departamentos del país e incrementar su línea de productos.



**Win, en el Perú, producto del crecimiento explosivo que obtuvo durante la pandemia, se encuentra actualmente en una situación de mayor crecimiento, expansión y mejora de los servicios que ofrece”.**

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Misión

*Desafiamos lo convencional, garantizando la mejor experiencia digital para el bienestar de nuestros clientes, con un crecimiento sostenible y eficiente (Win, 2022).*

### Visión

*Triplicar el valor de la compañía en 2027, logrando ser la empresa de telecomunicaciones más valorada por nuestros clientes y nuestra gente, contribuyendo al desarrollo del país (Win, 2022).*

### Valores

**Auténticos:**

«Nuestros valores nos hacen únicos».

**Empáticos:**

«Conectamos con las emociones de los demás».

**Innovadores:**

«Somos ágiles y marcamos la diferencia».

**Confiables:**

«Hacemos que las cosas pasen».

**Apasionados:**

«Disfrutamos lo que hacemos».

## DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

---

Win, el operador peruano de internet hogar, encontró el momento oportuno para comunicar su paquete de internet + TV junto a DirecTV Go, la única plataforma de *streaming* que transmitiría todos los partidos del Mundial de Fútbol Qatar 2022 en vivo en el Perú, compitiendo con los combos (internet + TV paga) de las grandes transnacionales que también contrataron los derechos para poder transmitir dicho evento deportivo debido a la gran recepción que este genera mundialmente (alta audiencia).

Al reutilizar material de la campaña de lanzamiento (*banners*, anuncios, publicaciones en redes sociales, entre otros, que fueron empleados cuando la empresa lanzó la marca Win, en octubre del 2022), la compañía supo aprovechar la insatisfacción del peruano de no poder ver todos los partidos del Mundial a través del «canal del Mundial».

## ANÁLISIS DE LA MARCA

---

### Desafío de la marca

El crecimiento y expansión masiva de Win se produjo debido a la delicada situación sanitaria producida por la pandemia de COVID-19, acontecimiento que desembocó en el «encierro» de la población peruana en sus hogares. En consecuencia, los servicios de internet tuvieron un gran auge.

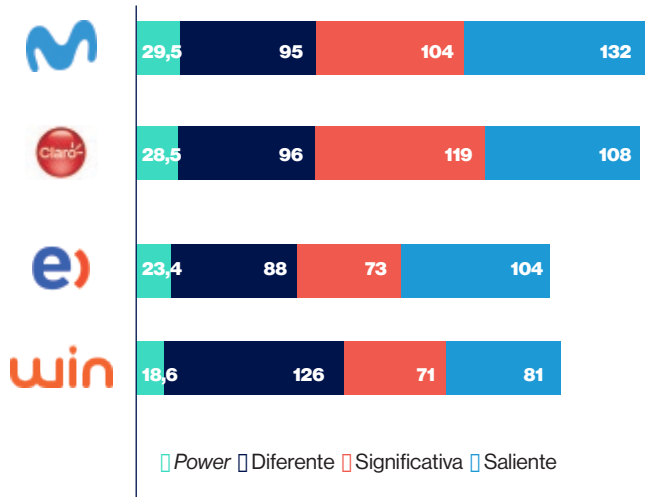
En lo que respecta a las telecomunicaciones, específicamente en los servicios de internet, la competencia es muy amplia y posee una gran cantidad de marcas con mucho más reconocimiento por parte de la población peruana. Según el «*funnel* de contratación» del cuarto trimestre de 2021, solo el 39% consideraba a Win como marca, el 9% la probaría, y su *brand power*, es decir, la forma en la que Win transmite su propuesta de valor (lo que los diferencia como empresa) a sus clientes, era el más bajo (18,6).

**Figura 1: Funnel de contratación del cuarto trimestre de 2021 de las principales empresas de telecomunicaciones en el Perú**



Fuente: EFFIE Perú (2021).

**Figura 2: Brand power de las principales empresas de telecomunicaciones en el Perú, 2021**



Fuente: EFFIE Perú (2021).

En ese contexto, el desafío como tal de la empresa Win, a pesar de haber crecido un 400% debido al estado de emergencia, fue el de no perder mercado pospandemia. Lo anterior ocurre debido al levantamiento de todas las restricciones sanitarias, lo cual naturalmente hace que la necesidad de fibra óptica poco a poco empiece a caer, debido a que las personas pueden salir más al exterior y no dependen tanto del uso de internet para distraerse, trabajar o conversar con otros usuarios en línea.

La campaña Dupla Winner (fibra + DirecTV Go) se ejecutó tres semanas después de la campaña de lanzamiento de Win, producto de la gran acogida obtenida por esta última. Adicionalmente, también influyeron el momento de molestia y la necesidad del televidente peruano, que buscaba presenciar en vivo la programación deportiva. En colaboración con DirecTV, la Dupla Winner permitió a los consumidores tener toda la oferta de canales vía *streaming* y, además, una fibra óptica confiable, estable y de alta velocidad que permita disfrutar sin interrupciones el servicio de DirecTV Go.

#### **Segmento objetivo**

El público principal de Win son hombres y mujeres de 30 a 45 años de NSE ABC, jefes o jefas del hogar, encargados de realizar pagos y contrataciones de servicios básicos del hogar.

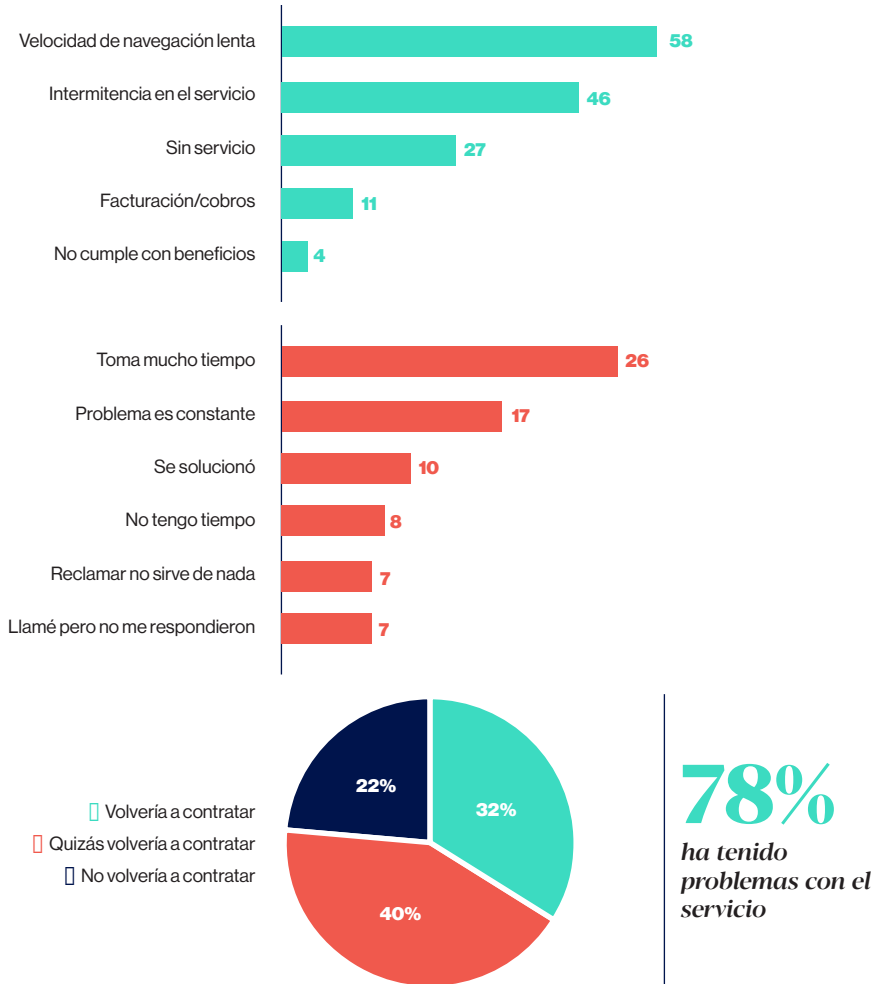
Según Osiptel, existía una insatisfacción hacia los servicios de internet, por lo que más del 40% de los usuarios estaban dispuestos a cambiarse de operador producto de las inestables velocidades de la red en descarga y subida de archivos a la red.



**Según Osiptel, existía una insatisfacción hacia los servicios de internet, por lo que más del 40% de los usuarios estaban dispuestos a cambiarse de operador producto de las inestables velocidades de la red en descarga y subida de archivos a la red”.**

**Figura 3: Estudio sobre el nivel de satisfacción del usuario de telecomunicaciones, 2021**

Según un estudio realizado por Osiptel en 2021\*, solo 3 de cada 10 usuarios se encontraba totalmente satisfecho con el servicio por las empresas que ofrecen servicios



\* Estudio incluye la evaluación de los competidores: Movistar, Claro y Entel.

Fuente: Osiptel (2021).

Durante el Mundial de Fútbol Rusia 2018 (evento deportivo al que la selección peruana de fútbol logró clasificar después de 36 años), los peruanos que asistieron gastaron US\$ 5000 aproximadamente. Esto generó una deuda de S/ 8880 millones con tarjetas de crédito. En cambio, el caso contrario sucedió durante las eliminatorias de Qatar 2022, en la que los gastos no alcanzaron los mismos niveles que los logrados durante el Mundial de Rusia 2018. La no calificación del Perú al Mundial de Qatar 2022 tuvo un impacto negativo en la economía, reduciendo la inversión publicitaria en un 30%. En consecuencia, se presentaba una situación de menor interés del público peruano por la transmisión de partidos de fútbol, expresando una especie de «depresión colectiva» que repercutió en la proyección del crecimiento económico, debido a que muchas marcas decidieron no auspiciar el Mundial. En este contexto, un canal nacional muy reconocido decidió no comprar los derechos de transmisión completa del Mundial, como lo hacían los canales de señal abierta en el pasado. A pesar de ello, se autodenominaron «El Canal del Mundial», ocasionando una gran molestia en los consumidores.

Pese a esto, según Kantar (2022), 7 de cada 10 hogares peruanos verían los partidos del Mundial, y un 15,5% tenían contemplado contratar un servicio de cable o satélite para presenciar el evento. Tales cifras excepcionales representarían un aumento significativo en el *rating* de aquellos canales de televisión que llegaran a transmitir dicho evento deportivo de talla mundial.

### **Posicionamiento de la marca**

La empresa de telecomunicaciones Win posee un buen posicionamiento empresarial basado principalmente en el servicio de calidad que ofrece a sus clientes, dado que es el operador que viene a hacer las cosas diferentes, pues asegura la correcta instalación y el uso efectivo de la fibra óptica como principal característica de su servicio de internet de alta velocidad, sin causar cortes o interrupciones que afecten la experiencia de los clientes. Win fue una de las empresas que tuvieron un crecimiento explosivo producto de la emergencia sanitaria; no obstante, la marca tenía aspiraciones más grandes. Gracias a esta positiva ambición es que lograron expandir más su servicio, mejorando su posicionamiento en el mercado y entrando a nuevos rubros: fibra óptica + TV paga.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS

### **Insight**

El *insight* utilizado durante la campaña fue: «Pensé que el canal del Mundial iba a pasar todos los partidos del Mundial».

La frase empleada en el *insight* de la campaña representa la recopilación de comentarios de incomodidad expresados por el televidente nacional. Esto debido a que no podrían disfrutar de los partidos del Mundial de Fútbol Qatar 2022 porque fueron «estafados» por el autodenominado «canal del Mundial», que no transmitiría todos los encuentros del evento deportivo.

### **Big idea**

«Capitalizar la insatisfacción por no poder ver todos los partidos del Mundial en vivo, lanzando la Dupla Winner (Win + DirecTV Go)».

Meses antes del inicio del Mundial de Fútbol Qatar 2022, los consumidores de dicho evento se encontraban impacientes por su inicio, dado que la competición ocurre cada cuatro años; sin embargo, fueron víctimas de la gran cantidad de publicidad engañosa dada por el «canal del Mundial». Dicha publicidad engañosa fue empleada desde meses antes de que se celebrara el evento deportivo, pues el canal ofrecía la transmisión de los partidos del Mundial de Fútbol Qatar 2022 y se autodenominó «El Canal del Mundial». Este accionar produjo que los televidentes peruanos creyeran que todos los partidos se transmitirían gratis y en señal abierta. Pero, lamentablemente, esto no ocurrió. El canal solo televisó algunos enfrentamientos, y muchos otros se podrían visualizar solo de manera diferida en su página web. El gran descontento del público desembocó en una sanción por parte de Indecopi hacia «El Canal del Mundial», prohibiendo la difusión de anuncios relacionados con el torneo.

La *big idea* está enfocada en atraer al público afectado y decepcionado por la transmisión en diferido de varios partidos de la competición (en especial, la primera etapa). Se buscó aprovechar la insatisfacción coyuntural para lanzar de manera masiva la Dupla Winner, con la finalidad de resolver una necesidad latente de los amantes del fútbol del país: poder ver todos los partidos del mundial de fútbol con la mejor transmisión en *streaming* y sin cortes.

### **Concepto de campaña**

El concepto de campaña es: «Con Win no te quedas con el Mundial a medias. Mira todos los partidos en vivo con la Dupla Winner».

La campaña destaca el valor y la importancia de la confianza que los consumidores depositan en las marcas y cómo ellos sí están dispuestos a cumplir con todo lo que prometen. Como consecuencia, se crea un clima de confianza B2C (haciendo referencia a la polémica ocurrida con «El Canal del Mundial»). Win sí transmitió dicha confianza mediante su servicio Dupla Winner, el cual permitiría al consumidor disfrutar todos los enfrentamientos mundialistas sin ningún tipo de dificultad; y, adicionalmente, se lograría crear un nuevo vínculo cliente-empresa.

## **OBJETIVOS DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN**

### **Objetivos de marketing**

Incrementar al doble los *leads* vs. el tercer trimestre de 2022.

Al aprovechar los buenos resultados que venía teniendo la campaña de lanzamiento de la marca Win al mercado peruano de internet suministrado por fibra óptica (campaña en la que la empresa usó la insatisfacción de los consumidores con las compañías que no cumplen lo que prometen) y la gran acogida que venía teniendo la Dupla Winner, había la confianza en que, durante la coyuntura del Mundial, se podría generar el doble de *leads*.

Se planteó como objetivo duplicar las ventas (altas nuevas) de la Dupla Winner generadas durante el Q3 de 2022 (lanzamiento internet 100% fibra + DirecTV Go).

Hay que considerar que era la primera vez que Win promocionaba otro servicio fuera de internet, y que DirecTV no se había asociado antes con una telco. Por ende, la empresa no tenía una casuística para determinar un objetivo más claro.

Adicionalmente, Win buscó aumentar la consideración de la marca en 12 pp. vs. 2021. La consideración de marca es fundamental. En consecuencia, se tuvo que incrementar este indicador. Al ser una marca poco conocida,

en 2021 Win era el último en «consideración» (dentro de las empresas que ofrecen servicios de internet). La empresa se planteó como objetivo que más de la mitad de los potenciales clientes que conozcan la marca, consideren a futuro uno de los servicios que ofrecen.

Win también se preocupó en mantener el liderazgo de percepción de valor 24 p. por encima de la categoría en el atributo «vale más de lo que cuesta», contemplando la percepción de sus usuarios, y 45 p. por encima de la categoría en el atributo «vale lo que cuesta», tomando en consideración la apreciación del usuario de la marca.

Por otro lado, también se consideró el incremento del indicador «prueba» en 9 pp. vs. 2021. Al ser una marca nueva, Win tenía el atributo «prueba» más bajo de la categoría. Con un lanzamiento de marca y con una paridad comercial competitiva en la categoría, el incremento de este indicador era prioritario. La marca se propuso un objetivo agresivo de duplicar el atributo «prueba» para 2022.

### Objetivos de comunicación

#### \* Contexto precampaña:

Se tuvo una campaña de lanzamiento de marca en octubre, en la que Win se posicionaba como el operador que venía a hacer las cosas diferentes, bajo el recurso creativo de «Ya nos metieron la ra#@». Inmediatamente, las redes empezaron a hacer analogías con el contexto peruano, no solo de la categoría telco, sino con temas políticos y de actualidad. En el argot peruano y en los memes virtuales, aparecía la expresión «Ya nos metieron la ra#@», sinónimo de «Me estafaron». Se aprovechó el humor con el que se expresa esta insatisfacción, para convertirla en un mensaje contundente asociado a los servicios.

#### \* De «Ya nos metieron la ra#@» a la Dupla Winner:

Con poco presupuesto para producir esta campaña, se utilizaron todos los recursos que se tenía a la mano para dramatizar en el *insight*.

Así, «reciclaron» tomas de la campaña de lanzamiento para modificarlas y comunicar la Dupla Winner. Se utilizó la toma en la que se veía al personaje de la rata tirando el módem, junto a un televisor donde se mostraba de manera lúdica el clásico mensaje de error cuando se va la señal en la TV paga, indicando que el partido del Mundial no estaba disponible. Luego se pasaba al cierre de «Ya nos metieron la Ra... rápido cámbiate a Win, y no te quedes con el Mundial a medias, con la Dupla Winner» (figura 4).



Con la campaña de lanzamiento de marca, se apostó por una campaña que no solo generara *leads* y conversiones, sino que formara el carácter de Win hacia el consumidor, como una marca que viene hacer las cosas diferentes, que es honesta y transparente, y que, además, se pone del lado del consumidor para entender sus molestias e insatisfacciones”.

\* **Se insertó la Dupla Winner en TV y todos los medios:**

Se tuvo un despliegue de comunicación 360 estratégico con dos etapas:

> Etapa *awareness*:

Se tuvo una pieza audiovisual en TV y digital que, junto a la OOH, vallas móviles, volantes, radio y TikTok, se encargaron de dar a conocer la Dupla Winner con mensajes que accionaban la insatisfacción hacia «El Canal del Mundial»:

- «Vive en exclusiva TODOS los partidos del Mundial».
- «No te pierdas NINGÚN partido del Mundial».
- «No te quedes SIN VER lo mejor del Mundial».

> Etapa *purchase*:

A través de las redes sociales, todos los *posts* tenían el objetivo de generar *leads* hacia el WhatsApp de Win o al *landing* de la Dupla Winner, donde se encontrarían los puntos de contacto para contratar y obtener información de la nueva dupla ganadora. Se comunicaba «Que no te pase lo mismo», haciendo referencia a no poder ver los partidos e incentivando la conversión mediante la promoción «Duplica la velocidad contratada durante tres meses».

Con la campaña de lanzamiento de marca, se apostó por una campaña que no solo generara *leads* y conversiones, sino que formara el carácter de Win hacia el consumidor, como una marca que viene hacer las cosas

diferentes, que es honesta y transparente, y que, además, se pone del lado del consumidor para entender sus molestias e insatisfacciones (por ejemplo: no poder ver todos los partidos del Mundial). Por ende, la campaña de lanzamiento se usó para resolver dichos inconvenientes mediante la propuesta comercial y de valor, demostrando que sí se han hecho las cosas diferentes, usando la coyuntura del Mundial no para dar un mensaje emocional anclado en el fútbol, el fanatismo o el hinchaje, sino anclando un mensaje que mostraba el malestar de no poder ver todos los partidos, y así dar a conocer la Dupla Winner.

La comunicación de la campaña fue realizada de manera táctica, enfocándose en solo piezas de *performance* digital y *always on*. La idea de transmitir la molestia existente por la no transmisión total de los partidos del Mundial de Fútbol Qatar 2022 se basó en utilizar la alianza existente con DirectTV para capitalizar la alta sintonía de programas deportivos y que, así, la Dupla Winner tuviera presencia en estos. Se tenía como objetivo transmitir el mensaje de incomodidad por la «sensación de estafa» ocasionada por «El Canal del Mundial», y que Win, en alianza con DirectTV, llegaban a solucionar la problemática surgida al ponerse en la piel del consumidor. Se buscaba ocasionar el mayor impacto posible al espectador en la menor cantidad de tiempo.

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación se basó en utilizar una frase de la jerga peruana que podía emplearse para representar la situación de muchos clientes.

En octubre de 2022, luego de que Win se posicionó como el operador que venía a hacer las cosas diferentes, se comunicó la creación de la Dupla Winner para ver los 64 partidos del Mundial en vivo. Aprovechando el argot y las jergas peruanas, Win detectó que en las redes sociales se repetía mucho la frase: «Ya nos metieron la ra@#». Dicha frase, utilizada principalmente para referirse a una estafa sufrida, fue aprovechada en forma de humor, dado que representaba muy bien el sentir y la insatisfacción de miles de peruanos por no poder ver los partidos del Mundial de Fútbol, puesto que, a pesar de que el existía el «canal del Mundial» este no transmitiría el evento completo (sensación de «estafa»). A pesar del presupuesto acotado destinado a la campaña, Win supo cómo dramatizar al máximo su *insight* utilizando el recurso creativo de «Ya nos metieron la ra@#».

Figura 4: Comercial televisivo de Win



Posteriormente, Win insertó a la Dupla Winner en todos los medios posibles. La comunicación fue dividida en dos fases. En la primera (etapa *awareness*), se contó con una pieza audiovisual para TV y plataformas digitales. Además, la empresa utilizó volantes, vallas móviles, radio, publicidad mediante *banners* y el TikTok empresarial de Win, a fin de dar a conocer más la Dupla Winner con mensajes que activaban la insatisfacción de los usuarios hacia el «canal del Mundial».

En la segunda fase (etapa *purchase*), mediante las redes sociales, todos los *posts* y publicaciones nuevas tenían el objetivo de generar interacciones con los clientes potenciales hacia el WhatsApp o la *landing* de la Dupla Winner, donde el cliente encontraría todos los puntos de contacto con la empresa de telecomunicaciones. Dentro de los comunicados más resaltantes estaban «Que no te pase lo mismo», el cual hacía referencia al hecho de no poder ver los partidos del magno evento e incentivaba a una conversión a través de una promoción tentadora («Duplica la velocidad contratada durante tres meses»).

## RESULTADOS OBTENIDOS

La empresa eligió desarrollar una campaña que, además de generar interacciones B2C, también se enfocó en formar el carácter de Win hacia el consumidor como una marca confiable, honesta, que viene a hacer las cosas diferentes y que sabe ponerse en la piel del consumidor, entendiendo sus molestias, insatisfacciones e inquietudes; como no poder ver el mundial de fútbol, por ejemplo. Todo aquello se repotenció más mediante su propuesta comercial y de valor única, la cual usó el contexto «mundialista» para reflejar el malestar de los usuarios y ofrecerles una solución efectiva mediante la Dupla Winner. Se logró dar más valor a la marca. Entre los resultados específicos, se encuentran los siguientes:

### Resultados de marketing

- \* Inicialmente, se tenía planeado duplicar las ventas (altas nuevas, clientes nuevos que se suscriben al servicio de internet ofrecido) de la Dupla Winner generadas durante el tercer trimestre de 2022 (lanzamiento internet 100% fibra + DirecTV Go). Finalmente, se logró superar el objetivo propuesto de altas nuevas con +47,27% vs. el tercer trimestre de 2022 (47,27% adicionales por encima del

objetivo). A pesar de tener muchos competidores en el rubro de internet + TV paga, Win generó un crecimiento de 147,27% de *leads* / altas nuevas solo con la Dupla Winner en las seis ciudades donde se ofrece el servicio.

- \* Aprovechando los excelentes resultados de la campaña y la gran acogida del proyecto de la Dupla Winner, se logró conseguir +156,72% de *leads* vs. el tercer trimestre de 2022, superando el objetivo inicial en 56,72 pp. Todo esto gracias a la propuesta de valor única ofrecida al público, la cual cubría una insatisfacción existente en el mercado debido a la polémica del «canal del Mundial». En consecuencia, Win obtuvo un aumento en la cantidad de potenciales nuevos clientes.
- \* Win es la segunda marca con mayor consideración de la categoría, logrando 64 p. en consideración (+25 p. vs. 2021) (+8 p. vs. objetivo). Aumentar la consideración de la organización es de suma importancia, pues determina cómo le irá a la empresa al competir con otras marcas que ofrecen el combo internet + TV paga. Para 2021, Win era el último en consideración y, a raíz de esta campaña, los resultados fueron impresionantes: pasó a ser la segunda marca con mayor consideración en esta categoría (a diferencia de la competencia, que decreció o se mantuvo en sus mismos niveles).
- \* Win fue el único operador que creció en el indicador «prueba». Se llegó a 23 p. en dicho indicador (+14 p. vs. 2021, es decir, +155%; +4 p. vs. objetivo). Win fue el único operador que creció en el atributo «prueba». El lanzamiento de la Dupla Winner dinamizó la mejora de dicho indicador.

### **Resultados de campaña**

- \* Mantener el liderazgo de percepción de valor 24 p. por encima de la categoría en el atributo «vale más de lo que cuesta», contemplando la percepción de sus usuarios, y mantener 45 p. por encima de la categoría en el atributo «vale lo que cuesta», tomando en consideración la apreciación del usuario de la marca. El precio de Win es un 15% mayor que el de la competencia, debido al uso de la tecnología de fibra óptica, cuyo precio es mayor que el de las tecnologías de internet convencionales. Por ende, su propuesta de valor no está en el precio, sino en la calidad del servicio. Como resultado, gracias a la campaña de la Dupla Winner, se logró reforzar la percepción de valor/precio y se disminuyó la percepción «vale menos de lo que cuesta».

- \* Se logró resaltar en diferenciación al crecer por encima del promedio de la categoría en el indicador de «dinámica». Al inicio, la competencia, al ver que Win ofrecía solo servicios de internet por fibra óptica, consideraba a la empresa como una marca no dinámica. Por lo tanto, con el servicio de valor de la Dupla Winner, se consiguió 5,05 en el indicador «dinámica» (+0,22 p. vs. el promedio).
- \* Crecimiento por encima del promedio de la categoría en el indicador «satisface necesidades». Mediante la creación de la Dupla Winner, se logró conectar y solucionar una necesidad existente en los consumidores peruanos. De esta forma, se logró tener el puntaje más alto, con 5,03 (+0,29 p. vs. el promedio) en el indicador «satisface necesidades». De esta manera, Win demostró que es más que un monoproducto: demostró que es una marca con otros servicios enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes utilizando como *core* su tecnología de internet 100% fibra óptica.

## PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el perfil del público objetivo de Win?
2. Mencione y explique: ¿por qué considera que la campaña tuvo éxito y logró que su público objetivo conectara con ella?
3. ¿Qué estrategia de crecimiento podría desarrollar la marca dado que la demanda de este servicio viene creciendo?
4. ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse en la campaña y por qué? Sustente su respuesta.
5. Si estuviera a cargo de la campaña del próximo año de Win, ¿qué propondría para el lanzamiento anual y por qué?

---

### Fuentes consultadas

- EFFIE Perú. (2021). *Formulario general de los premios EFFIE. Campaña: Caso WIN: Mundial – Dupla Winner*. Lima.
- Gestión. (2022, 28 de febrero). Win y Optical Networks, los que más crecen en internet fijo: ¿qué pasó con los demás operadores? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/win-y-optical-networks-los-que-mas-crecen-en-internet-fijo-que-paso-con-los-demas-operadores-movistar-claro-entel-bitel-rmmn-noticia/?ref=gesr>
- Guardia Quispe, K. (2023, 5 de abril). Win pone su mirada en *gamers* y soluciones de seguridad: qué alista la operadora de fibra óptica. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/internet-fibra-optica-peru-comunicaciones-win-pone-su-mirada-en-gamers-y-soluciones-de-seguridad-que-alista-la-operadora-de-fibra-optica-noticia/>
- Hurtado de Mendoza, C. (2023). Win proyecta alcanzar los 500 mil clientes este año, ¿qué estrategia desarrolla para lograrlo? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/win-proyecta-alcanzar-los-500-mil-clientes-este-ano-que-estrategia-desarrolla-para-lograrlo-internet-fibra-optica-4g-5g-conexion-win-clientes-telco-telecomunicaciones-noticia/>
- Jáuregui, V. (2022, 3 de mayo). Velocidad de internet: ¿Por qué Win sigue liderando frente a otros operadores? (M. Tumay, entrevistador). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/velocidad-de-internet-por-que-win-sigue-liderando-sobre-claro-y-movistar-victor-jauregui-vicepresidente-de-win-entrevista-noticia/?ref=ecr>
- Kantar. (2022).
- Osiptel. (2021). *Informe final: internet fijo*. <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/776/Informe%20final%20-%20Internet%20fijo%20VF%20%281%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Osiptel. (2022). *Conexiones a internet fijo aumentaron 10,8 % el 2021 en Perú*. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/conexiones-a-internet-fijo-aumentaron-10-8-el-2021-en-peru/>
- Win. (2022). *Win en provincias. Descubre cómo seguimos creciendo*. <https://win.pe/blog/win-en-provincias-descubre-como-seguimos-creciendo/#:~:text=En%20palabras%20de%20V%C3%ADctor%20J%C3%A1uregui,hasta%20cubrir%20toda%20Lima%20Regi%C3%B3n>

**La campaña destaca la personalidad independiente y empoderada de los jóvenes de hoy. El Team Prepago Power está representado por un equipo de jóvenes y elocuentes creadores de contenido que escenifican actividades cotidianas vinculadas al entretenimiento en línea, como el uso de redes sociales, la reproducción de música, los juegos, etc.”.**

# 14

*CASO: Entel Perú*

## **TEAM PREPAGO POWER**

---

**Categoría**

---

**Redes sociales**

---

**Premio**

---

**EFFIE Oro**

---

**Cliente**

---

**Entel Perú**

---

**Agencia**

---

**McCann Lima**

---

**Elaborado por**

---

**Víctor Hiumettri**

---

## LA ORGANIZACIÓN

---

Entel Perú S. A. es una de las empresas líderes en telecomunicaciones en el país, que ofrece servicios a personas, empresas y corporaciones. Destaca su servicio de telefonía móvil, en el que se posiciona entre las tres mayores compañías por su cobertura y calidad de servicio (Entel, 2023).

### Breve reseña

En el año 2013, Entel Chile adquiere Nextel Perú y cambia de nombre a Entel Perú. Para el año 2014, incorporan el servicio 4G, ofreciendo planes atractivos para el mercado y logrando un 39% de crecimiento neto del mercado pospago (Entel, 2023).

Durante los siguientes años, Entel Perú buscó formas de mejorar el servicio de telefonía móvil, siendo algunas de ellas la adopción de funcionalidades básicas de Facebook en 2015, el lanzamiento del portal *e-commerce* Entel en 2018, y la implementación continua de nuevas tecnologías de redes (actualmente 5G).

La mejora de sus procesos los ha llevado a obtener certificaciones internacionales y a lograr importantes hitos en cuanto a la responsabilidad con el medio ambiente. También ha generado diferentes eventos de responsabilidad social.

La empresa ha obtenido diferentes distinciones por sus campañas comerciales y características de sus servicios como: Premios EFFIE, Creatividad Empresarial, ANDA, etc. Además, su velocidad de red ha sido considerada entre las más importantes del país según Ookla y Open Signal.

Actualmente, Entel Perú brinda en telefonía móvil una gran cobertura, una amplia gama de dispositivos móviles y variedad de planes (prepago, pospago y corporativos). A su oferta se suman canales de atención digitales, una aplicación de gestión de servicio y diversas promociones con socios estratégicos.

**Tabla 1: Algunos hitos en la historia de Entel Perú**

<b>Año</b>	<b>Resultado</b>
2014	Inicio de operaciones de Entel Perú y despliegue del servicio 4G.
2016	Osiptel coloca a Entel como la red 4G más amplia (reporte de junio).
2018	Despliegue de la tecnología 4.5G y lanzamiento de su propio portal e-commerce (100% online).
2020	Entel despliega diferentes estrategias de ayuda a los usuarios frente a la COVID-19.
2022	Merco Empresas coloca a Entel (por sexto año consecutivo) como número 1 en telecomunicaciones y número 20 en el ranking general.

Fuente: Entel (2023).

## **Propósito de marca:**

*Entel potencia lo que te hace distinto, acercando las infinitas posibilidades que da la tecnología y, así, poder transformar responsablemente la sociedad.*

## **Sus pilares culturales:**

- \* Siente como tu cliente.
- \* Hazlo creíble.
- \* Experimenta y cambia.
- \* Sé parte de la solución
- \* Liderazgo Entel.

## **Sus grupos de interés son:**

- \* Clientes y usuarios
- \* Colaboradores
- \* Accionistas y directorio
- \* Proveedores, contratistas, distribuidores y socios comerciales
- \* Autoridades gubernamentales
- \* Sociedad
- \* Medio ambiente

### Servicios ofrecidos

Entel ofrece entre sus principales servicios: telefonía móvil, prepago y postpago; telefonía fija con tecnología móvil; banda ancha fija inalámbrica (BAFI) con tecnología fija; *roaming* internacional y mensajes de texto masivos (Entel, 2020b). Cuenta con una amplia gama de teléfonos celulares y accesorios.

## ANÁLISIS DE LA MARCA

### Desafío de la marca

Para el año 2021, el 61% del mercado de telefonía móvil pertenecía a clientes prepago y estaba compuesto por jóvenes (desde los 15 hasta los 35 años) (EFFIE Perú, 2023).

Entel no logró mantener su crecimiento constante para el año 2021 en planes prepago, lo cual se reflejaba en una caída en la cuota de mercado de 0,3 puntos porcentuales (EFFIE Perú, 2023). Con ello, se veía un mejor posicionamiento de otras compañías de telefonía móvil, las cuales mantenían una fuerte inversión en campañas publicitarias (incluida publicidad ATL).

Además, Entel había tenido una baja en el indicador de diferenciación también en el segmento prepago. El indicador de diferenciación es una métrica utilizada para medir la capacidad de una empresa para distinguirse de sus competidores (Kotler & Lane, 2016). Los consumidores de servicio prepago no veían a Entel como un referente dentro del mercado; no contribuía con el establecimiento de tendencias.

**Tabla 2: Market share – Prepago Entel**

Año	Resultado
2014	19,3
2016	21,2
2018	22,3
2020	22,0

Fuente: EFFIE Perú (2023).

Ante los indicadores mencionados, Entel lanza la campaña «Team Prepago Power», con la cual busca mejorar su participación en el mercado prepago. Se buscó mejorar los indicadores tanto de cuota de mercado como de diferenciación en el segundo trimestre del año 2022.

### **Segmento objetivo**

La campaña «Team Prepago Power» estuvo dirigida a los jóvenes, por ser el mayor segmento que componía a los clientes prepago. Esto responde a que el segmento prepago correspondía al 61% del mercado, y, dentro de este porcentaje, el 38% eran jóvenes de 15 a 25 años, y el 29% eran jóvenes de 26 a 35 años (EFFIE Perú, 2023).

Un estudio publicado por el portal Statista en 2020 confirma el gran porcentaje de jóvenes con acceso a teléfonos inteligentes: reveló que el grupo de 25 a 29 años tenía el mayor porcentaje de acceso a *smartphones*, alcanzando el 83,1%, seguido de cerca por el grupo de 18 a 23 años, que tenía un 81,9% de acceso. Además, un significativo número de personas en el grupo de 30 a 35 años también confirmó poseer un dispositivo inteligente.

### **Posicionamiento de la marca**

Entel buscó un posicionamiento clave en el mercado de planes prepago como: «#TeamPrepagoPower» (EFFIE Perú, 2023). La campaña se enmarcó en ofrecer diferentes beneficios para los usuarios prepago, lo cual buscaría mejorar el posicionamiento de Entel en la cuota de mercado prepago, el cual forma parte de sus productos bandera (junto a los planes pospago y al servicio de comunicaciones).



La campaña «*Team Prepago Power*» estuvo dirigida a los jóvenes, por ser el mayor segmento que componía a los clientes prepago. Esto responde a que el segmento prepago correspondía al 61% del mercado, y, dentro de este porcentaje, el 38% eran jóvenes de 15 a 25 años, y el 29% eran jóvenes de 26 a 35 años».

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

### Objetivos de marketing

Los objetivos planteados para la campaña estuvieron orientados principalmente a mejorar la cuota de mercado en planes prepago y generar una mayor memorabilidad de marca. La campaña buscó revertir en los siguientes semestres la caída en sus indicadores de *market share* (-0,3 pp.) y de diferenciación (-3 pp.) (EFFIE Perú, 2023). La campaña fue lanzada a mediados de julio de 2022.

A continuación, algunos de los objetivos específicos en la campaña:

- \* Incrementar la participación en el segmento prepago en el segundo semestre del año 2022, considerando que este segmento representa el 61% del mercado (EFFIE Perú, 2023).
- \* Incrementar en 5 pts. en el indicador de diferenciación de marca, mejorando así el reconocimiento de la marca.
- \* Incrementar en 0,5 pts. el *power* de marca en el segmento joven, el cual representa (del segmento de prepago) un 38% de usuarios entre 15 y 25 años y un 29% de usuarios entre 26 y 35 años (EFFIE Perú, 2023).



La campaña destaca la personalidad independiente y empoderada de los jóvenes de hoy. El Team Prepago Power está representado por un equipo de jóvenes y elocuentes creadores de contenido que escenifican actividades cotidianas vinculadas al entretenimiento en línea, como el uso de redes sociales, la reproducción de música, los juegos, etc”.

## **Estrategias de marketing**

### **Insight**

El *insight* realizado para la campaña fue: «Los jóvenes de hoy no necesitan de una recarga para demostrar todo su poder». Este *insight* nace de la premisa de que los jóvenes (*centennials*) tienen un atrevimiento natural y poder, por lo que no necesitan de marcas ni auspicios para cambiar de actitud y emprender sus propios proyectos (como llegar a ser *youtubers*). Así, se busca dar protagonismo a los jóvenes mostrando su propia forma de ser, dejando de lado el seguimiento a figuras mediáticas que dan mensajes que responden a lo que pide la marca y no a lo que realmente hacen.

### **Big idea**

Tomando en cuenta el *insight* centrado en los jóvenes y su atrevimiento y determinación, la *big idea* de la campaña se muestra como: «#TeamPrepagoPower: plataforma que muestra todo el poder que ya tienen los jóvenes, solo que potenciado con distintos beneficios de Entel». Bajo esta idea, se abarcan los puntos de: (1) *team*: factor diferenciador de mostrar un *team* de *influencers* (cuando usualmente se muestra solo uno en las campañas); (2) juventud: representación de la juventud peruana que realiza diferentes actividades en diversas partes del Perú; (3) propuesta de valor: la campaña iba orientada no solo a recargas, sino también a oferta de equipos, cine 2x1, eventos especiales (jueves Entel, etc.). Así, se crea un factor diferenciador respecto a la competencia, la cual usualmente busca destacar un personaje mediático realizando actividades que no lo representan, ofrece ofertas solo relacionadas con la recarga, y no considera la variedad de perfiles de los usuarios.

### **Concepto de campaña**

El concepto de campaña es: «Team Prepago Power». La campaña destaca la personalidad independiente y empoderada de los jóvenes de hoy. El Team Prepago Power está representado por un equipo de jóvenes y elocuentes creadores de contenido que escenifican actividades cotidianas vinculadas al entretenimiento en línea, como el uso de redes sociales, la reproducción de música, los juegos, etc. Cabe mencionar que este equipo lo conforman *influencers* de distintas partes del Perú, los cuales realizan contenido de diferentes temas, lo que busca representar la variedad de los intereses de los jóvenes. Se busca aumentar la visualización de la campaña mediante redes sociales con el *hashtag* «#TeamPrepagoPower».

Figura 1: Team Prepago Power en una situación cotidiana



Fuente: EFFIE Perú (2023).

Sobre los servicios prepago de Entel, se mostró una variedad de beneficios que brinda el plan y las promociones específicas, las cuales prometían gran versatilidad para sus actividades cotidianas. Cabe resaltar que la campaña brindaba una propuesta de valor más allá de la simple recarga de saldo; junto a las recargas, ofrecía promociones en entradas al cine, oferta en adquisición de nuevos equipos, saldo adicional, etc. (figura 2).

**Figura 2: Beneficios del Prepago Power**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

### Objetivos de comunicación

El mensaje de «Team Prepago Power» buscaba enfatizar el empoderamiento de los *centennials* enmarcado en su determinación de ser auténticos. Es ahí donde se centra como objetivo el mejorar la diferenciación de marca, mostrar que el plan prepago de Entel ofrecía mucho más que una simple recarga de saldo, lo cual les permitiría elegir la promoción que más se ajuste a sus necesidades. Con ello, se buscaría mejorar los indicadores mencionados en los objetivos de *marketing*.

### Estrategias de comunicación

Entel optó por desarrollar una campaña con diferentes mensajes en diversos medios. No dejó de considerar el dinamismo en comunidades digitales y la determinación de los jóvenes, por lo que realizó actividades que buscaban una empatía con la marca.

Como parte de su estrategia creativa, se consideraron diversos elementos:

- \* Generar una campaña de intriga liderada y comunicada por los miembros del *team* en sus propias redes sociales.
- \* Conectar las comunidades del *team* mediante dinámicas con los usuarios (retos que premiaban a los ganadores).
- \* Generar contenido orgánico en las comunidades de los miembros del *team*, dándoles la libertad de desarrollar contenido propio relacionado con Entel.

Además, se generó una estrategia de mensajes orientados a presentar el #TeamPrepagoPower, la cual mostraba los diferentes beneficios del plan prepago. En algunos anuncios, se consideraba a parte del *team* o a sus integrantes de manera individual según los intereses de los creadores. Entre los beneficios del plan prepago estuvo el acceso ilimitado a ciertas aplicaciones (sin consumir saldo de la recarga por un período de tiempo), ofertas en equipos, entradas al cine 2x1, posibilidad de recargas mediante diferentes canales digitales, y acceso a eventos y promociones especiales (Jueves Entel).

haz como  
**el team**

e) entel

prepago  
**power5G**

y no dejes de **estar conectado**



Los medios utilizados para la comunicación fueron:

**a) Medios tradicionales**

La campaña se difundió a través de medios como radio, vía pública, prensa y cine. También se utilizaron los puntos físicos propios (tiendas).

**b) Medios digitales**

La campaña se desplegó principalmente en redes sociales propias de Entel para la difusión de la campaña: página web, Facebook, YouTube, Instagram, TikTok. Se prepararon una campaña de intriga, piezas gráficas y videos acordes a las redes sociales mencionadas.

## RESULTADOS OBTENIDOS

Con el desarrollo de la campaña, considerando los objetivos y estrategias de *marketing* y de comunicación, se obtuvieron resultados positivos en el plazo esperado. Se logró revertir la caída en los indicadores antes mencionados e incluso Entel logró mejorar su posicionamiento en un período en el que los demás operadores no habían alcanzado números favorables. Los resultados más resaltantes de la campaña fueron:

- \* Ser el único operador con aumento en la participación del mercado prepago (+1 pp. MS para el Q2-2022).
- \* Alcanzar el liderazgo en el indicador de diferenciación, llegando a sobrepasar al principal operador en este indicador. Obtuvo el primer puesto para el último trimestre de 2022 (+9 pts. en comparación con el segundo trimestre). En cifras anuales, pasó de 113 puntos en 2021 a 118 puntos en 2022.



- \* Logró un mejor posicionamiento con el público joven, obteniendo un aumento en el *brand power* jóvenes de +1,7 pts. en el Q2-2022.

La campaña «Team Prepago Power» obtuvo el Premio EFFIE Oro 2023 en la categoría Redes sociales.

## PREGUNTAS

1. ¿Cuál fue el factor diferenciador entre lo ofrecido por la campaña Team Prepago Power y la competencia?
2. ¿Cuáles fueron los principales medios para la difusión de la campaña Team Prepago Power? ¿Por qué?
3. ¿Qué otros beneficios podrían haber sido incluidos en la campaña Team Prepago Power considerando el perfil del público objetivo (jóvenes)?
4. ¿Es posible rescatar algunos aspectos de la campaña Team Prepago Power para su aplicación en público pospago o B2B? ¿Por qué?
5. ¿Qué estrategias podría desarrollar Entel Perú para evitar un descenso en los indicadores de *market share* y de diferenciación para los próximos años?

### Fuentes consultadas

- > EEFIE Perú. (2023). *Team Prepago Power de Entel*. Formularios generales de los Casos EFFIE Awards Perú 2023. Lima.
- > Entel. (2020a). *Código de ética*. [https://www.entel.pe/wp-content/uploads/2021/02/codigo\\_de\\_etica.pdf](https://www.entel.pe/wp-content/uploads/2021/02/codigo_de_etica.pdf)
- > Entel. (2020b). *Reporte de sostenibilidad Entel 2020*. <https://www.entel.pe/wp-content/uploads/2021/06/sostenibilidad-reporte-2020-pdf.pdf>
- > Entel. (2023). *Estructura corporativa*. <https://www.entel.pe/personas/informacion-corporativa/>
- > *Gestión*. (2013). Se concretó la venta de Nextel Perú a Entel Chile. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/concreto-ventanextel-peru-entel-chile-35433-noticia/>
- > Kotler, P., & Lane, K. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- > Statista. (2020). *Porcentaje de la población en Perú con acceso a smartphones en 2019, por edad*. <https://es.statista.com/estadisticas/1234903/porcentaje-personas-acceso-smartphone-peru-por-edad/#:~:text=La%20muestra%20dej%C3%B3%20over%20que,que%20contaba%20con%20un%20smartphone>

**Rimac cambió su mirada sobre cómo funcionan los seguros, centrándose en brindar oportunidades de comunicación e impulsar el bienestar mediante una atención personalizada con el acompañamiento y relación con sus asegurados en su día a día y no solo en momentos de dolor”.**



# 15

*CASO: Rimac*

## **JUNTOS TODO ES POSIBLE**

---

**Categoría**

---

**Seguros**

---

**Premio**

---

**EFFIE Oro**

---

**Cliente**

---

**Rimac Seguros**

---

**Agencia**

---

**McCann Lima**

---

**Elaborado por**

---

**Gina Pipoli**

---

## LA ORGANIZACIÓN

### Breve reseña

Rimac Seguros y Reaseguros es una compañía líder en el mercado de seguros peruano que forma parte del Grupo Breca, con más de 100 años en el mercado peruano, con una participación del 29,5%, y que da trabajo a más de 4000 personas. Asimismo, posee una muy buena calificación financiera (A+), con una perspectiva estable a futuro, lo cual brinda respaldo y seguridad a sus clientes (Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C., 2023; Moody's Local, 2023).

### Situación actual

Rimac viene incorporando una gestión centrada en la sostenibilidad bajo criterios ambientales, sociales y de gobernanza que alinean sus acciones con el cuidado del medio ambiente, el cambio climático y la gestión de riesgos; busca proteger y fomentar el bienestar de los peruanos mediante seguros y educación; y cuenta con una política de diversidad, inclusión y ética (Forbes Perú, 2023).

### Línea de productos

Rimac posee un amplio portafolio que está compuesto por seguros de salud, vida, vehiculares, inversión y corporativos, que busca ajustarse a las necesidades de todo tipo de clientes persona y clientes empresa (Rimac, 2023b).

*Rimac Seguros y Reaseguros es una compañía líder en el mercado de seguros peruano que forma parte del Grupo Breca, con más de 100 años en el mercado peruano, con una participación del*

**29,5%,**  
*y que da trabajo a más de 4000 personas.*

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### Misión

Rimac expresa como propósito (Rimac, 2022):

**«Proteger el mundo e impulsar el bienestar de las personas».**

### Visión

Rimac busca (Rimac, 2022):

**«Ser la mejor empresa de protección y bienestar en la Región, mejorando diariamente la vida de millones de personas y posicionándonos como una compañía más ágil, personal, cercana, que acompaña e inspira a las personas en su camino al bienestar».**

### Valores

Rimac se guía por los siguientes principios (Rimac, 2022):

**«Las personas van primero** y su bienestar es el centro de lo que hacemos».

**«Somos una sola Rimac,** construyendo relaciones de colaboración y confianza».

**«Actuamos ahora,** asumiendo las responsabilidades con sentido de urgencia».

**«Construimos un mejor futuro,** desafiando el *statu quo* y atreviéndonos a más».

### **Estrategia**

Rimac se dirige a sus clientes persona centrándose en la agilidad, en la personalización de su servicio y en el impulso del bienestar en general. A su vez, para sus clientes empresa, su enfoque se centra en la prevención integral, empleando medios virtuales y presenciales (Rimac, 2023b).

### **Definición del producto**

Rimac, al situarse en un mercado de aseguradoras con una baja diferenciación, decide ir más allá de la protección que brindan los seguros, a asumir un rol activo en la búsqueda del bienestar de sus clientes con su nuevo eslogan, «Juntos todo es posible», y hace uso de una plataforma digital intuitiva y de fácil acceso que permite la autogestión de sus servicios y provee contenido enfocado en atender las necesidades del día a día, promoviendo la comunicación, el acompañamiento y el bienestar integral de sus clientes.

Los principales productos de Rimac son: seguros de salud, vehiculares, de vida y de inversión.

En seguros de salud, destacan: el seguro de salud clásico, el seguro adulto mayor y el seguro flexible. En seguros vehiculares: el seguro vehicular, SOAT y el seguro vehicular flexible. En seguros de vida: vida ahorro con devolución, plan vida flexible y seguro universitario. En inversión: seguro renta garantizada, seguro inversión global y vida ahorro seguro.

Con esta nueva campaña, Rimac busca trascender el rol protector de las aseguradoras al ofrecer como producto central seguros que tengan un rol activo enfocado en el bienestar y el cumplimiento de las metas personales de sus clientes (EFFIE Perú, 2023).

## **ANÁLISIS DE LA MARCA**

### **Desafío de la marca**

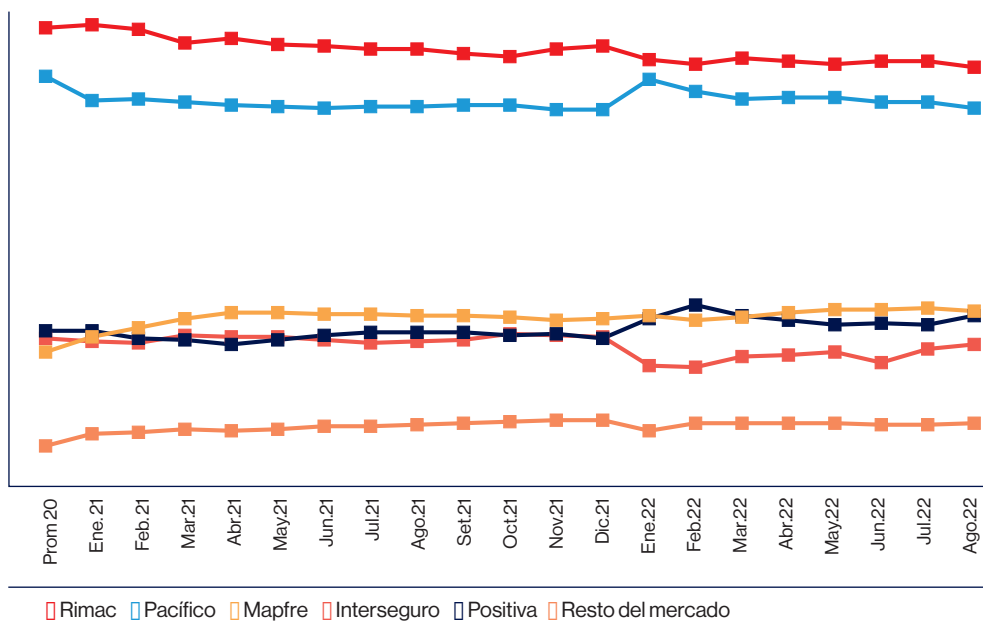
El año 2022 presentó un gran desafío para Rimac, pues su campaña centrada en la protección y seguridad en tiempos difíciles, con el característico eslogan «Todo va a estar bien», utilizado durante una década, se convirtió en un territorio común para las aseguradoras. Estas marcas generaron propuestas de valor muy similares centradas en un rol protector, lo cual evidenció una falta de diferenciación. Esto generó un

estancamiento en la participación de las marcas de seguros en el Perú (figura 1). Por lo tanto, Rimac se planteó las siguientes preguntas:

- \* ¿Cómo escapar de la comoditización del mercado, donde todas las marcas aseguradoras poseen una falta de diferenciación y tienen un rol tradicional, pasivo, funcional y de protección en los momentos complicados?
- \* ¿Cómo pasar a un posicionamiento que tenga un rol activo y presente en el día a día de nuestros clientes?
- \* ¿Cómo construir una nueva imagen de marca con un nuevo posicionamiento que reemplace a «Todo va a estar bien»?

Frente a estas interrogantes, la aseguradora buscó reinventarse e innovar con una estrategia centrada en acompañar al consumidor no solo en los momentos de necesidad o dolor, sino también en su día a día (EFFIE Perú, 2023).

**Figura 1: Cuota de mercado de seguros + EPS**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

### Segmento objetivo

Durante la pandemia, Rimac se encontró con un consumidor que exigía mucho más de las aseguradoras, con dos grandes tendencias:

- \* Un enfoque en la salud y búsqueda de bienestar.
- \* Hiperpersonalización debido al avance de la tecnología y acceso a la información.

Teniendo esto en cuenta, la aseguradora propuso dos segmentos foco:

- \* **Prosperous:** son personas de entre 41 y 60 años, de los niveles socioeconómicos A y B, que representan el 90% de los clientes de Rimac, que se preocupan por su bienestar físico y mental, se mantienen informados, les hace feliz pasar tiempo de calidad con su familia y gastan en salidas a comer y en mantener su auto. Este grupo busca entender bien qué contiene la póliza del seguro y las razones del cobro.
- \* **Change agents:** son personas de entre 27 y 40 años, de los niveles socioeconómicos B y C. Buscan salir adelante y cumplir sus metas, anhelando el bienestar propio y el de su familia. Se caracterizan por su uso de redes sociales, por valorar el tiempo con su familia y sus amigos, por gastar en salidas a comer y en transporte. Consideran a sus mascotas como parte de la familia y tienen en promedio dos hijos. La gran mayoría considera comprar un seguro, sin embargo, no comprenden sus cláusulas y tienen la percepción de que son caros; por tanto, el 70% no encuentra un seguro que se adapte a sus necesidades (EFFIE Perú, 2023).

### Posicionamiento

Frente a esta situación, Rimac busca reinventarse y evolucionar, yendo más allá de ser un apoyo en momentos difíciles, y posicionarse como una aseguradora que protege el mundo de sus clientes y busca su bienestar acompañándolos y brindándoles herramientas para que puedan cumplir con sus metas (EFFIE Perú, 2023).

### Objetivos y estrategias de marketing

#### Insight

«Las compañías de seguros solo aparecen cuando las cosas están mal: cuando me pasa algo o cuando me quieren cobrar».

A pesar de que los seguros son de vital importancia para la protección personal y financiera, tienden a generar rechazo y temor en gran parte de la población, pues su asociación de uso con momentos críticos y dolorosos de la vida hace que muchas personas eviten pensar en ellos y no los consideren como una opción atractiva.

Por lo tanto, Rimac cambió su mirada sobre cómo funcionan los seguros, centrándose en brindar oportunidades de comunicación e impulsar el bienestar mediante una atención personalizada, con el acompañamiento y relación con sus asegurados en su día a día y no solo en momentos de dolor.

Con este nuevo enfoque, Rimac busca delimitar nuevas reglas del juego en la categoría de seguros (EFFIE Perú, 2023).

### **Big idea**

#JuntosTodoEsPosible.

No solo estamos presentes en los siniestros (protección), sino siendo proactivos y estando en el día a día (bienestar) (EFFIE Perú, 2023).

### **Concepto de campaña**

Para expandir su territorio de marca, Rimac plantea «Estar Bien» como una plataforma digital centrada en la salud física, mental y financiera, para promover el bienestar integral de sus clientes y no clientes. Esta inició su marcha blanca en marzo de 2022, registrando usuarios que buscaban acompañamiento para alcanzar su propio bienestar (Rimac, 2023a).

Entonces, Rimac buscó crear un nuevo territorio de marca por medio de una estrategia que involucró asumir una nueva identidad de marca transformando su comunicación funcional y pasiva a una activa y de acompañamiento para humanizar su marca y facilitar el acceso a un bienestar mental, físico y financiero para todos sus clientes. Esto tuvo la finalidad de crear un nuevo territorio de marca. Bajo el nuevo enfoque que propuso Rimac, su campaña se enfocó en las siguientes acciones (Rimac, 2022):

1. **Agilidad:** la aplicación de Rimac y canales digitales se reinventaron, procurando ser simples e intuitivos, permitiendo autogestionar su atención y servicios.
2. **Bienestar:** se lanzó una plataforma digital con contenido gratuito de bienestar mental, físico y financiero a cargo de expertos, que permite agendar sesiones con especialistas.
3. **Personalización:** Rimac rediseñó su oferta para hacerla personalizada en respuesta a las distintas necesidades de sus clientes.

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

### Objetivos de comunicación

Los objetivos de Rimac se agruparon en objetivos de negocio, de *marketing* y de campaña:

#### Objetivo de negocio

- \* Rimac se planteó incrementar en un 30% las primas totales al cierre de su campaña (septiembre vs. diciembre de 2022). Las primas son los pagos que los clientes hacen a cambio de la cobertura de riesgos específicos, y representan la fuente principal de ingresos para las aseguradoras. Por lo tanto, esta métrica brinda información importante del rendimiento financiero y la rentabilidad de la compañía.

#### Objetivos de *marketing*

- \* Lograr un incremento de un 10% en número de clientes al cierre de campaña. A pesar de que Rimac es el líder del mercado, ha experimentado una pérdida significativa de clientes. Se observa que la cifra de asegurados disminuyó posteriormente a la pandemia, ya que muchas personas solo contrataban seguros de salud debido al contexto inmediato. Previamente al inicio de campaña, se registró una caída de un 5% de clientes activos vs. enero de 2022.
- \* Incrementar en por lo menos 1 pp. la cuota de mercado en el segmento seguros y seguros + EPS al término de la campaña. 1 pp. en la cuota de mercado puede parecer un valor pequeño, sin embargo, requiere de un gran esfuerzo en la competitiva industria de seguros, pues representa US\$ 45 475 005, a pesar de que solo el 4,6% de los peruanos cuenta con un seguro de salud privado.
- \* Incrementar por lo menos 4 pp. en el *net promoter score* (NPS) en clientes siniestrados y no siniestrados. Este puntaje mide la satisfacción del cliente y su lealtad a la marca mediante una pregunta: «¿Recomendaría Rimac Seguros a sus familiares o amigos?». En el caso de Rimac, a principios de año se registraron NPS menores que el promedio de 47 puntos, en especial durante el período de marzo a mayo.

#### Objetivos de campaña

- \* Aumentar el indicador de *top of mind* (TOM) a un 40% en los segmentos de clientes y no clientes. Este indicador se relaciona con la

diferenciación entre las opciones disponibles para los consumidores en este mercado. Durante 2022, registró una fuerte caída, al 31%. Esto se debió a la falta de diferenciación entre las aseguradoras.

- \* Duplicar el índice de usuarios registrados, clientes y *leads* en la plataforma «Estar Bien» para el cierre del año. Esto permitirá aumentar la visibilidad a la nueva propuesta de Rimac y consolidar una comunidad de usuarios que buscan el bienestar, y tangibilizar la promesa de marca.

### **Estrategias de comunicación**

Rimac llevó a cabo un plan de comunicación para diferenciarse de sus competidores y formar un nuevo territorio de marca mediante la transición de una comunicación pasiva a un tono de comunicación activo que refleja el acompañamiento constante a sus clientes. Asimismo, dejó de lado su antigua identidad, con personajes caricaturescos, y humanizó su marca, centrándose en la plenitud y el bienestar integral e incorporando los siguientes elementos:

- \* **TVC:** Rimac realizó dos comerciales de televisión con mensajes dirigidos a sus segmentos *prosperous* y *change agents*. La marca fue caracterizada como el «gemelo» del protagonista, mostrando el acompañamiento por el que se caracteriza Rimac al buscar el empoderamiento y bienestar de sus asegurados.
- \* **Estar Bien:** Rimac creó una plataforma integral de bienestar, donde sus usuarios pueden acceder a clases gratuitas y a sesiones con especialistas en psicología, nutrición y salud financiera, con el objetivo de democratizar el bienestar.
- \* **Publicidad out of home (OOH):** Rimac elaboró un circuito de alto impacto en la vía pública, situado en lugares clave para su segmento objetivo, con el propósito de conseguir una mayor visibilidad.
- \* **Digital:** centrándose en el bienestar, Rimac utilizó seis cápsulas para dar a conocer la variedad de seguros que ofrece Rimac (vehicular, salud y vida).
- \* **Performance:** se crearon piezas de *awareness* sobre los beneficios de cada producto, para generar tráfico a la página web de Rimac y permitir a los clientes solicitar cualquiera de sus productos.
- \* **APP Rimac:** se mejoró la experiencia de usuario con una interfaz más amigable e intuitiva, que incluyó nuevas funciones para agendar consultas virtuales y establecer metas de actividad física personalizadas. También se incluyeron consultas médicas 24/7 para procurar el bienestar de los asegurados.

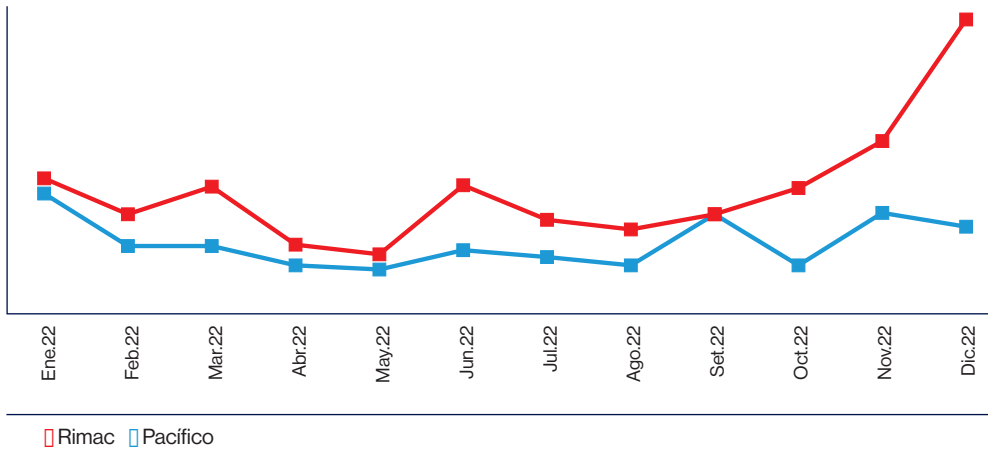
Igualmente, Rimac renovó su identidad de marca con los siguientes elementos:

- \* **Eslogan:** «Juntos todo es posible» demuestra el compromiso de Rimac con el acompañamiento, protección y bienestar de sus clientes.
- \* **Color:** los colores seleccionados fomentan energía y positivismo.
- \* **Logo:** el isotipo sobre el logo representa el camino hacia el bienestar.
- \* **Fotografía:** Rimac pasa de usar caricaturas a fotos que reflejan el bienestar de sus clientes (EFFIE Perú, 2023).

## RESULTADOS OBTENIDOS

- \* **El total de primas aumentó en 51% vs. el inicio de la campaña** (septiembre vs. diciembre de 2022). Esto refleja una percepción positiva sobre el cambio integral de la marca de Rimac y amplía la ventaja sobre el su competidor principal.

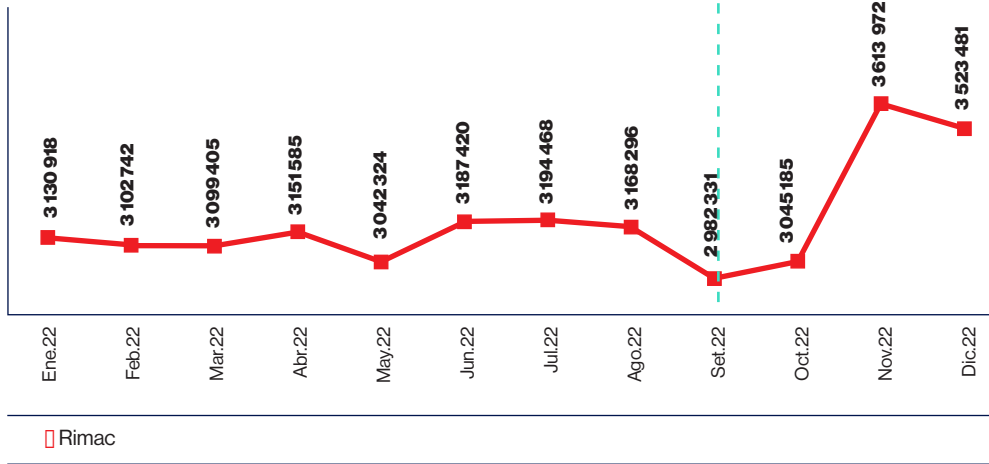
Figura 2: Primas 2022 de enero a diciembre



Fuente: EFFIE Perú (2023).

- \* **Los clientes individuales aumentaron en un 18%** (septiembre vs. diciembre 2022). Esto permitió a Rimac recuperarse su disminución de clientes durante el año 2022.

**Figura 3: Rimac – Número de clientes personas**



Fuente: EFFIE Perú (2023).



El total de primas aumentó en

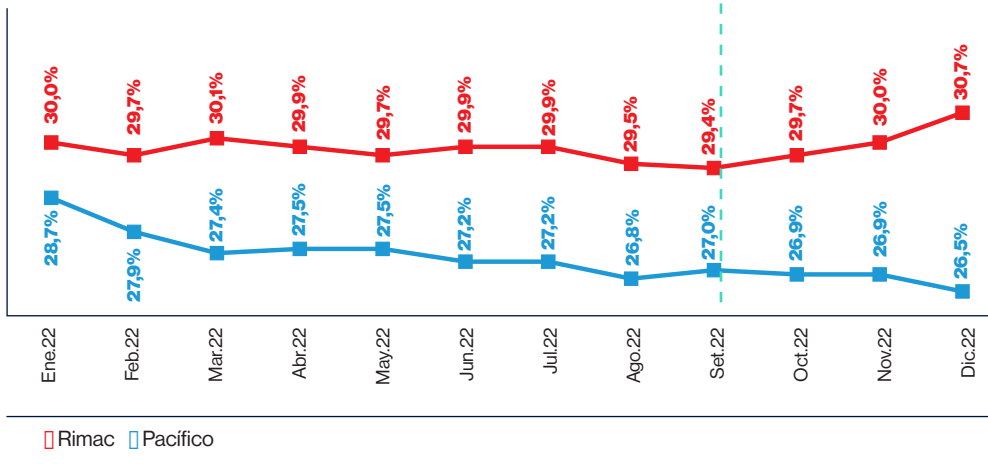
**51%**

vs. el inicio de la campaña (septiembre vs. diciembre de 2022).

Esto refleja una percepción positiva sobre el cambio integral de la marca de Rimac y amplía la ventaja sobre el su competidor principal”.

- \* La participación del mercado de seguros + EPS de Rimac se incrementó en 1,3 pp. al término de la campaña, obteniendo una ventaja sobre su principal competidor.

Figura 4: Cuota de mercado de seguros y EPS, 2022



Fuente: EFFIE Perú (2023).

La participación del mercado de seguros + EPS de Rimac se incrementó en

**1,2 pp.**

al término de la campaña, obteniendo una ventaja sobre su principal competidor.

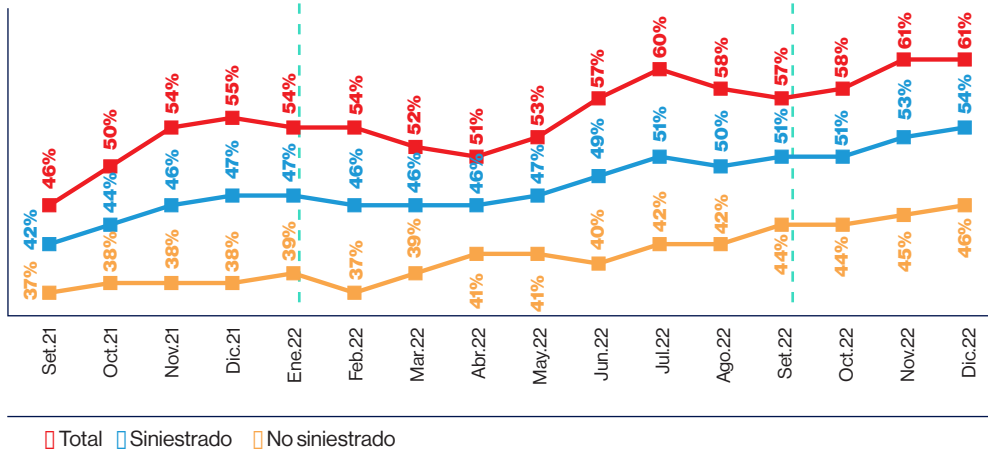
El net promoter score aumentó al

**61%**

y los promotores se incrementaron del 63 al 66%, demostrando una percepción favorable de marca.

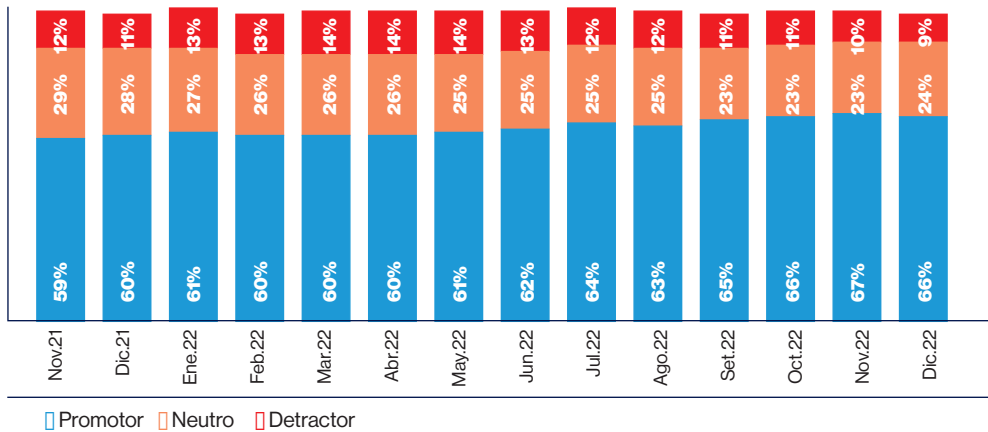
\* El **net promoter score** aumentó al **61%**, y los **promotores se incrementaron del 63 al 66%**, demostrando una percepción favorable de marca.

**Figura 5: Evolución del net promoter score relacional personas**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

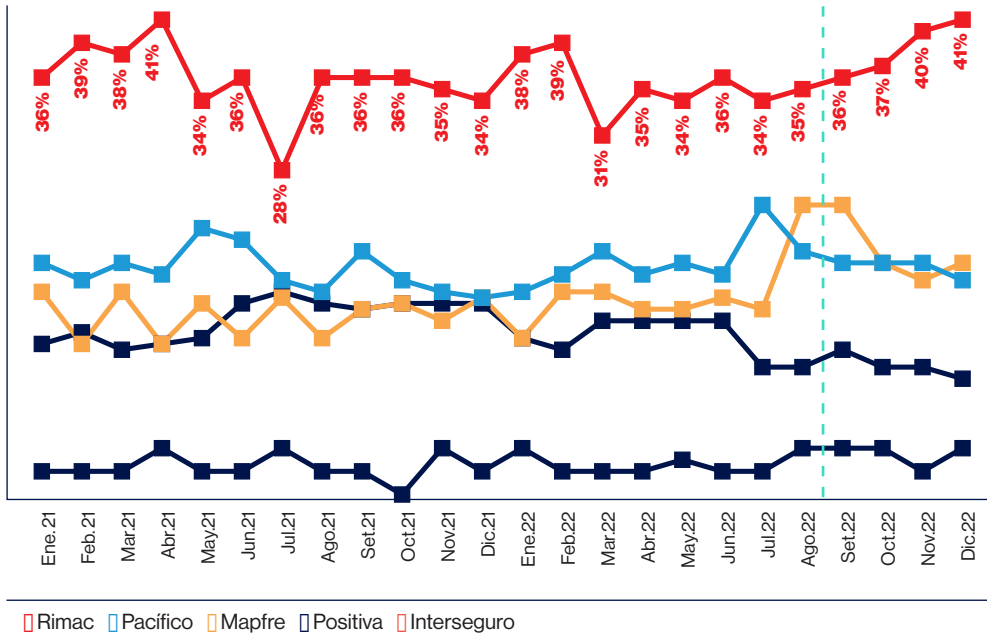
**Figura 6: Evolución de los promotores, detractores y neutros**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

- \* Se logró un índice de *top of mind* del 41% al cierre de la campaña. Esto demuestra un constante de crecimiento desde agosto de 2022 y una ventaja para Rimac sobre sus competidores.

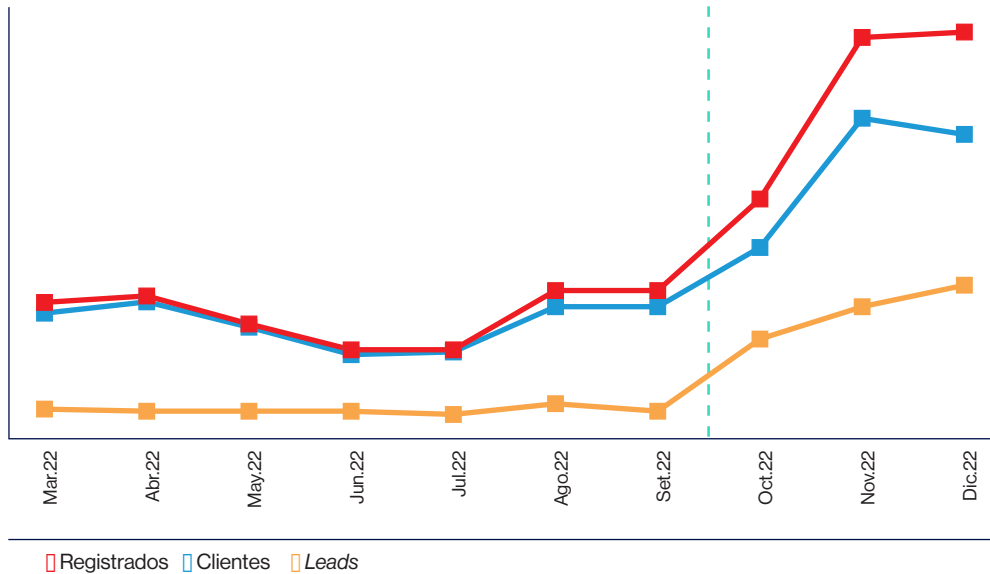
Figura 7: Índice de *top of mind* entre asegurados y no clientes



Fuente: EFFIE Perú (2023).

- \* El lanzamiento de «Estar Bien» permitió conseguir un incremento de un 273% de registrados, un 1806% de clientes de las consultas de nutrición y psicología y un 179% en *leads* (septiembre vs. diciembre de 2022), corroborando que el usuario persigue su bienestar buscando un servicio más allá de la seguridad en la que se centran los seguros tradicionales.

**Figura 8: Número de registrados, clientes y leads, 2022**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

## PREGUNTAS

1. Realice el análisis situacional externo e interno de la compañía Rimac.
2. ¿Cuál sería su diagnóstico del problema principal y los problemas secundarios?
3. ¿Cuál es la oferta de valor diferenciadora de Rimac según el caso?
4. ¿Cuál debería ser la nueva imagen de marca y el nuevo posicionamiento?
5. ¿Cómo definiría el producto ofrecido por Rimac?

---

### Fuentes consultadas

- Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C. (2023). *Rimac – Reporte de clasificación | marzo 2023*. <https://www.aai.com.pe/rubro/aseguradoras/>
- EFFIE Perú. (2023). *Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña «Juntos todo es posible» – Cambiando las reglas del juego del mercado asegurador*.
- *El Comercio*. (2023, 28 de marzo). Rimac otorga a sus empresas aseguradas un servicio integral de prevención. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/publirreportaje/rimac-otorga-a-sus-empresas-aseguradas-un-servicio-integral-de-prevencion-noticia/?ref=ecr>
- *Forbes Perú*. (2023, 16 de mayo). Rimac: la sostenibilidad como modelo de negocio. *Forbes*. <https://forbes.pe/brand-voice/2023-05-16/rimac-la-sostenibilidad-como-modelo-de-negocio>
- Moody's Local. (2023). *Informe de clasificación – Rimac Seguros y Reaseguros*. <https://www.moodylocal.com/country/pe/ratings/insurance>
- Rimac. (2022). *Memoria anual 2022*. <https://www.rimac.com/sostenibilidad?rfid=publica:institucional-sostenibilidad>
- Rimac. (2023a). *Estar bien*. <https://estarbien.com.pe/>
- Rimac. (2023b). Rimac Seguros y Reaseguros. <https://www.rimac.com/>

**Anexo 1: Pieza gráfica de la campaña: «Impulsamos tu bienestar y el de tu familia»**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

**Anexo 2: Pieza gráfica de la campaña: «Estamos contigo impulsando tu bienestar»**



Fuente: EFFIE Perú (2023).

**Anexo 3: Pieza gráfica de la campaña: «Con tu app Rimac logremos juntos tu bienestar»**



Fuente: EFFIE Perú (2023).



# **SOBRE LOS AUTORES**

### David Mayorga (coeditor)

Profesor principal adscrito al Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico. Ph. D. en Administración de la École des Hautes Études Commerciales HEC-Montréal. Master of Business Administration y Certificado en Estudios Latinoamericanos de la University of Pittsburgh. Licenciado en Administración de la Universidad del Pacífico.

Jefe del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico. Es miembro del *board* de la International Association of Jesuit Business Schools (IAJBS) y coeditor del *Journal of Management and Global Sustainability*. Es coautor de los textos *Plan de marketing* y *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Ha elaborado diversas publicaciones en las áreas de Marketing y Estrategia.

# LOS EDITORES

## **Carla Pennano (coeditora)**

Profesora del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales e investigadora del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Ha sido vicedecana de Marketing en la Facultad de Ciencias Empresariales (2017-2023).

Cuenta con un MBA con especialización en Marketing y Estrategia por la Rotman School of Management, Universidad de Toronto (Canadá), donde trabajó en puestos gerenciales durante cuatro años, primero en Accenture Canadá y luego en McMillan LLP. Tiene una Maestría en Investigación de la Universidad ESAN y un Doctorado en Administración de Empresas de la misma universidad.

Es presidenta del Comité Directivo de Emprende UP y representante de la Universidad del Pacífico para SEKN (red académica integrada por las principales escuelas de negocios de Iberoamérica, que tiene como propósito generar y difundir conocimientos sobre iniciativas empresariales y sociales, inclusivas y sostenibles en Iberoamérica). Es consultora especializada, publica en revistas y *journals* internacionales y es *speaker* en conferencias nacionales e internacionales en proyectos de *marketing*, comportamiento del consumidor, innovación y estrategia.

## **Martín Hernani-Merino (coeditor)**

Vicedecano de Marketing de la Universidad del Pacífico. Profesor asociado del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales y miembro del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Doctor en Administración de Empresas con mención en Marketing por la Universidad de São Paulo (Brasil), con Maestría en Administración de Empresas con mención en Marketing por la Escuela de Administración de la Universidad Federal de Río Grande del Sur (Brasil). Bachiller y licenciado en Ciencias con mención en Administración de Empresas por la Universidad de Piura. Posee artículos científicos en congresos y revistas indexadas.

## SOBRE LOS AUTORES

### Elba Acuña

Magíster en Administración Estratégica de Empresas por Centrum-Católica y doctoranda en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (España). Es bachiller y licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 25 años de experiencia en grupos y corporaciones empresariales locales e internacionales en Investigación de Mercados, Ventas, Marketing y Planeamiento Estratégico en diferentes empresas locales y multinacionales de alcance regional y global. Tiene más de 12 años de experiencia como docente universitaria, tanto a nivel de pregrado como de posgrado. Ha escrito artículos en diferentes revistas de negocios.

### Ana María Cano

Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; MBA por el Instituto de Empresa, España; licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico.

Cuenta con experiencia profesional en el área comercial y de *marketing* en empresas de los sectores banca, energía y servicios, como Mobil Oil del Perú, Interbank y BBVA. Experiencia en el diseño de planes estratégicos, y en el desarrollo y ejecución de campañas segmentadas orientadas a la adquisición, el crecimiento y la fidelización de clientes. Docente universitaria de Marketing en la Universidad del Pacífico.

# LOS AUTORES

## Juan Miguel Coriat

Candidato a doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Marcelino Champagnat, magíster en Gestión y Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias por la Pontificia Universidad Católica del Perú y licenciado en Administración por la Universidad del Pacífico.

Profesor de Marketing en pregrado en las universidades del Pacífico, Lima y Católica. Experto en *branding*, valor capital de marca y responsabilidad social universitaria.

Asesor de empresas y experiencia anterior de 25 años dirigiendo equipos de *marketing* y comerciales en empresas de consumo masivo, entre las que destacan Unilever, Philips Lighting y Molitalia.

Casado, cuatro hijos, un nieto, un gato, amante de la naturaleza y la vida al aire libre, y apasionado de la conducción *off road* y la caza submarina.

## Jorge Luis Escalante

Investigador postdoctoral por la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal, magíster en Administración por la Universidad del Pacífico y licenciado en Administración por la Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil). También cuenta con una especialización en Administración de Mercados y Ventas en la Universidad del Pacífico, posee estudios sobre *marketing* en la Asociación de Ventas de Porto Alegre (Brasil), y un diplomado en Proyectos de Inversión y Docencia Universitaria.

Es autor del libro *Marketing social en la concientización de los trastornos ansioso-depresivos de los adolescentes* y coautor del libro *Marketing social en la concientización del cáncer de mama en las mujeres de 25 a 60 años del nivel socioeconómico A y B de los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana*. Es expositor y conferencista en diversos certámenes y eventos académicos en Perú, Colombia y Brasil. Ha publicado diversos artículos científicos en varias revistas indexadas. Actualmente es profesor del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad del Pacífico. Es investigador en el Registro Nacional Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (Renacyt) del Perú. Ha sido catedrático de posgrado en diversas universidades del Perú. Cuenta con más de 25 años de experiencia laboral en empresas privadas y públicas en Perú y Brasil.

### Victor Hiumettri

Magíster en Integración e Innovación Educativa de las Tecnologías de la Información y la Comunicación por la PUCP. Especialización en Transformación Digital por el Massachusetts Institute of Technology. Licenciado en Administración y bachiller en Ciencias Administrativas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Consultor independiente en gestión de iniciativas de transformación digital, mejora continua y comunicaciones. Experiencia tanto en el sector público como en el privado, en el desarrollo de proyectos vinculados a las TIC, la innovación, las comunicaciones y la cultura digital. Docente universitario en prestigiosas universidades del Perú (Universidad del Pacífico, PUCP – Escuela de Posgrado).

### Javier Mosqueira

Ingeniero mecánico por la Universidad Nacional de Ingeniería. MBA por la Universidad del Pacífico. Doctorando en Administración por la Universidad San Ignacio de Loyola. Catedrático de cursos de negocios en la Universidad San Ignacio de Loyola y la Universidad del Pacífico. Gerente de las divisiones Low Voltage Products y Discrete Automation and Motion de la multinacional ABB, con responsabilidad del P&L de la operación local. Crecimiento sostenido de negocio durante 11 años consecutivos. *Country manager* de la multinacional Honeywell en el Perú, con responsabilidad de la operación local. Gerente general de empresas locales de los rubros de Metalmecánica y Montaje Electromecánico. Bilingüe (castellano e inglés). Miembro del Colegio de Ingenieros del Perú. Miembro del Patronato de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Ha encontrado en la docencia una forma de expresar su necesidad de transmitir conocimiento y experiencia a las nuevas generaciones para formar profesionales competentes, con ética y valores.

## Gina Pipoli

Profesora principal del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales e investigadora en el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, y directora del Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico. Es doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto (España), magister en Administración, licenciada en Administración y licenciada en Contabilidad por la Universidad del Pacífico. Es autora de diversos libros y artículos en su especialidad. Cuenta con una amplia experiencia docente en sus áreas de especialización, las cuales son: Marketing, Estrategias de Marketing, Gestión de Marcas, Marketing Relacional y CRM, Fidelización de Clientes, Marketing Internacional, Desarrollo de Nuevos Productos, Investigación de Mercados, Estrategias de Productos, entre otras. Ha sido directora asociada de la Escuela de Posgrado, así como directora de Relaciones Internacionales y directora académica de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico. Asimismo, ha sido decana de la Facultad de Ciencias Empresariales, vicedecana de la Facultad de Administración y Contabilidad, jefa del Departamento Académico de Administración, entre otros cargos, en la Universidad del Pacífico, y *project faculty* del GCP de The Wharton School of the University of Pennsylvania.

## Diego Sakoda

Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Piura.

Con conocimiento de Canales de Distribución y Ventas a nivel nacional (canal tradicional y moderno), Retail, Cash and Carry, e implementaciones en canal digital (*e-commerce* y CTverde). Actualmente labora en Thermos como *country manager* (Ecuador, Bolivia y Perú). Posee experiencia en *marketing* en Arca Continental Lindley, en el área de RGM, como gerente de categoría en Mifarma, entre otras.

Ha gestionado equipos de venta de hasta 40 personas, gestionado el lanzamiento de productos a nivel nacional, además de liderar la implementación de estrategias y el desarrollo de nuevos productos en productos de consumo masivo y *retail*.

### Renán Tutaya

Ejecutivo con doble grado de Maestría en Administración de Empresas por Tulane University (EE. UU.) y Centrum PUCP (Perú). Grado de licenciado y bachiller en la Universidad del Pacífico. Conocimientos de gestión comercial, planeamiento estratégico, *marketing*, investigación de mercados, y experiencia de cliente. Su trayectoria profesional de más de 20 años está enfocada en áreas comerciales y de *marketing* en empresas multinacionales como SKF, Telefónica, Laboratorios Bagó, Inmark, Diveo Telecomunicaciones. En el ámbito consultor, ha liderado proyectos en países como España, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú, para empresas y organizaciones como BCP, Scotiabank, BBVA, Rimac Seguros, Pacífico Seguros, Telefónica, Claro, Motorola, Ripley, Nestlé, Kraft Foods, Promperú, Mincetur, entre otras. Actualmente, se desempeña como gerente general de la consultora Target Marketing y es docente de la Universidad del Pacífico en temas de *marketing* estratégico. Además, está cursando estudios en el Doctorado en Administración Estratégica de Empresas en Centrum PUCP.

### Piero Antonio Vega Sotomayor

Estudiante de la Facultad de Economía y Finanzas de la Universidad del Pacífico, específicamente de la carrera de Economía. En la actualidad, es cursante de la asignatura Fundamentos del Marketing, donde surgió su amor por este rubro y su compromiso total en la colaboración e investigación relacionados con diversos proyectos académicos.



**2023  
EFFIE  
PERÚ**

Este libro se terminó de imprimir en los talleres  
gráficos de Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Pasaje María Auxiliadora 156 – Breña

*E-mail:* [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)

Página web: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)

Teléf.: 424-8104 / 424-3411. Junio de 2024

Lima – Perú

Este libro analiza quince casos ganadores de los Premios EFFIE 2023, y busca cumplir con el mismo objetivo que se propuso la primera edición de la colección EFFIE, publicada en marzo del año 2000: difundir iniciativas empresariales valiosas para que sirvan de ejemplo y estimulen más prácticas exitosas que aporten al bien del país.

Los Premios EFFIE Perú se enfocan en el aporte de las campañas publicitarias a los resultados logrados en la puesta en marcha de las estrategias de la empresa, y constituyen un reconocimiento al desarrollo de las actividades de *marketing* de empresas exitosas en nuestro medio. En el año 2023, el concepto «Propósitos en acción» fue de especial relevancia: se buscó que las empresas sean consecuentes con su propósito y contribuyan positivamente en la vida de las personas y el bienestar de la sociedad.

Los casos presentados en esta edición se analizan desde los siguientes aspectos: la situación de la empresa y la marca, el análisis de la marca, los objetivos de la campaña, las estrategias de *marketing* aplicadas, y los resultados obtenidos. De esta manera, la Facultad de Ciencias Empresariales y la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico buscan contribuir con el desarrollo de casos empresariales y la difusión de estrategias exitosas de *marketing* de empresas.

ISBN: 978-9972-57-537-2



20  
EF  
FIE  
2023



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO