LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING

CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE PERÚ 2017

EDITORES

CARLA
PENNANO

MARÍA DE LAS MERCEDES
CARBONELL

JORGE
TRUJILLO

2017 EFFIE PERÚ

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

BUP

Las mejores prácticas del marketing : casos ganadores de los premios Effie Perú 2017 /
Carla Pennano, María de las Mercedes Carbonell y Jorge Trujillo, editores. -- 1a edición. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2019.
363 p.

1. Premios Effie Perú
2. Marketing --Premios -- Perú
3. Publicidad -- Premios -- Perú
4. Marketing -- Perú -- Estudio de casos
I. Pennano Villanueva, Carla, editor.
II. Carbonell, María de las Mercedes, editor.
III. Trujillo, Jorge, editor
IV. Universidad del Pacífico (Lima)

658.8079 (SCDD)

© Carla Pennano, María de las Mercedes Carbonell y Jorge Trujillo, editores, 2019.

DE ESTA EDICIÓN:

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 15072, Perú

Las mejores prácticas del Marketing.
Casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2017

1.ª edición: junio de 2019
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: Icono Comunicadores
TIRAJE: 700 ejemplares
ISBN: 978-9972-57-413-9
HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ: 2019-08042

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 2017

EDITORES:

CARLA
PENNANO

MARÍA DE LAS MERCEDES
CARBONELL

JORGE
TRUJILLO



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

La responsabiliad era enorme y de alto impacto en el negocio, ya que el consumidor podía no creer o no aceptar el cambio y percibir que ya no había tantas ofertas en comparación con las que continuarían comunicando las otras marcas de supermercado”.

14

CASO: *Supermercados Peruanos*

PRECIOS BAJOS, TODOS LOS DÍAS

Categoría	Retail
Premio	EFFIE Oro
Cliente	Supermercados Peruanos S. A.
Agencia	Fahrenheit Comunicaciones S. A. C.
Elaborado por	Willy Talavera

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

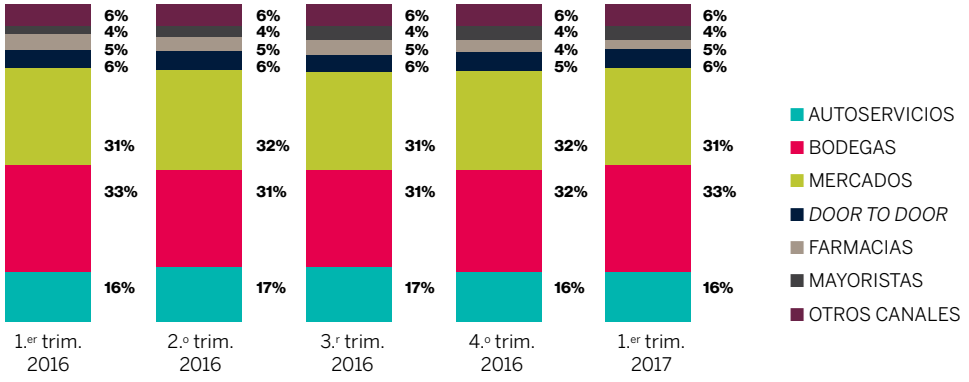
Entorno competitivo

El año 2016 representó un reto para el *retail* en el Perú, principalmente para el rubro de supermercados.

El canal moderno afronta una fuerte competencia de parte del canal tradicional. De acuerdo con lo señalado por la consultora internacional Kantar World Panel, la preferencia del consumidor peruano por el canal tradicional radica en una serie de factores como cercanía, precio bajo, empatía con el tendero y la confianza con el mismo.

De esta manera, se tiene que el canal moderno (autoservicios y farmacias) representa cerca del 21% del volumen de las ventas, mientras que el canal tradicional (bodegas y puestos de mercados) concentra un 64%.

FIGURA 1
DISTRIBUCIÓN POR CANALES DE LAS VENTAS EN VOLUMEN



Fuente: distribución por canales (Kantar World Panel, 2017).

Esta realidad genera que las tres marcas principales de supermercados compitan entre sí en una cancha reducida, cuando el real ganador es el mercado y la bodega.

Para Supermercados Peruanos S. A. (SPSA) y Plaza Vea, el objetivo principal para el año 2016 era romper con el nivel de participación de mercado al que habían llegado (alrededor del 33,3%)[1] y de esta manera alcanzar el liderazgo absoluto de la categoría; sin embargo, para el final del primer trimestre de 2016 las tendencias no se mostraban a favor de Plaza Vea. La participación de mercado estaba estancada. Debían entonces buscar una estrategia diferente a la de los otros supermercados.

Por otro lado, se tenía como reto revertir la tendencia a la baja de las transacciones (pérdida de clientes).

Ante este panorama, se decidió realizar una investigación de campo y fuentes secundarias para entender con mayor profundidad las dinámicas del mercado y los hábitos de consumo del público objetivo:

- La frecuencia de compra, en su mayoría, se hace de manera diaria, y el nivel de precios es un factor decisivo.
- Los consumidores hacen un *mix* entre el canal moderno y el tradicional, especialmente en el NSE C.
- El modelo de negocio del supermercado está anclado en una propuesta de *«high and low»* (precios no muy bajos, pero con descuentos y promociones agresivas para generar tráfico, vigentes solo en días específicos: quincenas y fin de mes).

Un punto en particular era el *«high and low»,* que funciona en todo el mundo, pero que en mercados como el Perú se había vuelto un círculo vicioso, pues se había perdido diferenciación entre las marcas existentes de supermercados. Por ejemplo, un 20% de descuento, que en otras partes del mundo generaría un volumen alto de transacciones, en nuestro país, en cambio, ya no, por la costumbre de ofrecer descuentos altos. Esto en el sector es sinónimo de inflación de descuentos, y con ello nuevamente se pierde diferenciación.

1. *Cifras reales declaradas por los supermercados a Nielsen Perú. https://www.nielsen.com/pe/es.html*

Estos hallazgos llevaron a Plaza Vea a pensar diferente. Para competir de manera efectiva no bastaba con nuevas promociones o abrir más locales: tenían que cambiar la forma en que pensaban la categoría y su negocio.

Así, decidieron apostar por una estrategia comercial nueva: atraer la compra diaria a través de una estrategia de precios bajos permanente, corriendo el riesgo de pérdida de ventas al abandonar la promocionalidad intensa del 3x2, el segundo producto al 70%, etc.

Lograr instalar la nueva propuesta de valor en el público era un gran desafío. La responsabilidad era enorme y de alto impacto en el negocio, ya que el consumidor podía no creer o no aceptar el cambio y percibir que ya no había tantas ofertas en comparación con las que continuarían comunicando las otras marcas de supermercado.

Competencia directa e indirecta

Los supermercados e hipermercados principales en el Perú son propiedad de tres grupos empresariales importantes, como se muestra en la siguiente tabla. El resto del mercado, el canal tradicional, está compuesto principalmente por bodegas y puestos de mercados.

COMPOSICIÓN DEL CANAL MODERNO

Grupo Cencosud	Wong	Metro
Grupo Interbank	Vivanda	Plaza Vea
Grupo Falabella		Tottus

Elaboración propia.

Proveedores

En el sector de supermercados, el negocio radica en sacrificar márgenes de ganancia compensándolos con el volumen de unidades vendido, independientemente del precio; sobre todo si la marca de supermercado tiene un posicionamiento de precios bajos.

Por esta razón, los proveedores de Plaza Vea son empresas de consumo masivo cuya visión para colocar sus productos es la presencia en espacios amplios y bien ubicados, donde, de alguna manera, se les asegura tráfico

de personas, lo cual se traduce luego en la rotación de sus productos y el volumen vendido de estos.

Cabe resaltar que siempre es riesgosa la negociación con los proveedores ante iniciativas como estas, ya que, con márgenes disminuidos, para apalancar una estrategia de precios bajos todos los días, se requiere de una mayor negociación y todo recae sobre la cantidad de transacciones y el volumen de venta que se genere.

En cambios de estrategia como estos, no todos los proveedores apuestan rápidamente; pero es cuestión de que se convenzan del beneficio por el volumen vendido, comprobado por los demás proveedores.

Sustitutos

Al estar enfocado en hogares y amas de casa de los NSE A, B y C, que representan aproximadamente el 50% de los hogares del país, los sustitutos directos son todos los formatos del canal tradicional, mercados y bodegas principalmente, que pueden ofrecer atributos como frescura y precios bajos, en el caso de los mercados, y un mayor surtido de productos y múltiples puntos de venta (cercanía), en el caso de las bodegas; aunque ninguno asegure atributos igualmente valorados como la variedad, calidad e higiene de los productos.

Barreras a la entrada

En Lima o las principales ciudades del país, las barreras de entrada de nuevos competidores son altas y muy específicas. No solo se trata de las autorizaciones legales para el funcionamiento correcto de los supermercados, sino que también es muy difícil encontrar terrenos o locales grandes y con una ubicación buena, ya que son ciudades saturadas y cuya demanda de terrenos y locales se incrementó en los últimos años.

> “En el sector de supermercados, el negocio radica en sacrificar márgenes de ganancia compensándolos con el volumen de unidades vendido, independientemente del precio; sobre todo si la marca de supermercado tiene un posicionamiento de precios bajos”.

LA EMPRESA

Historia

Supermercados Peruanos es una empresa comercial peruana constituida como sociedad anónima el 1 de junio de 1979, bajo la razón social Promociones Camino Real S. A., accionista mayoritario de la cadena de tiendas Scala.

Como antecedentes, cabe destacar que, en el año 1993, la cadena de supermercados chilena Santa Isabel adquirió la empresa y cambió su razón social a Supermercados Santa Isabel S. A. Esto le produjo muy buenos resultados, ya que logró que la cadena creciera durante la década del 1990, y logró la adquisición de las cadenas Mass y Top Market, así como el arrendamiento del supermercado San Jorge. Gracias a estas adquisiciones, Supermercados Santa Isabel logró consolidarse como la segunda cadena de supermercados del Perú (Supermercados Peruanos S. A., s. f.).

En 1998, el grupo neerlandés Royal Ahold se convirtió en copropietario de Santa Isabel S. A. y asumió el control de la empresa en mayo de 2002. Sin embargo, en el año 2003 el grupo decidió retirar sus operaciones de Sudamérica, por lo que vendió sus acciones al grupo Interbank y Compass Capital Partner Corp. Adicionalmente, en marzo de 2004, la Junta General de Accionistas aprobó el cambio de denominación social de Supermercados Santa Isabel S. A. por Supermercados Peruanos S. A., nombre que mantiene hasta la fecha.

Posteriormente, a finales del año 2005, Supermercados Peruanos lanzó un nuevo formato: Vivanda, que ponía especial énfasis en la experiencia que se brinda a los clientes en sus tiendas, para lo cual se puso atención en su diseño y en la frescura de sus productos. Vivanda representa un estilo innovador que permite que los clientes disfruten experiencias enriquecedoras rodeados de productos que se caracterizan por su frescura. Por ello tiene el lema «Piensa fresco», que refuerza el posicionamiento de frescura de los productos de este formato.

Por otro lado, Plaza Vea se posicionó como el lugar donde el ama de casa puede encontrar la mejor variedad y la máxima calidad, al mejor precio.

En el año 2007, se lanzó a conquistar las provincias, y cuenta hoy con tiendas en Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huancayo, Ica, Arequipa, Juliaca y Tacna, entre otras provincias.

Descripción de la empresa

MISIÓN

La misión de Supermercados Peruanos S. A. es: «Generar excelentes experiencias para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida» (Supermercados Peruanos S. A., s. f.).

VISIÓN

La visión de Supermercados Peruanos S. A. es: «Ser la primera opción de compra para todos los peruanos» (Supermercados Peruanos S. A., s. f.).

VALORES

De acuerdo con lo indicado por la empresa, los valores que predominan y comparten Supermercados Peruanos y Plaza Vea son:

- Honestidad
- Ser cuidadoso y ordenado
- Ser servicial
- Ser muy trabajador
- Ser creativo e innovador
- Ser buen miembro del equipo

Toda esta propuesta está enfocada en seis pilares fundamentales relevantes:

1 **La mayor variedad:** Plaza Vea cuenta con un amplio surtido de *food* (abarrotes cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada) y *non food* (electro, bazar, mundo bebé, mascotas, textil).

2 **La máxima calidad:** el cuidado exhaustivo de la amplia gama de productos que ofrece es parte de la propuesta de Plaza Vea frente a sus clientes.

3 **Precios más bajos:** Plaza Vea está orientada a generar ahorro a sus clientes a través de una política de precios bajos con el objetivo de seguir contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los peruanos.

4 **Tarjeta de crédito OH!:** tarjeta de crédito propia que permite a sus clientes acceder a beneficios exclusivos.

5 **Promociones:** promociones de ahorro diarias (Quincenazo, Fin de Semana de Ahorro, Guías de Ofertas, Camionazo) y promociones lúdicas (sorteos y premios instantáneos) orientadas a generar ahorros a sus consumidores.

6 **Todo en un solo lugar:** gran variedad de locatarios para que los clientes encuentren todo lo que buscan (Interbank, lavandería, óptica, revelado de fotos, restaurante, farmacias, etc.).

Líneas de productos ofrecidas

En marzo de 2017, SPSA tenía 176 tiendas: 97 Plaza Vea (68 Hiper, 23 Súper y 6 Express); 9 Vivanda y 70 Mass.

Como se indicó, Supermercados Peruanos S. A. ha desarrollado tres formatos de autoservicios con distintas características y atributos, de acuerdo con el público objetivo al que se dirigen, para adecuarse a las necesidades de este.

a. ***Hipermercados***

Plaza Vea: se lanzó al mercado en octubre del año 2001. Está centrado en ofrecer una gran variedad de productos a bajos precios. Su público objetivo está conformado por personas de los NSE A, B, C y D, que acostumbran realizar compras semanales, para lo cual Plaza Vea les ofrece la tarjeta de crédito OH!, que les permite acceder a beneficios exclusivos, descuentos y ofertas.

b. ***Supermercados***

- Plaza Vea: denominado Plaza Vea Súper, brinda una oferta más reducida que Plaza Vea Híper a nivel de alimentos, en áreas de menor tamaño.

- Vivanda: es el segundo formato en orden de importancia de Supermercados Peruanos. Tiene como objetivo ofrecer una experiencia diferente en el proceso de compra, para lo cual ofrece un ambiente cálido y acogedor que genera una estancia agradable. Su público objetivo está conformado por los NSE A y B, de mayor poder adquisitivo. Adicionalmente cuenta con un programa de fidelización de clientes, que se administra a través de la tarjeta Vivanda, para que los clientes puedan acceder a promociones, descuentos y sorteos.

c. ***Tiendas de descuento***

Mass (Minisol): ofrece productos básicos a precios bajos, en un formato pequeño para competir con el canal tradicional. Su público objetivo son las personas de los NSE C y D.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

Plaza Vea llega a todos los NSE y principalmente se dirige a amas de casa de 25 años a más.

Específicamente, esta estrategia estuvo enfocada en capturar a clientes y potenciales clientes del NSE C, pues se sabe que son los que realizan compras en el mercado tradicional debido a una economía de ingreso diario.

Se conoce también que esta ama de casa hace uso del canal moderno aprovechando solamente ofertas y/o promociones en ciertos momentos de la semana, según su conveniencia. En este contexto, los mercados sirven para la compra diaria, ya que de esta forma se tiene una mejor percepción del control del gasto.

El ama de casa entiende que cada día, por más rutinario que parezca, es un reto distinto que asumir, en el que tiene que afrontar muchas variables para optimizar su tiempo y dinero. Por esta razón, elegirá el canal que mejor se adapte a su dinámica diaria.

Concepto y posicionamiento de la marca

La oferta mayoritaria del mercado de supermercados en el Perú está compuesta por las marcas o formatos que ofrecen precios bajos: Metro (Grupo Cencosud), Tottus (Grupo Falabella) y Plaza Vea (Grupo Interbank). Por ello, el posicionamiento de una marca no puede ser solamente «precios bajos», sino que debe estar acompañado por características visuales de las tiendas y componentes emocionales en la comunicación.

De esta manera, Plaza Vea ofrece, además de precios bajos, tiendas modernas y ubicadas estratégicamente en Lima y las provincias principales del país, y habla a una mujer moderna, con familia, que cuida de ella misma y que busca ahorro.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto o servicio

En Plaza Vea, además de los productos de consumo masivo y de limpieza, se ofrecen Delivea (venta de comida al peso), venta de artefactos eléctricos, ropa, artículos para el hogar y diversos servicios, tales como ópticas, lavandería, banco, farmacia, juegos, Tu Entrada, etc.; además de la tienda Plaza Vea Online.

Las categorías generales claramente diferenciadas que se pueden encontrar en las tiendas de Plaza Vea son las siguientes:

- Abarrotes
- Frescos
- Lácteos, quesos y fiambres
- Bebidas
- Juguetes
- Cuidado del bebé
- Limpieza
- Accesorios del hogar
- Mascotas
- Electro

Cabe señalar que los competidores principales de Plaza Vea son Metro (Grupo Cencosud) y Tottus (Grupo Falabella), ambos con más de 60 tiendas a nivel nacional. Metro es el de mayor historia en el país, con 25 años en el mercado peruano y un posicionamiento claro en «precios bajos».

Comportamiento y actitud del público hacia el producto

El comportamiento y la actitud hacia los supermercados son bastante definidos entre las amas de casa de todo el país:

- La frecuencia de compra, en su mayoría, se hace de manera diaria, y el nivel de precios es un factor decisivo.
- Los consumidores hacen un *mix* entre el canal moderno y tradicional, especialmente en el NSE C.
- El modelo de negocio del supermercado está anclado, en su mayoría, en una propuesta de «*high and low*» (descuentos y promociones agresivos para generar tráfico, vigentes solo en días específicos: quincenas y fin de mes).

OBJETIVOS DE *MARKETING* PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Negocio

Transacciones (same store sells)
Contrarrestar la tendencia a la baja respecto a los años anteriores y lograr un crecimiento del 5% en transacciones al mes. Las transacciones de 2016 vs. 2015 eran negativas.

Share de mercado
Pasar del 33,3 al 35% de *share* en el primer trimestre de 2017; todo esto sin disminuir el Ebitda de la empresa respecto al año anterior y al presupuestado[2].

Perceptual/actitudinal
Top of mind
Aumentar en un 2% el *top of mind* a nivel nacional y en un 3% en el NSE C.
Datos:
Medición de junio de 2016: 30% a nivel nacional.
Medición de junio de 2016: 28% en el NSE C[3].

Percepción de precios bajos
Incrementar el nivel de percepción de precios bajos en un 5% a nivel nacional y en un 6% en el NSE C.
Datos:
Medición de junio de 2016: 26% a nivel nacional.
Medición de junio de 2016: 20% en el NSE C[4].

Atributo de publicidad que motiva a la compra
Aumentar en un 5% a nivel nacional y en un 7% en el NSE C.
Datos:
Medición de junio de 2016: 28% a nivel nacional.
Medición de junio de 2016: 24% en el NSE C[5].

2. *Cifras reales declaradas por los supermercados a Nielsen Perú: https://www.nielsen.com/pe/es.html*
3. *Brand Tracking Ipsos 2016. Estudio elaborado por Ipsos para Supermercados Peruanos.*
4. *Brand Tracking Ipsos 2016. Estudio elaborado por Ipsos para Supermercados Peruanos.*
5. *Brand Tracking Ipsos 2016. Estudio elaborado por Ipsos para Supermercados Peruanos.*

ESTRATEGIAS DE *MARKETING* APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

«Las amas de casa peruanas tienen la necesidad de comprar a diario a precios bajos y en ese sentido eligen aquel canal que mejor se adapte a sus necesidades».

- Reconocen que cada visita al mercado es una experiencia distinta, dado que sus ingresos son diarios o semanales. El casero comprende que las necesidades diarias de sus clientas son diferentes y ha sabido adaptar su oferta con precios bajos. Los supermercados no estaban haciendo un esfuerzo diferenciado para la compra semanal y diaria. El *insight* le daba una oportunidad de crecer.

- Las amas de casa usuarias del mercado no son ajenas al mundo del supermercado. Les conviene utilizar las ofertas y promociones de los supermercados en ciertos productos y en ciertos momentos como el fin de semana, cuando usualmente se concentra la comunicación de estas cadenas.

Llevar clientes a Plaza Vea significaba, entonces, un esfuerzo diario, y la mejor manera de evidenciarlo era abandonando la oferta «*high and low*» anclada en promociones (2x1, 3x2, grandes descuentos, cupones, etc.) por un compromiso radical y permanente de precios bajos todos los días.

Insight

Para el ama de casa, cada día es un reto distinto, Plaza Vea lo entiende y se compromete a mantener precios bajos todos los días para hacerlos más especiales.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

El desafío era comunicar una nueva estrategia totalmente alejada del posicionamiento «*high and low*» propio de la categoría y renunciar a la propuesta de descuentos y ofertas para tomar la riesgosa decisión de cambiar el modelo del negocio a «precios bajos todos los días».

Si realmente no se hubiese tenido ese *insight* relevante, la marca habría perdido su posicionamiento y ello habría afectado seriamente el negocio. El punto de partida fue encontrar a sus «expertas del ahorro» (Patty, Carla, María y Nancy), clientas y usuarias reales de Plaza Vea, y preguntarles cómo realizarían su trabajo si tuvieran la oportunidad de hacerlo. Fue así como ellas, empoderadas por la marca misma, decidieron bajar los precios en toda la tienda. La campaña de aniversario fue la excusa perfecta para realizarlo. Meses después, se tomó la decisión de alargar la vida de la campaña, pero esta vez bajo el paraguas de la Navidad.

Conscientes de este nuevo rumbo estratégico, la marca decidió oficializarlo a través de una campaña a nivel nacional, en la que tomaba en cuenta a las expertas del ahorro y reconocía su labor diaria. Además, comprendía que todos los días son especiales en sus vidas, y por tal razón se comprometía a cambiar su forma de trabajo y les ofrecía precios bajos, pero ahora todos los días.

Concepto de campaña

«Para el ama de casa, cada día es un reto distinto. Plaza Vea lo entiende y se compromete a mantener precios bajos todos los días para hacerlos más especiales».

Estrategia de medios

La comunicación de medios seleccionó como eje principal la TV a nivel nacional, pues se necesitaba lograr alcance y llegar a la mayor cantidad de amas de casa, que era el público objetivo.

Como medios secundarios se reforzó la comunicación con guías de compra en las que se evidenciaban los precios bajos, todos los días. A la par, se activaron avisos de prensa y dípticos en los que se exponían productos «*killers*» a precios rebajados; estos fueron encartados en el diario de mayor lectoría y afín del público objetivo.

En paralelo se repitió el mensaje de marca en medios digitales, para lo cual se usó como canales principales a Facebook, YouTube y Google.

El evento no se dejó de lado en tienda: se trabajó material POP que ayudaría a los clientes a reconocer rápidamente los precios rebajados. La vía pública también se usó como medio de soporte en la comunicación.

El gasto aproximado en medios durante toda la campaña fue un monto similar a lo invertido en medios de comunicación el año anterior a la campaña; es decir, no se requirió una inversión mayor, sino que es un monto similar a lo que invirtieron los demás competidores de la categoría.

Planificación de medios

Además de tener diferentes medios de comunicación, entre los cuales el principal fue la TV, los puntos de contacto utilizados para la campaña fueron los siguientes:

- **TV:** comerciales de TV.
- **Consumidores:** retransmisión generada por los consumidores.
- **Internet:** videos digitales, anuncios en pantalla / páginas web, redes sociales, etc.
- **OOH:** pantallas digitales.
- **PR:** revistas digitales, revistas impresas, periódicos digitales, periódicos impresos.
- **Tiendas:** *in-store merchandising,* material promocional en tiendas.

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

Indicadores clave de rendimiento

- ***Negocio***
  Transacciones *(same store sells)*
  Share de mercado

- ***Perceptual / actitudinal***
  Top of mind
  Percepción de precios bajos
  Atributo de publicidad que motiva a la compra

RESULTADOS OBTENIDOS ATRIBUIDOS A LA CAMPAÑA

Negocio

Transacciones (same store sells)
La marca incrementó las transacciones hasta en un 9,8% frente al año anterior (meta planteada: +5%)[6].

El crecimiento de la superficie de ventas permitió a los operadores obtener un crecimiento en sus ingresos, aunque por lo general a un ritmo lento. Durante 2016, las ventas totales de los supermercados alcanzaron S/ 11.776 millones, es decir, un crecimiento del 3,7%. Este resultado estuvo por debajo del de años anteriores, pues en 2015 y 2014 el crecimiento en el sector de supermercados estuvo por encima del 9% (Equilibrium Clasificadora de Riesgos S. A., 2017).

Share de mercado
Se pasó de un 33,2% a un 35,2% en el período de enero a marzo de 2017. (Meta planteada: 35%).
Datos:
En el período de enero de 2016 a marzo de 2017, solo se inauguró una tienda; la competencia inauguró un número mayor.
En enero de 2017 el *share* fue del 36%[7].

Perceptual/actitudinal

Top of mind
Se pasó de un 30% a nivel nacional a un 35%. (Meta planteada: 32%). En el NSE C, se pasó de un 28% a un 39% (Meta planteada: 31%)[8].

Percepción de precios bajos
Se pasó del 26 al 35% a nivel nacional. (Meta planteada: 31%). En el NSE C, se pasó del 20 al 38%. (Meta planteada: 26%)[9].

Atributo de publicidad que motiva a la compra
Aumentó del 28 al 39% a nivel nacional. (Meta planteada: 33%). En el NSE C, se pasó del 24 al 36%. (Meta planteada: 31%)[10].

6. *Datos internos de transacciones y facturación de SPSA.*
7. *Venta real declarada por los supermercados a Nielsen Perú: https://www.nielsen.com/pe/es.html*
8. *Brand Tracking Millward Brown. Estudio elaborado por Millward Brown para SPSA.*
9. *Brand Tracking, Ipsos 2017. Estudio elaborado por Ipsos para SPSA.*
10. *Brand Tracking, Ipsos 2017. Estudio elaborado por Ipsos para SPSA*

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

La competencia Tottus y Metro continuó con la estrategia «*high and low*», lo cual dio a la marca un período para diferenciarse con un planteamiento diferente al de más de 20 años.

El estancamiento del poder adquisitivo de la población, y en especial del NSE C, la hizo más sensible a la estrategia de precio bajo. Esta coyuntura ayudó a que un grupo de consumidores pasara a consumir en Plaza Vea desde el canal tradicional y de otros supermercados, tal como lo muestra el incremento en transacciones y el *share* de mercado.

Finalmente, esta estrategia se toma como favorable para el mercado del *retail* vs. el canal tradicional, ya que los precios menores y más frecuentes hacen que crezca la penetración del canal moderno, sobre todo en un grupo poblacional principal del mercado (NSE C).

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

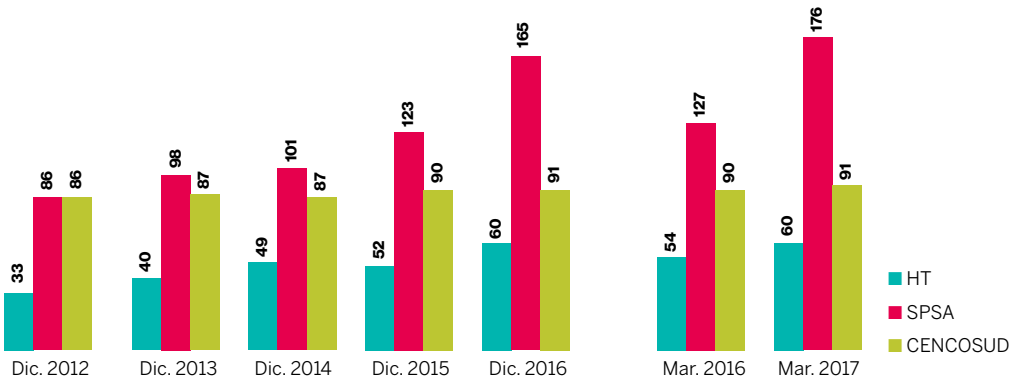
1. Teniendo en cuenta las necesidades del mercado, ¿qué oportunidad aprovechó SPSA – Plaza Vea?
2. ¿Cuál fue el *target* principal de la campaña? ¿Y qué aspectos o características de este segmento aseguraron el éxito de esta iniciativa?
3. Con todo lo expuesto en el caso «Precios bajos, todos los días», y dado que puede ser una estrategia imitable por las otras marcas del mercado, ¿qué recomendaciones haría para mantener la diferenciación de Plaza Vea?

Referencias

- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A. (Julio de 2017). *Análisis del sector retail: supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar.*
- Kantar World Panel. (2017). *Consumer insights.*
- Mayorga, D. (2012). *Las mejores prácticas del marketing. Casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2011.* Lima: Universidad del Pacífico.
- Supermercados Peruanos S. A. (s. f.). Entrevista con el área de marketing.

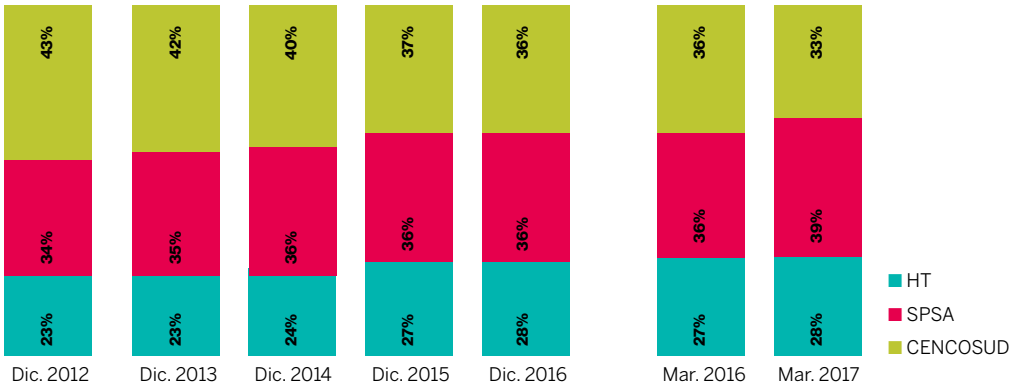
ANEXOS

NÚMERO DE TIENDAS (2012-2017)



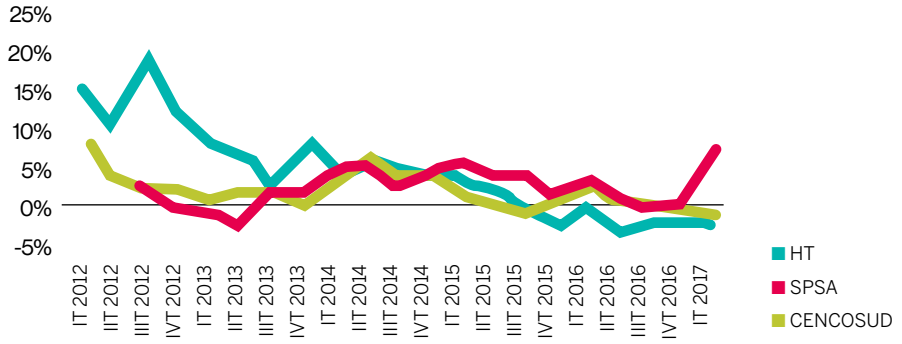
Fuente: información pública operadores (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2017).

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO (2012-2017)



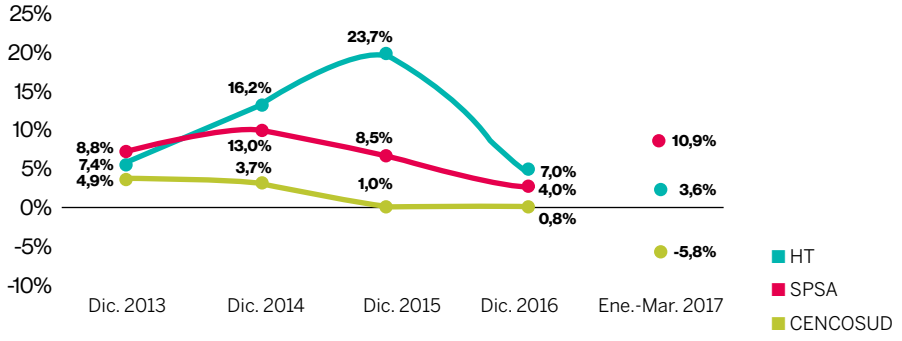
Fuente: información pública operadores (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2017).

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO (2012-2017): SAME STORE SALES (SSS), SUPERMERCADOS



Fuente: información pública operadores (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2017).

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO (2012-2017): VARIACIÓN ANUAL DE LAS VENTAS EN SOLES



Fuente: información pública operadores (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2017).

Imágenes promocionales de la campaña







COMENTARIO CASO SUPERMERCADOS PERUANOS

PRECIOS BAJOS, TODOS LOS DÍAS

Elaborado por **Rosario Mellado**

"NO SOLO ES UNA REDUCCIÓN GENERALIZADA DE PRECIOS, SINO QUE TIENE UN IMPACTO POSITIVO EN LA IMAGEN DE LA MARCA Y LA HACE MÁS CERCANA A SUS CONSUMIDORAS. EN ESTO RADICA LA CLAVE DEL ÉXITO DE LA CAMPAÑA, QUE HA PERMITIDO QUE PLAZA VEA SE POSICIONE DE UNA MANERA DIFERENCIADA Y RELEVANTE, A LA VEZ QUE SE CONVIERTE EN LA MEJOR ALTERNATIVA PARA AHORRAR TODOS LOS DÍAS".

Las promociones representan una táctica muy usada y efectiva en nuestro medio cuando se busca incentivar a los compradores a tomar acción, pues transmiten la sensación de una oportunidad única e irrepetible, de tiempo limitado, que no puede dejar de aprovecharse. Sin embargo, muchas veces se convierten en casi permanentes, lo cual afecta su efectividad y elimina la sensación de urgencia. Más aún, en el contexto altamente competitivo del *retail* moderno, este tipo de promociones puede dejar de ser diferenciador. Específicamente, en el canal de supermercados, las amas de casa tienden a convertirse en cazadoras de ofertas, buscando en cada cadena y hasta en cada día de la semana aquello que les conviene comprar. Por lo tanto, estos esfuerzos, de no estar bien enfocados, podrían alejarse de su objetivo fundamental.

En contraposición, la estrategia de precios bajos permanentes o *every day low prices* (EDLP), utilizada por Walmart con gran éxito, supone una oferta de precios bajos constante, que, a diferencia de las ofertas temporales o *high-low,* garantiza a los clientes un ahorro consistente como promesa de valor. Esta opción estratégica requiere un cambio de enfoque en la organización, con especial cuidado en la eficiencia de costos con el fin de mantener márgenes saludables. Generalmente, las estrategias EDLP resultan en costos fijos más bajos, ya que no requieren de tanta publicidad promocional y llevan a un manejo de inventarios más simple.

Sin embargo, para ser sostenible en el tiempo, la estrategia competitiva no debe basarse únicamente en el precio, pues la competencia puede reaccionar de manera casi inmediata. Para que funcione exitosamente, la empresa debe posicionarse como líder en precios bajos, como lo ha logrado Walmart. En ese sentido, la campaña «Precios bajos, todos los días» de Plaza Vea no solo se ha limitado a entrar en una guerra de precios, sino que ha partido de un *insight* poderoso: las amas de casa buscan a diario precios bajos en el canal que resulte más conveniente. El llegar a ellas reconociendo que son las expertas del ahorro permite crear un vínculo emocional con la marca, que reconoce y da valor a esta búsqueda constante. No solo es una reducción generalizada de precios, sino que tiene un impacto positivo en la imagen de la marca y la hace más cercana a sus consumidoras. En esto radica la clave del éxito de la campaña, que ha permitido que Plaza Vea se posicione de una manera diferenciada y relevante, a la vez que se convierte en la mejor alternativa para ahorrar todos los días.

Bien manejadas, las promociones pueden incentivar las compras entre los clientes actuales, incrementar su frecuencia de compra, atraer a los compradores de la competencia, o dinamizar el mercado en tiempos de desaceleración. Diferentes formatos y marcas permitirán a los *retailers* segmentar el mercado con diferentes estrategias de precio, dirigidas a distintos tipos de compradores.