

LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING

**CASOS GANADORES DE
LOS PREMIOS EFFIE PERÚ
2018-2019**

EDITORAS

**CARLA
PENNANO**

**ROSARIO
MELLADO**

2018-2019

2018-2019
EFFIE
PERÚ



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**EF
FIE**



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

WILLIAM BERNBACH

LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING
**CASOS GANADORES DE
LOS PREMIOS EFFIE PERÚ
2018-2019**

EDITORAS

**CARLA
PENNANO**

**ROSARIO
MELLADO**

BUP

Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2018-2019 /
Carla Pennano, Rosario Mellado, editoras. -- 1a edición. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2021.
377 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. Mellado, Rosario, editor.
 - III. Universidad del Pacífico (Lima)

658.8079 (SCDD)

© Carla Pennano y Rosario Mellado, editoras, 2021

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 2018-2019**

1.ª edición digital: diciembre de 2021

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: Icono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-484-9

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ: 2021-14333

doi: <http://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-484-9>

disponible en fondoeditorial.up.edu.pe

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

Derechos reservados conforme a ley.



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

CONTENIDO

06

Comité Editorial:
El equipo que dio
vida al libro

08

Prefacio
Carla Pennano

10

Agradecimientos y
reconocimientos
Isabel Sánchez

12

Introducción
Gina Pipoli

GRANDES TENDENCIAS DE MARKETING

16

Las nuevas
dimensiones del
Marketing digital
Freddy Linares

18

Marketing en tiempos
del Mundial Rusia
2018
Gina Pipoli

22

Los retos del nuevo
consumidor
Urpi Torrado

24

Tendencias en
investigación de
mercados
Rosario Mellado

EL CONCURSO

30

Los 25 años de los
premios EFFIE
Flavia Maggi

32

Los premios EFFIE
en el Perú:
ideas que dan
resultados

CASOS GANADORES

52

Caso AB Inveb
Tenemos barrio,
tenemos Mundial
Enrique Lizarzaburu

Comentario
Isabel Sánchez

72

Caso Alicorp
Atún Primor
*María de las Mercedes
Carbonell*

Comentario
Isabel Sánchez

92

**Caso Costeño
Alimentos**
Galletas de Arroz
Costeño
Karim Mahuad

Comentario
Manuel de la Barrera

112

Caso Nestlé Perú
Panetón D'Onofrio:
Contagia la magia de
la Navidad peruana
Leyla Montes de Oca

Comentario
Julio Malpartida

134

Caso Entel
Disculpas ilimitadas
*Gina Pipoli, con la
colaboración de
Gustavo Rodríguez*

Comentario
Freddy Linares

158

Caso Entel
Mamá power
Leyla Montes de Oca

Comentario
Jorge Trujillo

176

Caso Eternit
Constructores del
futuro
Karim Mahuad

Comentario
Ricardo Figueroa

190

Caso Nestlé
Ping pong Sin Parar
paleta
Karim Mahuad

Comentario
*Jorge Luis Escalante y
Mickael Peña*

206

**Caso Pacífico
Seguros, The Coca
Cola Company y
Cencosud**
La Ponchila
Isabel Sánchez

Comentario
Graciela Pedreschi

228

Caso Plaza Veá
Democratizando el
canal moderno
Willy Talavera

Comentario
Carlos Pella

248

Caso Sodimac Perú
Tas: el japonés que
se convirtió en un
peruano más
Freddy Linares

Comentario
Isabel Sánchez

268

Caso Nestlé Perú
Chocolate Sublime:
«Vístete con una
sonrisa»
Mariana Monge

Comentario
Estuardo Marrou

284

Caso Intralot
«Zoom Out» – Que
nada se interponga
entre tú y el pozo
millionario
Renán Tutaya

Comentario
Christian Manrique

298

**Caso
Hipermercados
Tottus**
Mamá sabe de
selección
Rosario Mellado

Comentario
Isabel Sánchez

322

Caso Izipay
Izipay
*María de las Mercedes
Carbonell*

Comentario
Jorge Trujillo

336

**Caso Fundación
Peruana de Cáncer**
Yo doy aguante
Isabel Sánchez

Comentario
Hugo Rodríguez

352

**Caso Banco de
Crédito (BCP)**
Contigo, capitán
*Carla Pennano, con la
colaboración de Isabel
Sánchez*

Comentario
Isabel Sánchez

368

Comentaristas y
colaboradores del
libro

COMITÉ EDITORIAL

El equipo que dio vida al libro

Recopilar y consolidar la información de este ejemplar estuvo a cargo de un equipo multifacético liderado por Carla Pennano, vicedecana de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico, experta en Marketing y, sobre todo, una convencida de que, para fomentar el aprendizaje y la generación de conocimiento, es clave difundir las buenas prácticas de los diversos agentes de cambio, en este caso, las empresas ganadoras de los premios EFFIE 2018 y 2019.

Rosario Mellado, quien fue convocada a formar parte de este Comité, es directora *senior* en Ipsos Perú, especialista en investigación de mercados y profesora de la Universidad del Pacífico, y ha velado por que este libro muestre y ponga de relieve la importancia del conocimiento del mercado y del público objetivo en el momento de generar estrategias y campañas de *marketing*. El consumidor es el centro, y los resultados lo evidencian.



El Comité Editorial lo conforman Carla Pennano, vicedecana de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico, Rosario Mellado, Leyla Montes de Oca e Isabel Sánchez.

Leyla Montes de Oca e Isabel Sánchez, ambas profesionales en las áreas de Marketing y Negocios estuvieron a cargo de la redacción de los casos, velaron por el cumplimiento de los términos formales en cuanto a aprobaciones y se encargaron de contar con el mejor equipo de proveedores para hacer realidad la presente publicación.

Queda claro que es el trabajo conjunto, en equipo y articulado el que permite traer a la vida resultados como el libro que está a punto de empezar.

“

Queda claro que es el trabajo conjunto, en equipo y articulado el que permite traer a la vida resultados como el libro que está a punto de empezar”.

PREFACIO

POR Carla Pennano

Vicedecana de la carrera de Marketing
de la Universidad del Pacífico

Hoy, los cambios en la sociedad ocurren mucho más rápido que antes. Nuestros gustos cambian de un día para otro, por un lado, por la variedad de productos por categoría y, por el otro, por la exposición en medios. Hoy, tenemos a veces tantas opciones que no sabemos qué elegir. Y puede que el producto que elegimos la semana pasada, con determinadas características, sea reemplazado por cinco alternativas adicionales, iguales o mejores, y nos olvidemos del primero. A eso, debemos sumarle la sobreexposición mediática a la que nos enfrentamos. Es muy probable que, mientras estás leyendo este texto, estés recibiendo mensajes a través de WhatsApp, o que, en cuanto termines de leer, revises tu teléfono y entres a tus redes sociales, leas las noticias, te sientes frente a la computadora a trabajar, ver YouTube o, ¿por qué no?, una serie de Netflix o las noticias.

Es en este contexto altamente sobreestimulado en el que las diferentes marcas deben lograr llamar la atención de los consumidores para que finalmente les compren. Y no solamente eso, sino para que, luego, las vuelvan a comprar y no las olviden. Así, las marcas enfrentan el gran reto de reinventarse y arriesgarse, teniendo siempre como punto de partida y de llegada, como centro, al consumidor. Y, para ello, las marcas deben conocer las necesidades de las personas y aquel «dolor» que estas puedan querer resolver o «curar» con sus productos o servicios.

Es importante destacar que conocer al consumidor cobra especial relevancia y se convierte en el papel fundamental de las empresas. Para ello, hoy en día no basta con los métodos tradicionales de investigación, sino que estos se deben complementar con metodologías centradas en el usuario, tales como «pisar la calle» y generar conversaciones informales con ellos, tanto de manera *online* como *offline*. Se vuelven relevantes todas aquellas metodologías y herramientas que permitan acercarse a los consumidores y conocerlos en un nivel mayor de profundidad. Cabe destacar que este ya no es un receptor pasivo de información, sino

Los premios EFFIE reconocen las mejores prácticas de Marketing en el Perú desde el año

1996

premiando el trabajo de los profesionales del rubro y de las agencias de publicidad.

“

Profesores y profesionales de la Universidad del Pacífico analizan y comentan los diversos casos ganadores con el propósito de promover el estudio de casos de éxito en el ejercicio de la comunicación efectiva y estratégica”.

que se ha convertido en un generador activo de contenidos que busca conversar con las marcas y humanizarlas. Al conocer a los consumidores, las empresas pueden desarrollar mejores estrategias para que sus productos se vuelvan relevantes; ello abarca también el saber llegar a ellos a través de los medios adecuados. En la actualidad, no basta con los medios masivos, tales como la televisión, la radio o la prensa; resulta clave considerar a las redes sociales, el boca a boca, las activaciones y otros medios no tradicionales. Conocer a las personas a las que nos dirigimos, sumado a la estrategia correcta de *marketing*, comunicación y medios, generará una estrategia no solamente creativa sino efectiva, lo cual debe venir acompañado de resultados tangibles. Y eso es lo que premia un EFFIE.

Los premios EFFIE reconocen las mejores prácticas del Marketing en el Perú desde el año 1996, premiando el trabajo de los profesionales del rubro y de las agencias de publicidad. Se premia la efectividad de las campañas, y no solamente su creatividad. En ese sentido, se busca la «creatividad que da resultados»: resultados en términos de ventas, recordación, posicionamiento, asociación de atributos, *engagement* del consumidor, entre otros.

La Universidad del Pacífico patrocina los premios EFFIE Perú y promueve la difusión de las buenas prácticas del Marketing al publicar cada año el libro *Casos ganadores de los premios EFFIE*, en el cual profesores y profesionales de la Universidad analizan y comentan los diversos casos ganadores con el propósito de promover el estudio de casos de éxito en el ejercicio de la comunicación efectiva y estratégica.

En esta edición, que comprende los casos ganadores de 2018 y 2019, el lector encontrará 17 casos ganadores de premios EFFIE correspondientes a marcas de consumo masivo, servicios, banca, *marketing* social, entre otros, así como artículos sobre las principales tendencias de *marketing* en la actualidad.

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

POR Isabel Sánchez

*Jefe de Proyecto del Área de Jóvenes
Líderes de IPAE Asociación Empresarial.*

Cada edición del libro *Casos ganadores de los premios EFFIE* se convierte en realidad gracias a las empresas que aceptaron que sus casos ganadores sean publicados y se tomaron el tiempo para brindarnos sus opiniones y retroalimentación. Gracias a todos los profesores de la Universidad del Pacífico que pusieron sus conocimientos y experiencia a disposición del aprendizaje de más profesionales en el análisis de casos, comentarios y artículos. Gracias al equipo de apoyo, por todas las coordinaciones, correcciones, recopilación de material, coordinación con proveedores, entre otros. Y gracias a la organización de EFFIE Perú y a los auspiciadores y patrocinadores del concurso por impulsar las buenas prácticas del Marketing en el país.

Agradecemos también a los miembros del jurado del Concurso EFFIE por dedicar su tiempo, experiencia y conocimiento al análisis exhaustivo y cuidadoso de los casos postulantes para determinar los ganadores de cada edición y así fomentar e impulsar que cada vez sean más las marcas que tomen riesgos y opten por hacer negocios de manera disruptiva.

Este libro se ha convertido en material didáctico clave para la formación y para el aprendizaje constante sobre cómo generar resultados de negocio teniendo siempre como punto de partida y de llegada al consumidor, a las personas.

“

Este libro se ha convertido en material didáctico clave para la formación y para el aprendizaje constante sobre cómo generar resultados de negocio teniendo siempre como punto de partida y de llegada al consumidor, a las personas”.

INTRODUCCIÓN

POR Gina Pipoli

Profesora de la Universidad del Pacífico

Los EFFIE Awards son entregados desde hace más de 30 años por la American Marketing Association. Su importancia ha trascendido internacionalmente y en la actualidad se organizan en diversos países, tales como: Alemania, Argentina, Austria, Bélgica, Chile, China, Colombia, Ecuador, EE. UU., El Salvador, Eslovenia, Federación de Rusia, Finlandia, Francia, Grecia, Guatemala, Países Bajos, Hong Kong, Hungría, India, Islandia, Israel, México, Nueva Zelanda, Perú, Polonia, República Checa, República Eslovaca, Rumania, Singapur, Suiza, Turquía y Ucrania.

Los EFFIE fueron creados en 1968 por la American Marketing Association, en Nueva York, y desde entonces han recibido el reconocimiento de anunciantes y agencias como los premios de mayor relevancia en la industria publicitaria. Constituyen la principal distinción profesional que reconoce el aporte de estrategia y creatividad al logro de objetivos y obtención de resultados. Los premios EFFIE Perú trabajan con Ipsos Perú.

La Universidad del Pacífico, a través de la Facultad de Ciencias Empresariales y de su carrera de Marketing, vienen trabajando como socio académico de los premios EFFIE Perú desde su inicio, con la elaboración de los casos EFFIE Perú, en un esfuerzo por contribuir a la difusión de las estrategias de *marketing* exitosas de las empresas y organizaciones que vienen trabajando con gran profesionalismo en este campo en el Perú.

Nos complace por ello presentar en este libro los *Casos ganadores de los premios EFFIE Perú 2018-2019*. En él, podrán ver el alto nivel de profesionalismo de las estrategias de *marketing* desarrolladas para alcanzar los objetivos propuestos con base en el análisis y diagnóstico de la situación realizado, así como los objetivos y el detalle de las estrategias



Los casos que se presentan a continuación han partido de la información proporcionada por cada una de las marcas ganadoras, la cual ha sido complementada con la información recopilada por los profesores de Marketing de la Universidad del Pacífico, quienes han elaborado cada uno de los casos como contribución al desarrollo del Marketing en el Perú”.

de comunicación propuestas, por lo que serán de interés tanto para el ámbito académico como para el empresarial.

Cabe destacar que los casos que se presentan a continuación han partido de la información proporcionada por cada una de las marcas ganadoras, la cual ha sido complementada con la información recopilada por los profesores de Marketing de la Universidad del Pacífico, quienes han elaborado cada uno de los casos como contribución al desarrollo del Marketing en el Perú. Como verán, los autores han realizado un importante esfuerzo por destacar los aspectos esenciales de cada caso ganador, como son: los obstáculos y oportunidades del sector, la situación general de la empresa, las características y la descripción del producto, los objetivos propuestos, las estrategias de *marketing* y de comunicación aplicadas, así como los resultados de la campaña realizada.

Por lo anteriormente expuesto, la Universidad del Pacífico tiene el agrado de presentar este libro, esperando que sea de su interés y que constituya un medio efectivo para demostrar cómo se aplica la teoría a la práctica del *marketing* en el Perú, con mucho éxito.

Grandes

TEN- DEN- CIAS *de Marketing*

LAS NUEVAS DIMENSIONES DEL MARKETING
DIGITAL

Freddy Linares

MARKETING EN TIEMPOS DEL MUNDIAL RUSIA 2018

Gina Pipoli

LOS RETOS DEL NUEVO CONSUMIDOR

Urpi Torrado

TENDENCIAS EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Rosario Mellado

Las nuevas dimensiones del Marketing digital

POR Freddy Linares

Profesor de la
Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad del Pacífico

Si decidiéramos asignar algunas palabras clave a las últimas décadas en cuanto al uso de servicios o recursos digitales desde el mundo del Marketing, estas serían *banners* e *email marketing* para la década de 1990; *social media* y *geotargeting* para la de 2000; y *marketing automation* y *contextual advertising* para la de 2010.

La nueva década presenta retos más interesantes. Por un lado, y con el objetivo de domar la abundancia de datos disponibles, está el creciente uso por parte de las empresas de lo que se denomina *customer data platfoms*, servicios en la nube para sincronizar y asegurar la disponibilidad, y sobre todo la consistencia, de los datos recolectados de diversas fuentes, los cuales llegan de los servicios de envío masivo de correos electrónicos, de la analítica, de la geolocalización, de las campañas en redes sociales, de los formularios, de *chatbots*, de píxeles, de *cookies*, de algoritmos. Es demasiado y, sin embargo, las nuevas dimensiones del Marketing digital están soportadas en flujos de datos confiables. Muestra de ello es que empresas como Netflix trabajan persistentemente para que la siguiente serie recomendada sea relevante para ti; o como Uber busca aumentar la disponibilidad de su flota optimizando sus rutas.

Por otro lado, tenemos el cambio del entorno disponible para la interacción, que es la sinergia de la pantalla del móvil con el mundo real propiciada por las mejoras ya disponibles en los teléfonos inteligentes en cuanto a sensores y procesamiento. La realidad aumentada es una de las tecnologías de claro auge y se estima que su crecimiento seguirá al alza. Si antes el canal digital pasó de contar con pantallas de computadoras de escritorio a pantallas de dispositivos móviles, ahora la realidad es la nueva pantalla.



Los servicios con realidad aumentada y la asistencia por voz consolidarán al teléfono móvil como el centro de las acciones de *marketing* para llegar a la persona con mensajes oportunos y relevantes. Lo veremos pronto”.

Por último, la masificación de los asistentes por voz presentará posibilidades de interacción más natural en comparación con las de las pantallas. Empresas como Amazon, Google y Apple tienen claro que la interacción por voz es uno de los pilares para el futuro de la experiencia del cliente. En poco tiempo, esta interfaz invisible ha pasado de una comunicación casi robótica basada en poner énfasis en palabras clave –«buscar restaurantes en la zona, abiertos y cerca»– a una interacción más natural –«Hola Siri, recomiéndame restaurantes»–, prescindiendo esta vez de decir la ubicación o si deben estar abiertos-. Esto lo asume ya el algoritmo: sabe dónde estamos. El salto en fluidez ha hecho incluso que algunos usuarios terminen añadiendo un «por favor» al cerrar su oración, algo aún irrelevante para el asistente por voz.

Los servicios con realidad aumentada y la asistencia por voz consolidarán al teléfono móvil como el centro de las acciones de *marketing* para llegar a la persona con mensajes oportunos y relevantes. Lo veremos pronto.

Marketing en tiempos del Mundial Rusia 2018

POR Gina Pipoli

Profesora de la Universidad del Pacífico

La Federación de Rusia anunció en 2009 que sería el país anfitrión de la Copa del Mundo 2018¹ (Olegovna, 2019). El interés de Rusia en ser la sede se explica por la relevancia del Mundial FIFA, que es el segundo evento deportivo más importante del mundo, valorado en US\$ 1.250 millones, y que tiene una gran audiencia a nivel internacional. El número estimado de espectadores del Mundial de Rusia fue de 3.572 millones (Forbes, 2018; Themarkethink, 2018).

Para el Marketing, uno de los principales factores del éxito del Mundial de fútbol es el conjunto de estrategias de *marketing* internacional que se han venido aplicando con gran dinamismo. El desarrollo de las estrategias de *marketing* en la Copa Mundial Rusia 2018 se puede estudiar desde tres diferentes enfoques: (i) desde la perspectiva de las empresas, (ii) desde la perspectiva de Rusia y (iii) desde la perspectiva de la FIFA.

1. Celebrada en Rusia del 14 de junio al 15 de julio de 2018.

- i) Desde la perspectiva de las empresas, las marcas necesitan definir las estrategias de *marketing* que pondrán en marcha para conectarse con sus clientes durante el evento. Una de las principales estrategias ha sido el Marketing digital, que implicó una serie de actividades en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter (Ariel, 2018). Por ejemplo, Facebook fue un medio clave para la comunicación de estrategias de promoción, como sorteos en el Mundial, *merchandising* del Mundial, entre otras tácticas, por parte de diversas empresas². El alcance de las redes sociales es tal que, según el Interactive Advertising Bureau (IAB), durante el pasado Mundial de Fútbol Brasil 2014, el 51% de los espectadores vio los partidos a través de la televisión, mientras que el 32% lo hizo a través de internet (Marketing Activo, 2018; PropioJefe, 2018). De manera complementaria, otra de las estrategias aplicadas en el Mundial por las empresas ha sido el *storytelling*, al mostrar una serie de experiencias llevadas a cabo en el Mundial representadas por personajes particulares y sus respectivas historias, que pudieron inspirar a una audiencia fanática (Forbes México, 2018).



Para el Marketing, uno de los principales factores del éxito del Mundial de fútbol es el conjunto de estrategias de *marketing* internacional que se han venido aplicando con gran dinamismo. El desarrollo de las estrategias de *marketing* en la Copa Mundial Rusia 2018 se puede estudiar desde tres diferentes enfoques: (i) desde la perspectiva de las empresas, (ii) desde la perspectiva de Rusia y (iii) desde la perspectiva de la FIFA”.

2. Como sorteos para viajar a ver el Mundial o regalos relacionados con el Mundial.

- ii) Desde la perspectiva de Rusia, su principal estrategia fue el diseño, posicionamiento y mejora de la imagen país de Rusia (Rocha & Wyse, 2019). La estrategia de imagen país implicó tácticas como mostrar el desarrollo, la ciudadanía, la infraestructura de vanguardia, la organización, la tecnología, el poder militar y otros ámbitos del país. Es decir, la principal estrategia de *marketing* utilizada por Rusia fue la imagen país y el desarrollo de una imagen atractiva para el mundo (Olegovna, 2019). Por ejemplo, en la Copa del Mundo 2018, Rusia desarrolló infraestructuras de transporte, promovidas por las autoridades de San Petersburgo y Samara, como parte de la estrategia de desarrollo socioeconómico dirigida a la participación en el evento deportivo, como herramienta de *marketing* para la promoción de la marca país (Olegovna, 2019).
- iii) Por último, desde la perspectiva de la FIFA, la estrategia de *marketing* correspondió al uso de cinco tácticas: (i) establecimiento y suministros de los derechos de patrocinio, (ii) fomento de los eventos de la FIFA, (iii) innovación de los programas de *marketing* con un enfoque especializado a medida, (iv, v) administración de la marca FIFA, así como dotar al sello de la marca de garantía y confianza (FIFA, 2020). Por ejemplo, dentro de la táctica (i), se puede destacar a Coca Cola, Adidas, Wanda, Gazprom, Hyundai – Kia Motors, Qatar Airways y Visa³ (Moreno, 2017).

Todo esto nos muestra la importancia que ha ido cobrando el *marketing* deportivo, que tiene mucha relevancia hoy en día, como hemos señalado en los párrafos anteriores, en especial cuando se trata de eventos de gran trascendencia como la Copa Mundial de Fútbol o las Olimpiadas, que permiten tener una ventana de exposición al mundo entero de productos, marcas, jugadores, deportistas e incluso países.

3. Incluye los nuevos socios Wanda (conglomerado de bienes inmuebles chino) y Gazprom (empresa gasística rusa).

Referencias

- Ariel, S. (2018). *Estrategia de marketing digital para el mundial 2018*. Recuperado de <https://g2rocket.com/estrategia-de-marketing-digital-para-el-mundial/>
- FIFA. (2020). *Marketing de la FIFA: Quiénes somos*. Recuperado de <https://es.fifa.com/what-we-do/marketing/who-we-are/>
- Forbes. (2018). *El Mundial de Rusia 2018, en cifras*. Recuperado de <https://forbes.es/up-down/43867/el-mundial-de-rusia-2018-en-cifras/>
- Forbes México. (2018). *El marketing en Latam durante el Mundial 2018*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/marketing-en-latam-durante-el-mundial-2018/>
- Marketing Activo. (2018). *Estrategias de marketing mobile en el Mundial Rusia 2018*. Recuperado de <https://marketingactivo.com/estrategias-de-marketing-mobile-en-el-mundial-rusia-2018/2018/06/11/>
- Moreno, J. (2017). *Influencia del marketing deportivo en el Mundial Rusia 2018*. Recuperado de <https://www.winsports.co/opinion/blogs/juanmoreno/influencia-del-marketing-deportivo-en-el-mundial-rusia-2018-85971>
- Olegovna, D. (2019). The activities of the public authorities for promotion of territories involving event marketing (on the example of the World Cup Fifa 2018 in Russia). *Скиф. Вопросы студенческой науки*, 38(10).
- PropioJefe. (2018). *Mundial 2018: 5 estrategias de marketing para Pymes*. Recuperado de <https://mipropiojefe.com/mundial-2018-5-estrategias-de-marketing-para-pymes/>
- Rocha, C., & Wyse, F. (2019). Host country brand image and political. *Sport Marketing Quarterly*.
- Themarkethink. (2018). *Estrategias de marketing para el Mundial: ¿cómo se preparan las marcas para la cita mundialista?* Recuperado de <https://www.themarkethink.com/mercadotecnia/estrategias-marketing-mundial-futbol/>

Los retos del nuevo consumidor

POR Urpi Torrado

CEO de Datum Internacional

En los últimos meses, se ha acelerado el proceso de transformación del consumidor, ha cambiado el contexto y, con ello, las empresas se enfrentan al reto de conocer y entender los nuevos hábitos y comportamientos. Si bien se mantendrán algunas prácticas, hay otras que llegaron para quedarse. No se trata de confrontar lo antiguo, se trata de construir lo nuevo, considerando aquello que se conservará, pero, por sobre todo, incorporando los cambios y las tendencias en el comportamiento.

Se observa una alteración de lo público y lo privado, se «postea» lo que se hace en privado, y lo que se hacía en público, ahora se hace en casa. Se superpone el contexto con la necesidad de autoexpresión, y es ahora el consumidor el que genera contenidos. La casa se ha convertido en el centro de la vida del consumidor. Es el espacio donde se combinan el trabajo, la educación y el ocio. Por ello, crecen la compra y el uso de tecnología, mejorando el equipamiento del hogar.

No solo se pierden las fronteras entre los distintos ámbitos de la vida del consumidor, sino que hay una fusión físico-digital. No hablamos de un comprador *online* y otro *offline*, se trata de un mismo cliente que interactúa

La crisis sanitaria es también una crisis económica. El

47%

de los consumidores indica que el precio es el factor más importante al decidir la compra de un producto.

indistintamente a través de todos los canales. Si bien lo digital no tiene vuelta atrás, la tienda física no desaparecerá. Para compras *online*, el ratio de fidelización *online* es muy bajo. La competencia está a un solo clic; por ello, es fácil que el comprador migre muy rápido. La tendencia es a la compra mixta, *online* y presencial, con la ventaja de que en la tienda física se pueden generar experiencias memorables que creen un vínculo con el cliente.

Otro factor que impacta al nuevo consumidor es la reducción del ingreso promedio del hogar. La crisis sanitaria es también una crisis económica. El 47% de los consumidores indica que el precio es el factor más importante al decidir la compra de un producto. No se trata solo de un consumidor que busca promociones y precios bajos o nuevos formatos, se trata de aumentar el valor percibido y responder a las nuevas exigencias.

Asimismo, la salud mental del consumidor se ha visto afectada. Persiste el dilema de no saber qué va a pasar. Las personas buscan garantizar lo básico cuanto antes; por ello, el gasto se ha enfocado hacia las necesidades básicas. Y aunque han disminuido las emociones negativas, aún se registra mucha inestabilidad, pues la mayoría pasa por diferentes emociones durante el día, lo que afecta sus relaciones y comportamientos.

“

No se trata solo de un consumidor que busca promociones y precios bajos o nuevos formatos, se trata de aumentar el valor percibido y responder a las nuevas exigencias”.

Por último, los consumidores son conscientes de su consumo y responsabilidad como ciudadanos. Tienen claros sus propósitos personales y buscan contribuir con su consumo a la construcción de un mundo mejor. Asimismo, consideran que las marcas son actores de la sociedad, por lo que deben abrazar una causa, definir su postura. El reto para las marcas es que hay que comunicar, pero también hay que conversar. Para ello, se requiere cambiar la visión y pasar de tratar de ser la mejor marca del mundo a ser la marca que puede hacer lo mejor para el mundo.

Tendencias en investigación de mercados

POR Rosario Mellado

Directora senior en Ipsos Perú

Los casos de éxito siempre parten de un *insight* poderoso, que genera un beneficio para los consumidores al mismo tiempo que construye valor de marca. En ese sentido, la investigación de mercados es una disciplina en permanente evolución, que debe adaptarse rápidamente a los cambios y tendencias para poder obtener *insights* cada vez más auténticos, valiosos y espontáneos, con procesos cada vez más ágiles. En su compleja misión de entender el comportamiento humano, ha utilizado tradicionalmente metodologías provenientes de la psicología, la antropología, la sociología, la etnografía y la estadística, que combinadas permiten un entendimiento integral de las actitudes de las personas, más allá de su rol de consumidores o clientes. Es así como, en los últimos años, además de haberse adoptado el uso de diversas metodologías virtuales o de investigación *online*, se han incorporado activamente el uso de la neurología y las ciencias biométricas, así como el análisis de *big data*. Posteriormente, aparecen la lectura de redes sociales o *social listening*, así como el uso de *text analytics*, *voice analytics* y *video analytics*. Y, más recientemente, viene creciendo el uso de la realidad virtual, la inteligencia artificial y el *machine learning*. Estos nuevos enfoques complementan a los tradicionales para poder comprender, explicar y predecir el comportamiento humano de manera más completa, en sus diversas facetas.

En ese sentido, uno de los cambios más relevantes y con mayores implicancias para la investigación es el fenómeno de un consumidor permanentemente conectado a través de los dispositivos móviles y las redes sociales. Esta realidad nos permite estar más cerca de las personas y obtener *insights* más profundos, en contextos más reales, en especial cuando se utilizan estos medios para la investigación cualitativa y etnográfica. Hacen posible el compartir experiencias; enviar fotos y videos en tiempo real de situaciones de la vida diaria, de compra o de consumo; e incluso usar tecnología GPS para conocer la ubicación de los sujetos bajo estudio. Ya no existen límites de tiempo, como la duración de un *focus group*, sino que podemos estar conectados durante días o semanas con los participantes. Asimismo, las encuestas *online* están disponibles para ser respondidas por medio de cualquier dispositivo, permitiendo que los encuestados se conecten en el momento y lugar que elijan, con una mejor disposición a responder. Además de todo el valor agregado que representa esta permanente conexión, la investigación a distancia por medios virtuales adquiere una mayor relevancia en tiempos de pandemia, en los que el distanciamiento social es de vital importancia.

Mención aparte merecen las comunidades *online*, que se convierten también en importante fuente de interacción con los usuarios. En esta nueva forma de investigar, los participantes opinan e interactúan entre sí como si se tratara de una red social, además de estar disponibles para diversas dinámicas cualitativas, cuantitativas y etnográficas que permiten validar ideas para la innovación, la comunicación, o entender nuevos comportamientos de manera rápida y espontánea. Del mismo modo, el seguimiento de la conducta, respuestas y opiniones de los usuarios en las redes sociales da paso a conceptos como *text analytics* y *social listening*. Y el uso del *neuromarketing* y la biometría como herramientas para estudiar las respuestas cerebrales, sensoriales y motoras a estímulos como la publicidad, envases, etiquetas, *websites* y aplicaciones, complementa a las técnicas tradicionales de investigación en la búsqueda de llenar el vacío del comportamiento inconsciente. El *eyetracking*, la lectura de microexpresiones faciales, la respuesta galvánica y la lectura de ondas cerebrales son algunas de las opciones más usadas.

Asimismo, el poder del *big data analytics* combinado con *machine learning* y la inteligencia artificial brindan la posibilidad de realizar análisis predictivos y desarrollar modelos que aprendan de los datos, identifiquen patrones y tomen decisiones con mínima intervención humana. Más aún, en un futuro inmediato dominado por la *internet of things* (IoT), todo tipo de aparatos (*wearables*) se convertirán en fuentes inagotables de información en tiempo real, registrando permanentemente nuestras acciones y decisiones. Basada en estos desarrollos, la investigación de mercados tendrá acceso a más información que nunca, lo cual planteará retos en cuanto al balance entre la privacidad de los datos y la ética.

Es importante, sin embargo, recordar siempre la dimensión humana de la investigación. Hasta hace poco, los *big data* se consideraban como una llave mágica que podía encontrar las respuestas a todo por sí misma. Sin embargo, su alcance es limitado, pues, si bien identifica patrones y tendencias (que, por ejemplo, Google, Amazon o Netflix han aprovechado con fines de personalización), no llega a comprender en profundidad a las personas, sus frustraciones, necesidades o lo que motiva sus decisiones. Debemos tomar en cuenta que los seres humanos están siempre detrás de los datos, y por ello las marcas están revalorizando la importancia de hablar con sus clientes y observarlos en contextos reales. La clave es poner al consumidor al centro y mover el foco de la investigación a la persona que está detrás del dato. Y es en ese esfuerzo que la investigación de mercados nunca dejará de evolucionar.

“

El poder del *big data analytics* combinado con *machine learning* y la inteligencia artificial brindan la posibilidad de realizar análisis predictivos y desarrollar modelos que aprendan de los datos, identifiquen patrones y tomen decisiones con mínima intervención humana. Más aún, en un futuro inmediato dominado por la *internet of things* (IoT), todo tipo de aparatos (*wearables*) se convertirán en fuentes inagotables de información en tiempo real, registrando permanentemente nuestras acciones y decisiones”.



El CONCURSO

Los premios EFFIE en el Perú

LOS 25 AÑOS DE LOS PREMIOS EFFIE

Flavia Maggi

LOS PREMIOS EFFIE: IDEAS QUE DAN RESULTADOS

Conociendo un poco más sobre los EFFIE

Categorías 2018 y 2019

Bases del concurso

El jurado del concurso

Criterios de evaluación

Ganadores de los Premios EFFIE 2018

Ganadores de los Premios EFFIE 2019

El Congreso EFFIE

Los 25 años de los premios EFFIE

POR Flavia Maggi

Gerenta general de EFFIE Perú
Vicepresidenta de Ipsos Opinión y Mercado

Este 2020, EFFIE Perú cumplió 25 años de labor ininterrumpida en el país. Ha sido un cuarto de siglo de celebrar y reconocer la excelencia de las mejores prácticas del Marketing en el Perú y a aquellos que las hicieron posibles. Son 25 años de elevar los estándares y aportar a consolidar las comunicaciones de *marketing* y las campañas publicitarias. En suma, son los primeros 25 años de sembrar y cosechar lo mejor del Marketing peruano.

Cuando empezó el premio, en 1996, la inflación empezaba a dejar de ser una preocupación para todos y el PBI del Perú era de unos S/ 200.000 millones anuales. Hoy, la producción nacional supera los S/ 500.000 millones anuales, con mejores indicadores económicos respecto de esos primeros tiempos y una estabilidad que es admirada en todo el orbe.

En este mismo lapso, la inversión publicitaria en el Perú se triplicó, y para EFFIE ello ha significado poder entregar 473 premios hasta 2019: 24 Grandes EFFIE, 184 de Oro, 203 de Plata y 62 de Bronce.

Conforme ha pasado el tiempo, los consumidores peruanos han evolucionado. No solo ha crecido su poder adquisitivo, sino que son más globales y digitales—ahora con mayor razón, tras la pandemia de COVID-19—y, por tanto, más exigentes con las marcas. Esta sofisticación ha planteado numerosos desafíos que han sido superados de manera exitosa y creativa por los profesionales peruanos de *marketing*. En términos del premio, esto nos obligó a pasar de 5 categorías a las 37 que se reconocieron este año.

Para volver a hablar de los desafíos que los nuevos tiempos imponen, lo ocurrido este año es una muestra evidente de ello. La irrupción del nuevo coronavirus llevó a que esta edición de los premios se postergara para

noviembre, que la evaluación de los jurados se hiciera por primera vez en sesiones de Zoom, a digitalizar todo y a encontrar un nuevo formato—virtual, por cierto— para la premiación, así como responder a la expectativa que los EFFIE despiertan.

Los próximos 25 años aparecen ahora incluso más desafiantes que antes de la pandemia. Esta ha motivado una reacción sin precedentes de las marcas. Enfrentamos a usuarios cada vez más informados, no necesariamente fieles, dispuestos a probar nuevas experiencias y, sobre todo, con la capacidad de exigir a las marcas un desempeño superior de sus productos y servicios, un desarrollo vertiginoso de los canales digitales, y un compromiso cada vez más evidente con la sociedad.

Este compromiso está enraizado en los tres pilares que EFFIE fomenta a nivel global: efectividad en las comunicaciones de *marketing*, es decir, ¿funcionan?; educación sobre la importancia de la comunicación eficaz, porque existimos para educar y aprender continuamente; y nuestra adhesión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el marco de este último pilar, nos enorgullecemos de haber concretado una donación de 250 árboles a la ciudad de Lima, como una manera de devolver todo lo que el *marketing* nos ha enseñado en un cuarto de siglo, con el aporte de las marcas participantes en la edición 2020 del premio y de nuestros auspiciadores. En el parque Los Junglares, llamado también parque EFFIE y ubicado en el populoso distrito de Manchay, sector G, hemos sembrado vida y esperamos cosechar las lecciones aprendidas durante los próximos años.



La inversión publicitaria en el Perú se triplicó, y para EFFIE ello ha significado poder entregar

473

premios hasta 2019:

24

Grandes EFFIE

184

EFFIE de Oro

203

EFFIE de Plata

62

EFFIE de Bronce

Quiero destacar en esta continuidad que ha tenido EFFIE en el Perú a la Universidad del Pacífico, que nos ha acompañado desde el inicio en este camino, como patrocinador y auspiciador del premio. Así, la UP ha demostrado estar comprometida con el desarrollo de un *marketing* de excelencia en el país desde el mundo de la academia.

Los EFFIE son precisamente eso: una muestra de la evolución de las marcas y de su compromiso con la sociedad, para un prestigio aún mayor del *marketing* que se realiza en el Perú. Porque si sembramos buenas ideas, cosecharemos mejores resultados.

Ideas que dan resultados

Los premios EFFIE centran su atención en la efectividad de las comunicaciones y el *marketing*. Se busca premiar aquellas estrategias que logran resultados reales y comprobables. «Eficiencia» es la palabra clave.

CONOCIENDO UN POCO MÁS SOBRE LOS PREMIOS EFFIE

Fueron creados en 1968 por la American Marketing Association en Nueva York y prevalecen hasta hoy, incorporando nuevas y mejores prácticas.

Actualmente, son los premios de mayor relevancia de la industria publicitaria porque, cuando se habla de los EFFIE, se habla de acción, práctica, resultado.

Los premios EFFIE se organizan en más de 40 países de Europa, Asia, América del Norte y Sudamérica, con patrocinios académicos y el auspicio de diversas marcas que muchas veces son también ganadoras de los premios por su desenvolvimiento en el mercado.

En el Perú, este premio se organiza desde el año 1995 y cuenta con el patrocinio académico de la Universidad del Pacífico. Un patrocinador académico es aquel que tiene acceso a los casos completos de los finalistas y ganadores para trabajar los libros y la información que considere pertinentes con fines académicos. El premio cuenta también

con el auspicio de Grupo RPP, Ipsos, *Semana Económica*, Apoyo Comunicación, Backus y Facebook. Asimismo, es patrocinado por la Asociación Nacional de Anunciantes (ANANDA), la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP), la International Advertising Association (IAB), la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim) y la Sociedad Peruana de Marketing.

CATEGORÍAS 2018 Y 2019

El premio se ha dividido en las siguientes categorías de acuerdo con el movimiento de los mercados en los diferentes países⁴.

A continuación, veremos cómo se encuentran divididas y qué abarca cada una de ellas:



Alimentos: para campañas de productos de consumo humano, cualquier producto que sea considerado en esta categoría y que no sea considerado bebida, golosina, helado o *snack*.



Bebidas: para campañas de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.



Otros productos: para campañas de productos que no sean alimentos ni bebidas ni artículos de cuidado personal.



Belleza y cuidado personal: para campañas de productos y servicios. Los productos pueden ser jabones, lociones y limpiadores faciales y corporales, champús o desodorantes. Con relación a los servicios, pueden ser salones de belleza o de adelgazamiento y *spas*, etc.

4. <http://www.effie-peru.com/effie-peru/bases-effie-2020/>

EL CONCURSO



Golosinas/snacks: productos tipo helados, galletas, papas fritas, bizcochos, bizcotelas y dulces en general.



Productos OTC: productos que son vendidos sin receta médica para determinados temas de salud.



Lanzamiento de nuevos productos: para nuevas marcas que se introducen por primera vez al mercado y que no constituyen una extensión de línea.



Lanzamiento de nuevos servicios: nuevas marcas de servicio que se introducen por primera vez al mercado y que no constituyen una extensión de línea.



Moda: marcas de ropa, joyería, maletas, accesorios, anteojos y zapatos, entre otras.



Servicios financieros: para campañas de bancos, AFP, compañías de seguros y servicios financieros en general.



Promociones de productos: para campañas donde la oferta del producto incluye un beneficio por un período de tiempo determinado.



Promociones de servicios: para campañas donde la oferta del servicio incluye un beneficio por un período de tiempo determinado.



Servicios no financieros: para todos los servicios que no sean ni financieros ni de telecomunicaciones/internet. Incluye servicios de agua, luz o gas, educativos en general, instituciones, organizaciones, salud y otros.



Internet y telecomunicaciones: para campañas de telefonía móvil, internet, servicios en línea, buscadores y paquetes (internet, cable o telefonía). Productos como *laptops*, computadoras de escritorio, módems, impresoras, monitores y *software*, entre otros; servicios como proveedores de banda ancha, operadoras de telefonía móvil, tecnología móvil, tarjetas telefónicas y similares.



Relanzamientos (productos y servicios): para campañas de marcas que, luego de haber estado fuera del mercado por mucho tiempo, logran un reingreso destacado, con buenos resultados que se sostienen por lo menos seis meses.



Extensiones de línea: para campañas de nuevos productos o servicios introducidos bajo una marca existente. EFFIE Awards Perú la define como cualquier variación de un producto existente que mantiene la marca, está en la misma categoría que el producto y comparte las mismas características, pero ofrece un nuevo beneficio (sabor, tamaño, paquete, tipo, etc.) u ofrece opciones variadas de consumo (por ejemplo, versión sin azúcar de una bebida).



Vehículos/transportes: para autos, camionetas, camiones, motocicletas y motos, tanto de la marca matriz como de modelos. También para campañas de cadenas de taxi, transporte interprovincial, líneas aéreas y transporte marítimo, entre otras.



Retail: para campañas de establecimientos comerciales como supermercados, cadenas de restaurantes, centros comerciales, cadenas de farmacias, tiendas de cadenas de grifos, etc.



Productos y servicios de bajo presupuesto: inversión menor de S/ 400.000 (monto neto, no incluye producción de piezas ni fee de medios). Solo pueden participar marcas que no hayan hecho campañas seis meses antes del inicio del caso. Debe ser la única comunicación publicitaria hecha durante el período en que se desarrolla el caso.



Reputación corporativa: esta categoría es para empresas/corporaciones que no solo promueven sus productos o servicios sino su imagen, identidad y reputación corporativa. Adicionalmente a la presentación de métricas relacionadas con la reputación, se les sugiere explicar cómo estas métricas se relacionan con el negocio y la marca y por qué son importantes.

EL CONCURSO



Comunicaciones internas: para campañas de comunicación dentro de la empresa. Se entregan premios Oro y Plata. No participa por el Gran EFFIE.



Contenido de marca / branded content: para los casos que han alcanzado a su audiencia a través de la creación de contenidos originales que no sean publicidad. El contenido debe ser diseñado para ser consumido o experimentado por el *target*.



Negocio a negocio (B2B): reconoce los esfuerzos de *marketing* de empresas que están dirigidos a otras empresas. Es para cualquier tipo de producto o servicio, en cualquier segmento de mercado.



Positive change / bueno para el ambiente – marcas: premia a las marcas con programas de *marketing* que han cambiado de manera considerable el comportamiento de la audiencia (B2B o B2C) hacia opciones más sostenibles desde el punto de vista ambiental o una mayor demanda de productos y servicios más sostenibles mediante la incorporación de mensajes ambientalmente conscientes.



Experiencia de marca / brand experience: su objetivo está centrado en cómo crear una experiencia de marca que vaya más allá de la publicidad tradicional (no TV, radio o impresos). La campaña debe mostrar cómo dar vida a la marca y lograr que su público objetivo interactúe con esta.



Carpe diem: para campañas con visión y creatividad para crear momentos inesperados y poco convencionales. Se debe demostrar cómo se logró colocar una marca en el centro de la atención para crear un impacto inmediato y medible. La categoría destaca aquellos esfuerzos estratégicos y efectivos que fueron capaces de generar resultados a través de un solo momento significativo de actividad.



Marketing estacional: para campañas relacionadas con fechas festivas o eventos culturales que impulsaron los resultados de su negocio.



Positive change / bueno para el ambiente – sin fines de lucro: premia a las organizaciones sin fines de lucro con programas de *marketing* que han cambiado de manera considerable el comportamiento de la audiencia (B2B o B2C) hacia opciones más sostenibles desde el punto de vista ambiental o una mayor demanda de productos y servicios más sostenibles mediante la incorporación de mensajes ambientalmente conscientes.



Positive change / bien social – sin fines de lucro: distingue a las organizaciones y asociaciones sin fines de lucro cuyos esfuerzos de comunicación han impulsado efectivamente un cambio positivo para la sociedad y han contribuido exitosamente al propósito de la organización. Las campañas deben mostrar un impacto medible y resultados comprobados en apoyo de la causa.



Grandes eventos: para acontecimientos de gran interés, como elecciones, eventos deportivos y otros.



Media idea: para campañas destacadas en las cuales el uso creativo del medio o la plataforma ha sido determinante para el éxito. Se debe mostrar cómo esta *media idea* logró potenciar la idea creativa y cómo los resultados podrían no haber sido los mismos sin ella.



David y Goliat: para marcas nuevas, pequeñas o emergentes que incursionan contra las grandes marcas establecidas. Marcas pequeñas ya establecidas que se imponen a las marcas grandes que están dormidas en el mercado. Compañías que movieron sus marcas a otro campo de productos o servicios en el que participan marcas grandes y establecidas.



Positive change / bien social – marcas: para marcas que están haciendo del mundo un lugar mejor al usar el poder de sus plataformas de comunicación para el bien. Celebra los esfuerzos de las marcas con fines de lucro que combinaron efectivamente los objetivos comerciales con una causa social (salud, educación, comunidad, familia, etc.) y se relacionaron exitosamente con la estrategia de marca general de la compañía, lo que resulta en un impacto social positivo.



Éxito sostenido: la marca debe demostrar efectividad sostenida a lo largo de tres o más años. La evolución anual de sus piezas debe mostrar el mismo concepto central creativo y similares elementos. No participa por el Gran EFFIE.



Innovación en un medio existente: para campañas que muestren la creatividad y los *insights* para cambiar la manera de consumir un determinado medio. Casos que salieron de la forma tradicional de enfocar un medio para apoderarse de su audiencia y enganchar efectivamente con esta.

EL CONCURSO

BASES DEL CONCURSO

Las bases del concurso se pueden resumir en las siguientes tres, ya que lo que se busca es que cada vez sean más las empresas y marcas que se sumen al reto:

- > Cualquier organización puede participar del concurso junto con su o sus agencias, siempre y cuando puedan demostrar y comprobar los resultados obtenidos de la o las campañas. Como ya se mencionó anteriormente, este premio se enfoca en la eficiencia y la efectividad.
- > Para el premio 2018, las campañas deben haber sido difundidas en el Perú entre julio de 2016 y marzo de 2018, aun si su inicio ha sido anterior. Para el premio 2019, entre julio de 2017 y marzo de 2019, aun si su inicio ha sido anterior.
- > Es posible ingresar un caso hasta en cuatro categorías distintas; sin embargo, se deberá llenar un formulario para cada una de ellas, y cada uno debe estar escrito acorde a la categoría a la que postula.

EL JURADO DEL CONCURSO

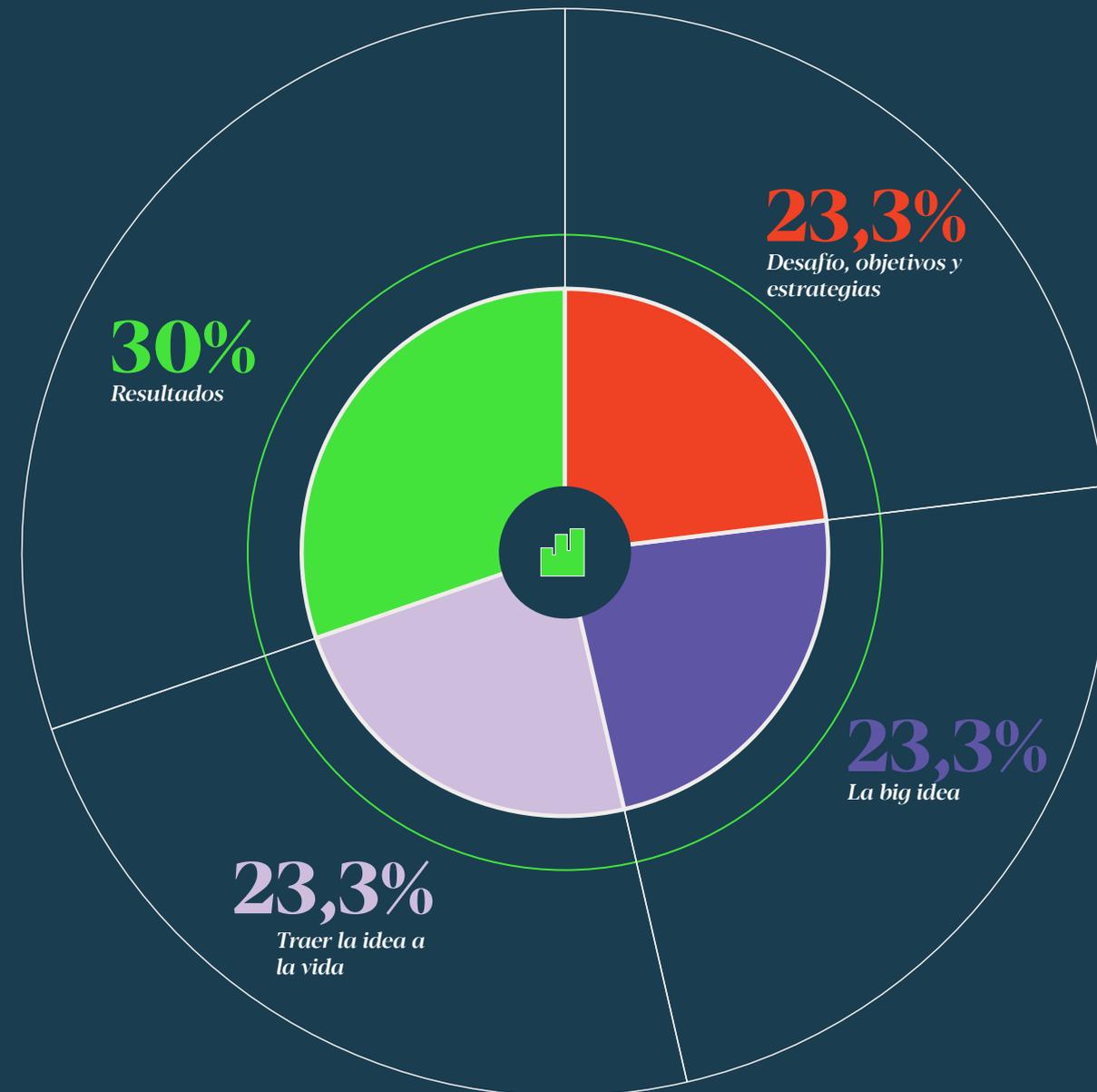
El jurado está compuesto por mesas de discusión integradas por expertos en la industrias pertenecientes a diversas compañías ya sea de consumo masivo, *retail*, medios, agencias de publicidad, entre otras.

La evaluación se da mediante tres niveles de jurado:

- > **Jurado de selección:** selecciona las campañas finalistas y se trabaja a través de diversas mesas de jurados en simultáneo. Cada una tiene un presidente y evalúa entre 10 y 15 casos de diferentes categorías. Los casos se evalúan independientemente y no se comparan con los de su misma categoría.
- > **Jurado de finalistas:** evalúa los casos finalistas de cada categoría para elegir los ganadores de premios. Los casos declarados finalistas se evalúan con los de su categoría y el jurado final discute sobre cada caso antes de emitir su votación.
- > **Jurado Gran EFFIE:** elige al ganador del premio Gran EFFIE entre los ganadores de EFFIE Oro de todas las categorías, a excepción de Éxito Sostenido y Comunicación Interna.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- > Desafío, objetivos y estrategias: 23,3%
- > La *big idea*: 23,3%
- > Traer la idea a la vida: 23,3%
- > Resultados: 30%



EL CONCURSO

GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE 2018

Oro			
CATEGORÍA	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
INTERNET Y TELECOMUNICACIONES	ENTEL	MCCANN LIMA	Disculpas ilimitadas
LANZAMIENTO DE NUEVAS MARCAS DE PRODUCTOS	ALICORP	FIRE	Cereales Life
LANZAMIENTO DE NUEVAS MARCAS DE SERVICIOS	MOVISTAR	FAHRENHEIT DDB / TRIBAL 121	Preplan
MARKETING SOCIAL	FUNDACIÓN PERUANA DE CÁNCER	FAHRENHEIT DDB	Yo doy aguante
MEDIA IDEA	LAIVE	JWT	YopiMix
PRODUCTO	UNACEM	FAHRENHEIT DDB	Andino Ultra
PROMOCIONES DE SERVICIOS	ENTEL	ALEGRÍA BUENOS AIRES	Migra con mamá, tu fan número 1
RELANZAMIENTO DE SERVICIOS	MIBANCO	ZAVALITA BRAND BUILDING	Tigres del ahorro: Relanzando un portafolio de productos
RETAIL	SUPERMERCADOS PERUANOS	FAHRENHEIT DDB	Democratizando el canal moderno

Plata			
CATEGORÍA	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
ALIMENTOS	ALICORP	RED LION	Atún Primor
BAJO PRESUPUESTO SERVICIOS	SCOTIABANK	WUNDERMAN PHANTASIA	El precio de la igualdad
BEBIDAS	COCA COLA	MCCANN LIMA	Inca Kola: Frases con sabor
COMUNICACIONES INTERNAS	CALIDDA GAS NATURAL DEL PERÚ	ALTERNA COMUNICACIONES	Te necesito, cuidate
DAVID Y GOLIAT	VIETTEL (BITEL)	CENTRAL MEDIA	Bitel cobertura 4G
ÉXITO SOSTENIDO	ENTEL	MCCANN LIMA	Entel: 3 años ayudando a tener un Perú mejor conectado
ESTENSIÓN DE LÍNEA PRODUCTOS	UNACEM	FAHRENHEIT DDB	Andino Ultra
GOLOSINAS/SNACKS	LAIVE	JWT	YopiMix
INTERNET Y TELECOMUNICACIONES	ENTEL	MCCANN LIMA	Migra y recárgate
LANZAMIENTO DE NUEVAS MARCAS DE PRODUCTOS	PRODUCTOS TISSUE DEL PERÚ	BBDO CHILE	Limpia, seca y se va con Nova
MARKETING SOCIAL	PACÍFICO SEGUROS / COCA COLA / CENCOSUD	MCCANN LIMA	La Ponchila
PRODUCTOS	INTRALOT DEL PERÚ	Y&R	Que nada se interponga entre tú y el pozo millonario
PROMOCIONES DE PRODUCTOS	AB INBEV	Y&R	Fin de cebada
PROMOCIONES DE SERVICIOS	ENTEL	MCCANN LIMA	Disculpas ilimitadas
RELANZAMIENTO DE PRODUCTOS	QUIMPAC	QUORUM SOHO SQUARE	Marina Emsal, tu sal de toda la vida
RELANZAMIENTO DE PRODUCTOS	SUPERMERCADOS PERUANOS	FAHRENHEIT DDB	Lanzamiento Plaza Veá - nueva estrategia
REPUTACIÓN CORPORATIVA	PACÍFICO SEGUROS / COCA COLA / CENCOSUD	MCCANN LIMA	La Ponchila
RETAIL	PROMART HOMECENTER	FAHRENHEIT DDB	Tu familia es perfecta
SERVICIOS FINANCIEROS	MIBANCO	ZAVALITA BRAND BUILDING	Tigres del ahorro
SERVICIOS NO FINANCIEROS	DIRECTV PERÚ	CARNE PRIME ADVERTISING HOUSE	Lanzamiento del kit DirecTV Prepago: La revolución de la TV

EL CONCURSO

Bronce			
CATEGORÍA	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
ALIMENTOS	GLORIA	CIRCUS GREY	Actibio de Gloria
BAJO PRESUPUESTO SERVICIOS	HIPERMERCADOS TOTTUS	WUNDERMAN PHANTASIA	Tottus Black
BEBIDAS	COCA COLA	MCCANN LIMA	Inca Kola – Botellas que hablan
BELLEZA	UNILEVER	MCCANN LIMA	Dove – Belleza peruana
ÉXITO SOSTENIDO	ALICORP	QUORUM SOHO SQUARE / FIRE	Fideos Lavaggi
EXTENSIONES DE LÍNEA PRODUCTOS	ALICORP	RED LION / FIRE	Bolivar Baby and Kids
EXTENSIONES DE LÍNEA SERVICIOS	BCP	CIRCUS GREY/OMD	Plataforma digital
GOLOSINAS/SNACKS	NESTLÉ	JWT / WUNDERMAN PHANTASIA	Sublime sonrisa: una sonrisa puede cambiarlo todo
INTERNET Y TELECOMUNICACIONES	AMÉRICA MÓVIL	YUPANQUI BBDO	Prepago chévere
MARKETING SOCIAL	BCP	TBWA	BCP con el Perú durante el fenómeno de El Niño
MEDIA IDEA	ALICORP	FIRE	Blanca Flor: de marca anunciante a creador de su propio medio digital
PRODUCTOS	ALICORP	RED LION / FIRE	Bolivar Baby and Kids
PROMOCIONES DE PRODUCTOS	NESTLÉ	JWT	Promociones de conos Bodeguing
PROMOCIONES DE SERVICIOS	ENTEL	MCCANN LIMA	Migra y recargáte
RELANZAMIENTO DE PRODUCTOS	COSTEÑO ALIMENTOS	CLARIDAD COACHING / JWT	Relanzamiento Paisana
RELANZAMIENTO DE SERVICIOS	AMÉRICA MÓVIL	YUPANQUI BBDO	Prepago chévere
REPUTACIÓN CORPORATIVA	MAESTRO PERÚ	CIRCUS GREY / SR BURNS	Construye bien
RETAIL	CENCOSUD	MCCANN LIMA	Plataforma de fidelización
SERVICIOS FINANCIEROS	MIBANCO	ZAVALITA BRAND BUILDING	Fuerza Emprendedora
SERVICIOS NO FINANCIEROS	ISIL	JWT	ISIL
GRAN EFFIE	MIBANCO	ZAVALITA BRAND BUILDING	Escolares útiles
MEDIA EFFIE	ENTEL	MCCANN LIMA	-

GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE 2019

Oro			
CATEGORÍA	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
ALIMENTOS	LAIVE	SR BURNS / JWT	Manos de mantequilla
BAJO PRESUPUESTO (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	COSTEÑO ALIMENTOS	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Galletas de arroz costeño
BEBIDAS	BACKUS AB INBEV	MCCANN LIMA	El rojo de todos
BRANDED CONTENT	NESTLÉ	NODOS	Ping Pong Sin Parar Paleta
CARPE DIEM	SODIMAC PERÚ	MCCANN LIMA	TAS: El japonés que se volvió un peruano más
ÉXITO SOSTENIDO	FUNDACIÓN PERUANA DE CÁNCER	FAHRENHEIT DDB	Tres años rompiendo nuestro récord de recaudación
EXPERIENCIA DE MARCA / BRAND EXPERIENCE	BACKUS AB INBEV	FAHRENHEIT DDB	Pilsen Support
EXTENSIONES DE LÍNEA (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	ENTEL	MCCANN LIMA	Nuevo Prepago Chip 29
GOLOSINAS/SNACKS	NESTLÉ	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Vístete con una sonrisa: chocolate Sublime 2018
INNOVACIÓN EN UN MEDIO EXISTENTE	FUNDACIÓN PERUANA DE CÁNCER	FAHRENHEIT DDB	Duplicuemos el corazón
INTERNET Y TELECOMUNICACIONES	ENTEL	MCCANN LIMA	Mamá Power
LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS	IZIPAY	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Izipay
MARKETING ESTACIONAL / CAMPAÑAS DEL MUNDIAL	BCP	TBWA Perú	Contigo, capitán
MEDIA IDEA	BCP	ZAVALITA BRAND BUILDING	El BCP postula para entrar en tu vida
NEGOCIO A NEGOCIO (B2B)	ETERNIT	INDEPENDENCIA	Eternit – Constructores del futuro
OTROA PRODUCTOS	INTRALOT DEL PERÚ	VMLY&R	«Zoom Out» – Que nada se interponga entre tú y el pozo millonario
POSITIVE CHANGE: BIEN SOCIAL – MARCAS	MIBANCO	ZAVALITA BRAND BUILDING	Ciudadanos del mañana
POSITIVE CHANGE: BIEN SOCIAL – SIN FINES DE LUCRO	FUNDACIÓN PERUANA DE CÁNCER	FAHRENHEIT DDB	Duplicuemos el corazón
PROMOCIONES DE SERVICIOS	ENTEL	MCCANN LIMA	Mamá Power
RELANZAMIENTOS (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	WESTPHALIA ALIMENTOS	CARNE PRIME ADVERTISING HOUSE	Casa Europa
RETAIL	TOTTUS	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Mamá sabe de selección
SERVICIOS FINANCIEROS	SCOTIABANK	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Cuenta Free Scotiabank

EL CONCURSO

Plata			
CATEGORÍA	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
BAJO PRESUPUESTO (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	NESTLÉ	YELLOW SAC	D'Onofrio To Go
BEBIDAS	NESTLÉ	MCCANN LIMA	Milo listo para tomar
BELLEZA Y CUIDADO PERSONAL	UNILEVER PERÚ	MCCANN LIMA	Ponds, tu piel te necesita
BRANDED CONTENT	MAESTRO PERÚ	CIRCUS GREY	La Prueba Maestra
CARPE DIEM	NESTLÉ	YELLOW SAC	D'Onofrio To Go
ÉXITO SOSTENIDO	P&D ANDINA	INDEPENDENCIA	Los lecheros antiguos están de vuelta
EXPERIENCIA DE MARCA / BRAND EXPERIENCE	BCP	ZAVALITA BRAND BUILDING	El BCP postula para entrar en tu vida
EXTENSIONES DE LÍNEA (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	NESTLÉ	MCCANN LIMA	Milo listo para tomar
GOLOSINAS/SNACKS	COSTEÑO ALIMENTOS	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Galletas de arroz costeño
INTERNET Y TELECOMUNICACIONES	ENTEL	MCCANN LIMA	Renueva con Dimitree
LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS	PROMART HOMECENTER	FARENHEIT DDB	Chatbot
MARKETING ESTACIONAL / CAMPAÑAS DEL MUNDIAL	BACKUS AB INBEV	MCCANN LIMA	El rojo de todos
NEGOCIO A NEGOCIO (B2B)	IZIPAY	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Izipay
POSITIVE CHANGE: BIEN SOCIAL - MARCAS	EL COMERCIO	EL COMERCIO	No te pases
POSITIVE CHANGE: BIEN SOCIAL - SIN FINES DE LUCRO	LIGA CONTRA EL CÁNCER	MULLEN LOWE	Liga contra el cáncer
PROMOCIONES DE PRODUCTOS	BACKUS AB INBEV	VMLY&R	Los 11 del aliento
PROMOCIONES DE SERVICIOS	SCOTIABANK	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	#ARusiaCon TodoPagadoScotiabank
RELANZAMIENTOS (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	SCOTIABANK	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Cuenta Free Scotiabank
RETAIL	CENCOSUD	MCCANN LIMA	Data que fideliza, cupones que te conocen
SERVICIOS FINANCIEROS	MIBANCO	ZAVALITA BRAND BUILDING	Tigres del ahorro, tigres de la honestidad
SERVICIOS NO FINANCIEROS	TECSUP	INDEPENDENCIA	Comunidad de innovadores
TRANSPORTES	TOYOTA PERÚ	ARIADNA COMMUNICATIONS GROUP	En parte de pago

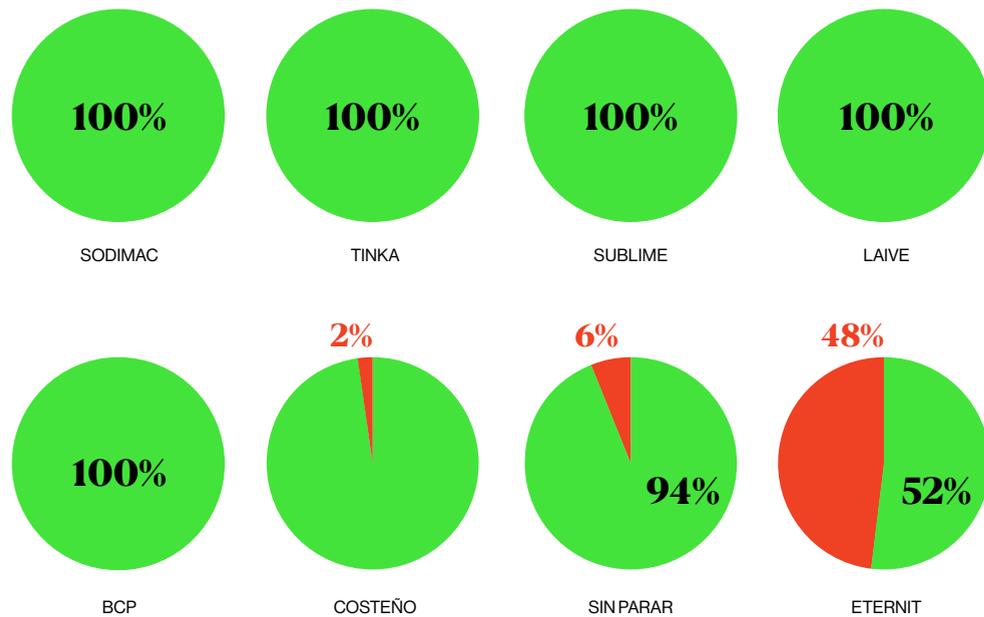
Bronce			
CATEGORÍA	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
BAJO PRESUPUESTO (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	P&D ANDINA	INDEPENDENCIA	Reetiquetas
BEBIDAS	COCA COLA / ARCA CONTINENTAL LINDLEY	MCCANN LIMA	Inca Kola - Botellas que hablan
BRANDED CONTENT	FEDERACIÓN PERUANA DE FÚTBOL	PUEBLO	Arriba Perú
CARPE DIEM	LA BLANQUIRROJA	TOKYO	Los mejores hinchas del mundo
COMUNICACIÓN INTERNA	BCP	TALLER CUATRO	Samay
ÉXITO SOSTENIDO	SUPERMERCADOS PERUANOS	FAHRENHEIT DDB	Una nueva forma de hacer supermercado en el Perú
EXPERIENCIA DE MARCA / BRAND EXPERIENCE	NESTLÉ	YELLOW SAC	D'Onofrio To Go
EXTENSIONES DE LÍNEA (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	COSTEÑO ALIMENTOS	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Galletas de arroz Costeño
GOLOSINAS/SNACKS	NESTLÉ	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Tómate un <i>break</i> de la rutina Chocolate Kit Kat 2018
INNOVACIÓN EN UN MEDIO EXISTENTE	BACKUS AB INBEV	MCCANN LIMA	El rojo de todos
INTERNET Y TELECOMUNICACIONES	ENTEL	MCCANN LIMA	Nuevo Prepago Chip 29
MARKETING ESTACIONAL / CAMPAÑAS DEL MUNDIAL	TOTTUS	WUNDERMAN THOMPSON PERÚ	Mamá sabe de selección
MODA	SAMITEX	BARRIO	John Holden
POSITIVE CHANGE: BIEN SOCIAL - MARCAS	MAESTRO PERÚ	CIRCUS GREY	Manual para criar niñas empoderadas
PROMOCIONES DE SERVICIOS	AMÉRICA MÓVIL	YOU PANQUI BBDO	Cheveraneando
RELANZAMIENTOS (PRODUCTOS Y SERVICIOS)	AMÉRICA MÓVIL	VALOR SOCIOS DE MARCAS	Tengo todo excepto a ti
RETAIL	CENCOSUD	MAYO PUBLICIDAD	Metro
SERVICIOS FINANCIEROS	BCP	TBWA Perú	Contigo, capitán
TRANSPORTES	TAXI SATELITAL	OLÍSTICO	Taxi Satelital
GRAN EFFIE	BCP	TBWA PERÚ - OMD	Contigo, capitán

EL CONGRESO EFFIE

El Congreso EFFIE 2019 se llevó a cabo los días 6 y 7 de noviembre en la Universidad del Pacífico y reunió a anunciantes ganadores de los premios EFFIE 2019 y a los estudiantes de la universidad con el propósito de que los participantes pudieran conocer, dialogar y compartir con los gestores de las campañas ganadoras sobre los diferentes retos y aprendizajes en el proceso de planeamiento e implementación de estas. Es importante mencionar que los estudiantes tienen la opción de calificar las iniciativas y opinar sobre estas, lo que genera un ambiente colaborativo y de aprendizaje de mutuo enriquecimiento.

A continuación, se presentan los resultados de las valoraciones de los participantes del Congreso EFFIE:

¿Conocías la marca?

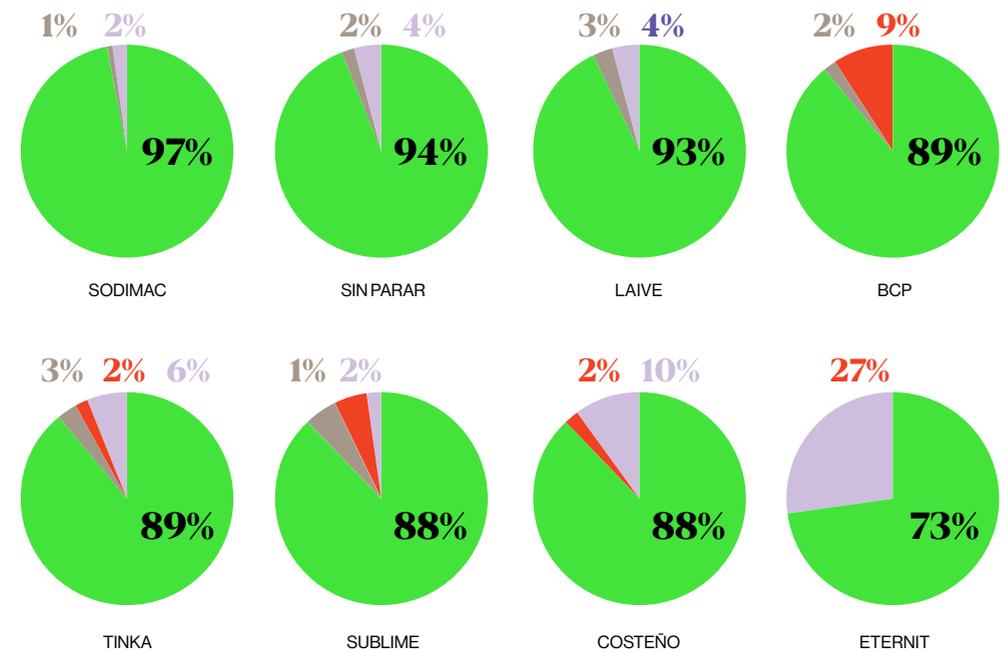


Fuente: encuesta a participantes del Congreso EFFIE 2019, realizado los días 6 y 7 de noviembre de 2019.

Este Congreso reunió a los anunciantes que gestaron las campañas ganadoras de los siguientes casos:

- > **Laive:** Manos de mantequilla
- > **Sodimac:** TAS, el japonés que se volvió un peruano más
- > **TINKA:** «Zoom Out»: que nada se interponga entre tú y el pozo millonario
- > **Sublime:** Vístete con una sonrisa
- > **BCP:** Contigo, capitán
- > **Costeño:** Galletas de arroz Costeño
- > **Sin Parar:** Ping pong Sin Parar paleta
- > **Eternit:** Constructores del futuro

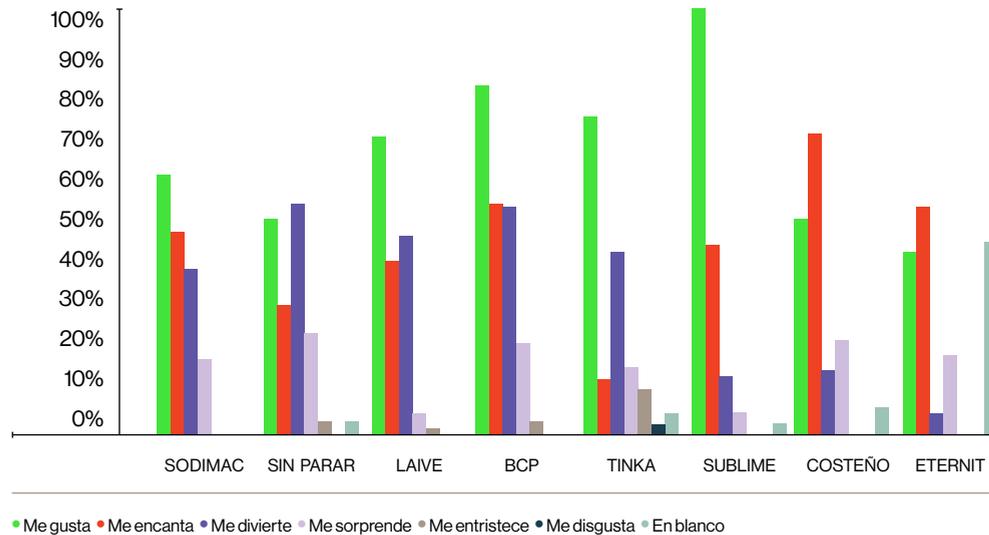
¿Tu percepción de la marca cambió después de conocer este caso?



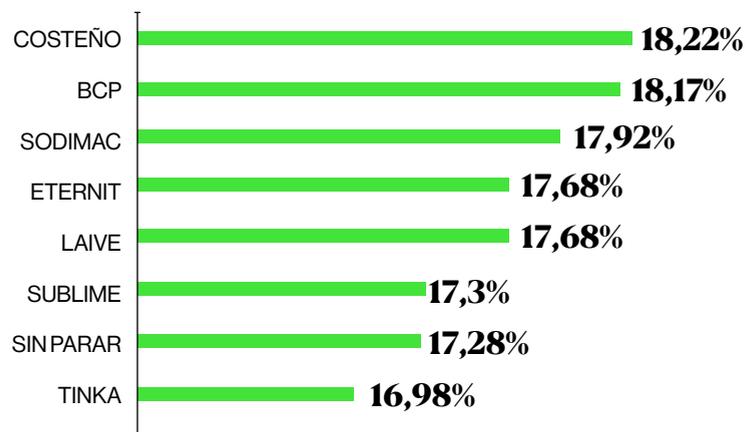
Fuente: encuesta a participantes del Congreso EFFIE 2019, realizado los días 6 y 7 de noviembre de 2019.

EL CONCURSO

¿Después de esta campaña, la imagen que mejor refleja tu sentimiento hacia esta marca es...?



Del 0 al 20, ¿qué «nota» le pondrías a esta campaña?



Fuente: encuesta a participantes del Congreso EFFIE 2019, realizado los días 6 y 7 de noviembre de 2019.

Como se puede observar en los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad del Pacífico participantes del Congreso EFFIE, al conocer sobre las campañas ganadoras se genera una respuesta positiva hacia estas. Esto representa una oportunidad importante para las marcas, ya que, en un siguiente paso, podrían profundizar en las percepciones de los jóvenes futuros profesionales del mundo de los negocios que, a su vez, son clientes de estas o futuros consumidores. Por el lado de los estudiantes, este tipo de actividades enriquece su formación como profesionales al acercarlos a casos de la vida real que dan resultados.



CASOS GANADORES

Caso AB Inveb
Tenemos barrio, tenemos Mundial

Caso Alicorp
Atún Primor

Caso Costeño Alimentos
Galletas de arroz Costeño

Caso Nestlé Perú
Panetón D'Onofrio: Contagia la magia de la Navidad peruana

Caso Entel
Disculpas ilimitadas

Caso Entel
Mamá *power*

Caso Eternit
Constructores del futuro

Caso Nestlé
Ping pong Sin Parar paleta

**Caso Pacífico Seguros,
The Coca Cola Company y
Cencosud**
La Ponchila

Caso Plaza Vea
Democratizando el canal moderno

Caso Sodimac Perú
Un japonés que se convirtió en un peruano más

Caso Nestlé Perú
Chocolate Sublime: «Vístete con una sonrisa»

Caso Intralot
«Zoom Out» – Que nada se interponga entre tú y el pozo millonario

Caso Hipermercados Tottus
Mamá sabe de selección

Caso Izipay
Izipay

**Caso Fundación Peruana de
Cáncer**
Yo doy aguante

Caso Banco de Crédito (BCP)
Contigo, capitán

Desde 2016, Cristal encontró en el «barrio» una manera de expresar y evolucionar creativamente el territorio de la marca. Porque el «barrio» es un lugar común a todo el país, pero, sobre todo, la unión de todos los barrios hacen el Perú, porque el Perú es, a su vez, un gran barrio”.



01

CASO: *AB Inveb*

TENEMOS BARRIO, TENEMOS MUNDIAL

Categoría

Bebidas



Premio

EFFIE Oro 2018

Cliente

AB Inveb

Agencia

Young & Rubicam

Elaborado por

Enrique Lizarzaburu

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

En el año 2016, la economía peruana logró el mayor crecimiento de Sudamérica, un 3,8%, superando los niveles de crecimiento del año anterior.

Durante ese año, el mercado peruano de cervezas creció en volumen un 2,1% respecto al año anterior, alcanzando un volumen de 14.112.000 hectolitros, mientras que las ventas de Backus y su subsidiaria, Cervecería San Juan, crecieron un 2,6% en volumen.

En valor, creció un 3,8% como consecuencia del lanzamiento de innovaciones de marca como Cristal Litro, para atraer a consumidores interesados en la relación precio/cantidad, y Cristal Ultra, una extensión de línea dirigida a desarrollar el segmento de cerveza ligera; además de importantes campañas promocionales dirigidas al consumidor.

En octubre de 2016, finalizó la compra de SABMiller por parte de Anheuser-Busch Inbev, consolidando su posición dominante en el mercado peruano con un 99% de participación. Antes de la fusión, contaba con 11 marcas de cerveza, y posteriormente incorporó Corona, Budweiser y Stella Artois a su portafolio.

Las cifras alcanzadas por cada una de las empresas cerveceras y de manera consolidada fueron las siguientes:

Empresa	Volumen		Variación
	Miles de hl*	Volumen	Valor
UCP Backus & Johnston	12.277	1,6%	2,8%
Cervecería San Juan	1.671	10,6%	9,8%
UCP Backus & Johnston consolidado	13.840	2,6%	3,8%

Nota. * Hectolitros.

Fuente: Memoria Backus 2016.

Anheuser-Busch Inbev consolida su posición dominante en el mercado peruano con un

99%

de participación en el mercado de cervezas.

Estas variaciones positivas se generaron como consecuencia de los siguientes factores:

- > La mejor composición del *mix* de marcas (desarrollo de las variedades Cusqueña Trigo y Malta a nivel nacional, y Pilsen Callao en Lima).
- > La optimización en el uso de palancas comerciales y la implementación de la política de descuentos y bonificaciones, lo que generó ahorros cercanos a S/ 20 millones en todos los canales, los cuales se reinvirtieron en campañas al consumidor.
- > Despliegue e implementación del Proyecto Franquicias, que busca la profesionalización de sus distribuidores asociados a fin de asegurar la excelencia en ejecución, venta y distribución en sus territorios asignados.
- > Mejoras en el modelo de atención del agente comercial para asegurar la correcta ejecución en el mercado de atención directa y lograr una mayor satisfacción del cliente.
- > Incorporación de nuevos clientes a su padrón; al cierre de diciembre, se logró incrementar el canal directo en 17.800 puntos de venta adicionales.
- > El indicador de *stock out* se mantuvo en promedio por debajo del 1,5%.
- > El indicador de satisfacción del cliente se sitúa en 67 puntos (*index performance* y preferencia), sobre una meta de 64.

LA EMPRESA

Historia

En 1876, Jacobo Backus y el ingeniero J. Howard Johnston, de nacionalidad estadounidense, fundaron una fábrica de hielo en el distrito del Rímac con el nombre de «Fabrica de Hielo Sudamericana». Entre 1879 y 1880, la fábrica cambió de nombre a «Cervecería y Fábrica de Hielo Backus y Johnston», la cual se incorporó en Londres en 1889 como «Backus & Johnston Brewery Company Ltd.». En 1954, empresarios peruanos liderados por Ricardo Bentín Mujica adquirieron la empresa y la convirtieron en Cervecería Backus & Johnston S. A. Para 1993, se inauguró la planta de Ate, que permitió contar con una capacidad instalada para expandir el mercado cervecero. En 1994, se logró comprar el 62% de las acciones comunes de la Compañía Nacional de Cerveza S. A., su principal competidor con la marca Pilsen Callao. Entendiendo la proyección a futuro del mercado cervecero, se creó en 1996 Unión de Cervecerías Backus & Jonston S. A. A., fusionando de ese modo las empresas 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 el año 2000, se adquirió la Compañía Cervecera del Sur del Perú S. A., con el objetivo de consolidar una compañía capaz de competir efectivamente en un entorno globalizado. En el año 2002, la empresa colombiana Bavaria pagó más de US\$ 420 millones por el 21,96% de las acciones de Backus. Para el año 2005, SABMiller, empresa sudafricana con sede en Londres, adquirió Bavaria, con lo que Backus se integró al segundo grupo cervecero más grande a nivel mundial, con presencia en más de 60 países y un portafolio de más de 170 marcas. Finalmente, en octubre de 2016, Anheuser-Bush Inbev, empresa belga, realizó la compra global de SAB Miller, con lo cual Backus pasó a formar parte de una de las compañías de productos de consumo más grandes del mundo.

Perfil de la empresa

Diez principios rigen el funcionamiento de la empresa, y son los que se detallan a continuación:

10 PRINCIPIOS

SUEÑO

1 **Nuestro sueño compartido** nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección: unir a la gente por un mundo mejor.

PERSONAS

2 Nuestra mayor fortaleza es **nuestra gente**. La gente excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.

CULTURA

3 **Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas** que pueden ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.

7 **Creemos que el sentido común y la simplicidad** generalmente son mejores guías que la sofisticación y complejidad innecesarias.

4 **Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados**, que son el combustible de nuestra compañía. El foco y la complacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.

8 **Controlamos estrictamente nuestros costos** para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y lucrativo de nuestros ingresos.

5 **El consumidor manda**. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.

9 **Liderar mediante el ejemplo personal** es el corazón de nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.

6 **Somos una compañía de dueños**. Los dueños asumen los resultados como algo personal.

10 **Nunca tomamos atajos**. La integridad, el trabajo duro, la calidad y la responsabilidad son la clave para construir nuestra compañía.

Portafolio de marcas de cervezas**Marcas mainstream****Cristal**

La marca *mainstream* del portafolio lideró el crecimiento de la compañía y la expansión de la categoría con un crecimiento absoluto en volumen de un 6,2% versus el año anterior. Fortaleció su posición de líder en el mercado cervecero peruano, con desempeños positivos en el Norte (+8,8% en volumen), Centro (+8,2% en volumen) y Oriente (+7,9% en volumen). Este buen resultado se apoyó en la campaña «Únete al barrio», una plataforma de comunicación que revaloriza la vida de barrio, donde sus consumidores comparten y celebran de manera cotidiana junto con su gente. Esta se complementó con la promoción «Levantachelas», con la que la marca logró impactar positivamente a los segmentos de consumidores jóvenes y recuperó asociación con el atributo de marca «alegre y divertida». De manera paralela, Cristal continuó en la búsqueda de acercarse a los consumidores de bajos ingresos con la expansión de su botella de un litro, que generó un importante volumen incremental para la categoría. Como parte de las innovaciones de la marca, en junio se lanzó Cristal Ultra, una extensión de línea con un 3,5% de alcohol, que está dirigida a satisfacer a los consumidores que buscan ciertas ocasiones de consumo y una cerveza más ligera y fácil de tomar.

Pilsen Callao

Luego de tres años continuos de crecimiento a doble dígito, durante 2016 Pilsen Callao se mantuvo estable a nivel nacional, a la par que continuó fortaleciendo su posicionamiento como «la cerveza que celebra la verdadera amistad» (crecimiento del 8% en conexión emocional). Esto le permitió mantenerse como la marca de cerveza con mayor preferencia en el Perú.

La innovación, principalmente en el ámbito de campañas digitales, fue un pilar estratégico para la marca, que fue reconocida como la más innovadora del portafolio de Backus. Por otro lado, Pilsen Callao continuó fortaleciendo su plataforma «Jueves de Patas», en la que por primera vez tuvo un componente promocional que permitió dar mayor notoriedad a la campaña. Producto de las exitosas campañas y buenos resultados, Pilsen Callao continuó recibiendo importantes reconocimientos, entre los que destacan: tres premios EFFIE (en las categorías Bebidas, Éxito Sostenido y Promociones), dos premios ANDA (resaltando su innovación en medios de comunicación) y tres Premios Ideas (creatividad gráfica y promocional).

Backus Ice

Fue descontinuada del portafolio, ya que sus niveles de ventas no lograron mantenerse luego de la campaña de relanzamiento desplegada.

Marcas premium**Cusqueña**

Continuó fortaleciendo su posicionamiento como la cerveza *premium* peruana, con un 14,3% de participación de mercado en volumen (noviembre de 2016) y con un crecimiento de un 14% versus el año anterior. En 2016, la franquicia de marca Cusqueña buscó posicionarse de manera consistente en el territorio de lo «*premium* peruano» a través de la revaloración del telar tradicional cusqueño. Se relanzó la campaña «Telar», que potenció las buenas prácticas, conservando la esencia de su origen cusqueño, pero trayéndolo a la vida de una manera vigente e innovadora. La campaña conectó con los consumidores no solo por lo atractivo de los premios de marcas aspiracionales durante el período de la promoción, sino también por la asociación con una técnica ancestral como el tejido tradicional inca y el valor de la dedicación y pasión por lo hecho a mano. Se cambiaron los empaques primarios y secundarios (etiquetas y *packs*) con esta iconografía y reafirmaron su compromiso con la comunidad de tejedoras quechuhablantes del Cusco. Asimismo, continuaron con su plataforma innovadora, relanzando la edición especial de Cusqueña Quinoa y liderando en el Oktoberfest, el evento cervecero más grande del Perú. En el sur, su mercado de origen, realizaron acciones personalizadas con la finalidad de fortalecer el vínculo con el consumidor y el detallista, y así defender su principal fuente de volumen.

Marca ultrapremium**Abraxas**

(Actualmente, no pertenece a AB Inveb).

Mantuvo su contribución al elevar la imagen de la categoría mediante una estrategia de visibilidad y prueba de producto concentrada en supermercados y restaurantes de primer nivel.

Marcas regionales**Pilsen Trujillo**

La marca *mainstream* líder de los mercados de Trujillo y Puno tuvo una caída de volumen del 2,4% (a nivel nacional), cediéndolo a marcas de mayor valor de su portafolio. Durante 2016, Pilsen Trujillo continuó con una comunicación cercana a los jóvenes trujillanos con la campaña «La

mancha» y con la segunda edición del «Primavera Color Fest», al cual asistió un 200% más público que en 2015 (20.000 jóvenes); mientras que en Puno se realizaron tres acciones importantes para volver a conectar con el consumidor:

- > Lanzamiento de la campaña «Capuchón de seguridad» como símbolo de calidad.
- > Campaña social, en la cual la marca devolvía simbólicamente al mercado puneño su preferencia con «Chapas a la obra».
- > Gran campaña de cierre de año con «Festidanzas», enfocada en el folclore, una de las tradiciones más valoradas de la región.

En resumen, estas ejecuciones lograron que la marca mantenga la conexión emocional con el consumidor y la posición de liderazgo en sus mercados clave.

Arequipeña

Marca líder en el mercado de Arequipa que fortaleció su conexión emocional con los consumidores (+2%) a partir del lanzamiento de la nueva plataforma creativa «Arequipeño que se respeta». Esta campaña celebra el orgullo arequipeño al unir el ayer y el hoy, y se enfocó en las nuevas generaciones, buscando renovar la base de consumidores. Un pilar importante de esta plataforma fue la celebración del aniversario de la ciudad y el desarrollo del «Jardín Volcánico», cuyo evento central trajo a la ciudad a grandes artistas internacionales. Como parte de las innovaciones, se lanzó el nuevo diseño de aluminio de 355 ml con el «Mistipack» en supermercados; además, se introdujo la presentación de un litro, La Arequipeñaza, que busca desarrollar la penetración de la categoría.

San Juan

Impulsó el desarrollo de la categoría en Pucallpa, con un crecimiento del 7,24% en volumen, y logró un pico histórico de conexión emocional. Estos resultados se deben a una relación continua con el consumidor y la innovación de plataformas de marca, entre las que destacan:

- > «Los carnavales ucayalinos», una nueva plataforma de experiencia que busca incentivar la celebración y el consumo en una fecha relevante en la localidad.
- > «Otorongofest», que logró que la celebración del aniversario regional se convirtiera en una semana llena de sorpresas.
- > «Que vuelva el otorongo», una campaña de *marketing* social que,

gracias al apoyo del público objetivo, logró que el emblemático otorongo sea declarado Patrimonio Natural de Ucayali; además, consiguió importantes reconocimientos en festivales internacionales como Cannes Lions y EFFIE Latam.

Marcas globales

Miller Genuine Draft

(Actualmente, no pertenece a AB Inveb).

Mantuvo su competitividad, creciendo un 15% versus el año anterior, fortaleciendo su vínculo con el consumidor peruano a través de experiencias como el festival Creamfields, la plataforma global «Miller Soundclash», una sólida estrategia digital, materiales de alto impacto en los canales *online* y *offline*, y un plan constante de innovación, que mantuvieron vigente a la marca.

Peroni Nastro Azzurro

(Actualmente, no pertenece a AB Inveb).

Mantuvo su participación con actividades tácticas concentradas en el punto de venta, junto con el desarrollo del canal moderno e innovaciones alrededor de ofertas de valor agregado.

Grolsch

(Actualmente, no pertenece a AB Inveb).

Mantuvo su base de clientes, incrementando su volumen en un 56% versus el año anterior, a través de diversas actividades, entre las que destaca «Grolsch Nights», plataforma mediante la cual la marca ofreció un espacio de difusión a las bandas emergentes peruanas para que sean conocidas en los bares de Lima.

Es importante mencionar que, en diciembre de 2016, se crearon todas las condiciones para que las marcas Corona, Budweiser y Stella Artois sean incluidas dentro del portafolio de marcas globales de la compañía. Esto se dio en un contexto en el que dichas marcas pasaron a tener un plan agresivo de expansión en el año 2017.

SEGMENTO OBJETIVO

En cuanto a la segmentación demográfica, el público objetivo de Cristal está compuesto por hombres y mujeres de entre 18 y 40 años, de nivel socioeconómico C, D, y E, con una participación importante en provincias.

Son jóvenes gregarios que buscan diversión, creen en el trabajo duro y son seguidores de los deportes más populares del país. Amantes de las marcas de cerveza nacional, prefieren un sabor conocido para celebrar, por lo que valoran la herencia y tradición de las bebidas alcohólicas.

Son consumidores que disfrutan la vida y cumplen con sus obligaciones con la familia y su comunidad, ambos considerados claves en su día a día.

ANÁLISIS DE LA MARCA CRISTAL

Durante el año 2016, Backus presentó un crecimiento del 2,6%, por encima del de la industria y mayor que el obtenido en años anteriores. Dicho crecimiento fue liderado por Cristal, la marca líder del portafolio que, a través de la plataforma «Barrio», continuó la expansión de la categoría de cervezas en el Perú. Después de un primer semestre de 2017 con resultados extraordinarios por la campaña «Fin de cebada», Cristal mantenía el encargo de continuar liderando el crecimiento de la categoría, pero esta vez con una variable adicional, un incremento de precio del 12%. Ante este escenario, era necesario continuar fortaleciendo el valor de marca de Cristal, por lo que se decidió apostar por la plataforma de la selección nacional de fútbol. Esta fue una gran apuesta, pues la campaña se inició en agosto, cuando el Perú se encontraba séptimo en la clasificatoria para el Mundial, muy lejos de la clasificación.

En este punto, cabe destacar que Cristal mantiene un compromiso con la selección desde hace más de 25 años y que en ese momento, más que ganar el pase al Mundial, lo que se había convertido en un eje movilizador era que habían logrado ganar un «barrio unido» y esa unión era la que nos llevaría al tan ansiado Mundial.

Propósito de marca

Cristal nos demuestra que unidos todo es mejor.

OBJETIVO DE MARKETING

Continuar liderando el crecimiento de la categoría de cervezas con un incremento de precio importante, de un 12,5%. Para lograrlo, resultaba fundamental llevar a cabo las siguientes acciones:

- > Traer mayor valor a la campaña.
- > Fortalecer la posición de liderazgo de Cristal a nivel nacional.
- > Fortalecer el valor percibido de la marca para soportar de mejor manera el incremento de precio.
- > Buscar establecer un nuevo *benchmark* digital en la categoría.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR CRISTAL

Se partió del conocimiento del público objetivo y, sobre todo, su característica de estar compuesto por jóvenes que disfrutan de pertenecer a un grupo y pasar tiempo con él y «disfrutar y celebrar la vida». La llegada del Perú al Mundial representaba el motivo perfecto para hacerlo y resaltar la importancia del sentido de comunidad y pertenencia.

Así, se trabajó la campaña a partir del *insight* que se presenta a continuación:

Insight

Aunque el mundo nos empuje a hacer cosas de manera individual, preferimos hacerlas unidos porque solo así somos capaces de cosas más grandes, como la clasificación a un Mundial después de 36 años.

Big idea de la campaña

La «gran idea» de la campaña tiene como eje principal la importancia para las personas de «pertenecer a...», porque se sabe que uno comparte «algo» que nos une dentro de ese grupo; ese algo que es especial para los que son parte de él y que los identifica.

Las personas se mueven en grupos de referencia reducidos independientemente del tamaño del país o lugar. De hecho, podemos

decir que los círculos se van expandiendo. Después del barrio, siguen el distrito, la ciudad, el departamento, la región y el país. Conforme nos vamos alejando, perdemos conexión y cotidianeidad. Por ejemplo, el piurano sabe que comparte la condición de peruano con un puneño, pero no tienen mayores vínculos que los conecten. Es importante tener en cuenta que la vinculación se construye a través de la cercanía física y la frecuencia, que decantan en valores compartidos que todos traemos al barrio.

Así, a partir del barrio como «elemento unificador» y que permite que sus miembros se identifiquen y reconozcan en él, se construye el concepto «Tenemos barrio, tenemos Mundial».

Tono

El tono de la campaña era emocional, cercano y coloquial.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Desde 2016, Cristal encontró en el «barrio» una manera de expresar y evolucionar creativamente el territorio de la marca. Porque el «barrio» es un lugar común a todo el país, pero, sobre todo, la unión de todos los barrios hacen el Perú, porque el Perú es, a su vez, un gran barrio.

Con el territorio de la marca reafirmado y una nueva plataforma creativa más fresca y contemporánea, se reactivó la plataforma de fútbol, pero esta vez alineada al propósito de la marca.

La campaña «Cristal Mundial» se basó en tres pilares:

1

Comunicación

Con el objetivo de construir valor de marca a través de ejecuciones diferenciadas que pusieran en valor el territorio de marca (barrio), dándole frescura y consistencia a través de su plataforma de fútbol. El mensaje se apalancó en el posicionamiento de la marca, y el fútbol fue un vehículo, mas no el centro de la comunicación. Se desarrollaron tres piezas claves:

- «**Jugadores con barrio**» mostraba como el «barrio» nos enseñó que unidos somos capaces de lograr grandes cosas, al igual que nuestra selección de fútbol.
- «**Siempre estuvimos ahí**» evidenciaba cómo el «barrio» nos enseñó a estar unidos siempre, en las buenas, en las malas, ayer, hoy y siempre. Como lo hace Cristal con la selección.
- «**Unidos clasificamos**» demuestra que unidos clasificamos, porque, más que un pase al Mundial, ganamos un «barrio unido» que entiende que todo puede ser posible si solo nos unimos como en el «barrio».

2

Digital

Con la campaña «Los 11 del aliento», llevó el aliento de más de 30 millones de peruanos a todos los partidos que el Perú jugó como visitante: Quito, Buenos Aires y Wellington. Convocaron a sus consumidores para que dejaran su aliento en sus redes sociales (posts, fotos y videos), y se sortearon entre los participantes 10 cupos para ser uno de los encargados de llevar el aliento de todos los peruanos (paquete «todo incluido», viajando en el mismo avión que la selección). Los mensajes de aliento recolectados fueron editados para posteriormente ser llevados hasta el mismo campo de juego mediante las pantallas LED al pie de la cancha. Esto hizo posible que pudieran ver sus mensajes de aliento durante la transmisión de cada partido en televisión.

3

Experiencias de marca

«Las barras Cristal» son una evolución de los conocidos «Fan Fest». A lo largo de más de ocho horas, se generaron una serie de experiencias alineadas con el «barrio», en las que la transmisión del partido pasaba a ser el centro de una acción de marca mucho más amplia. Dentro de las experiencias, se podía encontrar barberías, tatuajes, grafitis, *food trucks*, música en vivo, entre otras acciones sobre el territorio «Barrio». Se implementaron 24 «barras Cristal» a nivel nacional, que tuvieron un impacto en más de 100.000 consumidores de manera directa y diferenciada.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Cristal, como marca líder, priorizó la cobertura utilizando una plataforma anual en medios ancla, como televisión, radio y vía pública. En todos estos puntos de contacto, se mantuvieron, además, ejecuciones locales que permitieron conectar mejor con los distintos consumidores a lo largo del país. Estas fueron clave para la recordación de campaña.

La plataforma digital fue el medio clave dentro de la campaña del Mundial. A través de sus redes sociales, se encontró el canal adecuado para generar conversación e interacción. Se sumaron nuevos formatos digitales, como Facebook Live, Instagram Stories y Snapchat, que permitieron generar conversaciones en tiempo real.

Adicionalmente, se activó la comunicación basada en coyuntura, en la que, a partir de hechos puntuales, la marca aparecía con un mensaje fresco y relevante en tiempo récord, usando puntos de contacto afines que generaron gran rebote y conversación en el grupo objetivo.

Adicionalmente, la plataforma digital de la marca permitió generar escucha activa para levantar *insights* locales de consumidor que permitieron ser más precisos en el desarrollo de las ejecuciones. Con esta campaña, se innovó en el uso de medios durante toda su duración.

Se aprovechó la clasificación para introducir al mercado un empaque especial, interviniendo su etiqueta con la fecha de clasificación: 15 de noviembre de 2017 (15-11-17). De esta manera, se realizaba una fecha que quedaría grabada en la memoria de todos los peruanos como el día en que todos los barrios celebraron unidos.

La inversión en medios osciló entre los US\$ 2 y 5 millones.

RESULTADOS

Los resultados de la campaña fueron extraordinarios y se presentan a continuación:

- > *Share of market* de agosto a noviembre de 2017: +2,6 puntos porcentuales versus de agosto a noviembre de 2016.

- > Atributo de celebración «Es la marca con la que celebro en el barrio» del cuarto trimestre de 2017: +30% versus el cuarto trimestre de 2016.
- > Atributo de valor de marca «Es la marca por la que estoy dispuesto a pagar más» del cuarto trimestre de 2017: +34% versus el cuarto trimestre de 2016.
- > Resultados digitales de «Los 11 del aliento»: 11,4 millones de visualizaciones y 6,5 millones de interacciones.
- > Cristal fue, sin duda, la cerveza que acompañó a la mayoría de los peruanos durante el proceso de clasificatoria, capitalizando el momento.
- > La campaña digital «Los 11 del aliento» se convirtió en un *benchmark* regional (Perú, Ecuador, Colombia) en la categoría, con resultados sorprendentes.

CONCLUSIONES

1. En un mercado en el que existe una empresa dominante, el crecimiento en las ventas puede ser alcanzado si la marca es capaz de identificar hacia dónde se mueven las tendencias y preferencias de los consumidores. En ese sentido, la estrategia de uso de medios digitales resulta fundamental para saber escuchar e interpretar los comentarios y tendencias que se están generando.
2. Con frecuencia, pensamos que la demanda de una marca está asociada al precio de venta al consumidor: si subimos el precio, deberíamos vender menos; si lo bajamos, deberíamos vender más. Una marca poderosa, cuando tiene un sólido posicionamiento en el mercado, es capaz de mantener su base de usuarios fieles. Resulta extraordinario lograr incrementar las ventas, como sucedió en el presente caso.
3. Una vez que una marca es capaz de lograr un concepto creativo de campaña que es relevante para el consumidor y tiene la capacidad de permanecer en el tiempo, actualizar su vigencia resulta un reto difícil de alcanzar. Cristal aprovechó el patrocinio con el fútbol para refrescar su concepto creativo.
4. El hecho de que una marca auspicie un evento como el de ser patrocinador de la selección peruana de fútbol no puede ser visto como un esfuerzo aislado para construir *brand equity* a su favor. Debe ser aprovechado para generar una sucesión de acontecimientos

favorables en los que la marca demuestra que es capaz de generar un vínculo emocional y relevante con los consumidores y, al mismo tiempo, seguir contribuyendo a alcanzar su propósito.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo puede una marca aumentar sus ventas en un escenario de incremento de precios? Plantee su respuesta considerando la gestión de la mezcla de *marketing*.
2. ¿Por qué es importante que una marca tenga *brand equity*?
3. ¿Es posible afirmar que las estrategias digitales tienen mayor efectividad que las estrategias en medios tradicionales? Enfoque la discusión de su respuesta en términos de alcance del grupo objetivo, inmediatez de respuestas y participación de los consumidores en la mecánica promocional.
4. ¿Qué es el *social listening* y por qué es importante hoy en día?

Referencias

- Backus. (2015). *Memoria anual*. Lima, Perú.
- Backus. (2016). *Memoria anual*. Lima, Perú.
- Backus. (10 de octubre de 2017). *Backus*. Recuperado de <http://www.backus.com.pe>
- Business Objects y Reporte. (Diciembre de 2015).
- CCR. (2015). *Auditoría interna, categoría Cervezas*.
- CCR. (2016). *Auditoría interna categoría Cervezas*.
- Ipsos. (2016). *Consumer tracker*.
- *Reporte financiero Backus 2016*. (2016).

ANEXOS

Pieza gráfica de la campaña



Fuente: Backus (2016).

COMENTARIO DEL CASO AB INVEB

Tenemos barrio, tenemos Mundial

Elaborado por

Isabel Sánchez

“Aunque el mundo nos empuje a hacer cosas de manera individual, preferimos hacerlas unidos porque solo así somos capaces de cosas más grandes, como la clasificación a un Mundial después de 36 años”.

2018 fue un año que el Perú no olvidará, ya que la selección peruana de fútbol clasificó a un Mundial después de 36 años. En este contexto festivo, esperanzador y de unión entre peruanos, las marcas de todas o casi todas las industrias buscaron cobrar relevancia y no caer en ventas. Sin embargo, a pesar de ser un país «fútbolero», las marcas tenían el reto de hacerse notar en un momento en el que lo único que se quería hacer era alentar a la selección y comprar una camiseta. Nadie estaba dispuesto a invertir su tiempo en ver publicidad cuando tenía que alentar a su selección. Prueba de esto es que las clases en algunos colegios se reorganizaron para tener espacios y ver jugar a nuestra selección; en algunas empresas, los partidos de Perú se veían en la oficina y esta se acondicionaba para propiciar también el sentir de la unión entre peruanos, entre otros.

Cristal tenía dos retos importantes que abordar. El primero era ser escuchada; y el segundo era ser comprada aun cuando su precio se había incrementado en un 12%, tarea bastante compleja en un momento de Mundial. Así, Cristal optó (sabiamente) por continuar con el ya capitalizado territorio del «barrio», que partía del *insight* que se detalla a continuación:

«Aunque el mundo nos empuje a hacer cosas de manera individual, preferimos hacerlas unidos».

Y es que ya se había logrado capitalizar el concepto de «barrio» y de unión que este representa, ya que, antes de ser arequipeños, limeños, piuranos, somos del barrio tal o cual, luego, de la ciudad y, finalmente, del país; es decir, del gran barrio, el Perú. Y esta ocasión, la clasificación del barrio de todos los peruanos al Mundial, era la oportunidad para que Cristal saliera a decir que la unión es la que nos ha permitido y nos permitirá seguir logrando grandes cosas. Por ello, el *insight* termina de la siguiente manera:

«Aunque el mundo nos empuje a hacer cosas de manera individual, preferimos hacerlas unidos porque solo así somos capaces de cosas más grandes, como la clasificación a un Mundial después de 36 años».

Esto demuestra la importancia de la coherencia de las marcas y de sus mensajes, así como el hecho de aprovechar las oportunidades para capitalizar y fortalecer esos mensajes, que con la coyuntura se vuelven más relevantes y demandan que las marcas se pronuncien.

Hoy en día, queda más que claro que los consumidores no se mueven por el precio sino por lo que las diversas marcas les hacen sentir.



Con esta innovación en el mercado de conservas de pescado, Alicorp logró el liderazgo en este mercado antes de los dos años de haber lanzado el Atún Primor, honrando así su visión de ser líder en todos los mercados en los que compete”.



02

CASO: Alicorp

ATÚN PRIMOR

Categoría

Extensiones de Línea



Premio

EFFIE Oro 2018

Cliente

Alicorp

Agencia

Red Lion

Elaborado por

María de las Mercedes Carbonell

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

De acuerdo con las estadísticas de la Encuesta Nacional de Hogares del año 2017, el consumo per cápita de pescado en el país era de 14,5 kilogramos al año (Produce, 2018), que incluye tanto pescado en estado fresco como en conserva. La demanda total en volumen fue de 461.000 toneladas (Produce, 2018), una cifra que muestra el gran potencial de desarrollo que tiene el pescado en nuestro país.

El consumo de pescado tuvo un impulso al inicio del año 2013, cuando el Gobierno del Perú, a través del Ministerio de la Producción, lanzó el Programa Nacional «A Comer Pescado» con el objetivo de «fomentar, consolidar y expandir los mercados internos de productos hidrobiológicos destinados al consumo humano directo» (Produce, 2015). Se buscaba crear hábitos de consumo de pescado mediante campañas de educación acerca de los beneficios de consumir pescado, enseñando formas de prepararlo, además de otras acciones integradas para promover tanto la oferta como la demanda de este alimento. El consumo per cápita de pescado (en estado fresco y en conserva) ese año fue de 12,9 kilogramos. En cuatro años, para 2017, se había logrado aumentar esta cifra en un 12% y llegar a los 14,5 kilogramos (Produce, 2018), y se espera que continúe creciendo.

El mercado de pescados en conserva también venía gozando de un crecimiento sostenido. En el año 2016, este era un mercado de 33.000 toneladas anuales, lo que significaba un consumo per cápita aproximado de 1 kilogramo anual. Para entonces, la categoría tenía una penetración en el 94% de los hogares, pero esto no significaba un freno para su expansión. Por el contrario, llevaba cinco años consecutivos de crecimiento (Alicorp, 2018).

Kantar, la consultora global especializada en información de mercado, publicó un artículo en su página web acerca de la alta penetración de la categoría: «9 de cada 10 hogares peruanos consumen conservas de pescado» (Sulca, 2019).

La oferta de conservas es amplia en cuanto a la variedad de pescados (atún, caballa, sardina, anchoveta, jurel), las presentaciones (lomito, sólido, trozos, *grated* o rallado) y el medio de empaque (aceite vegetal, aceite de oliva, agua, salsa de tomate). Para finales del año 2016, el atún en conserva llegó a representar el 57% del mercado de conservas de pescado y había tenido un crecimiento de 10 puntos porcentuales en solo tres años (Alicorp, 2018).

Para finales del año 2016, el atún en conserva llegó a representar el

57%

del mercado de conservas de pescado y había tenido un crecimiento de

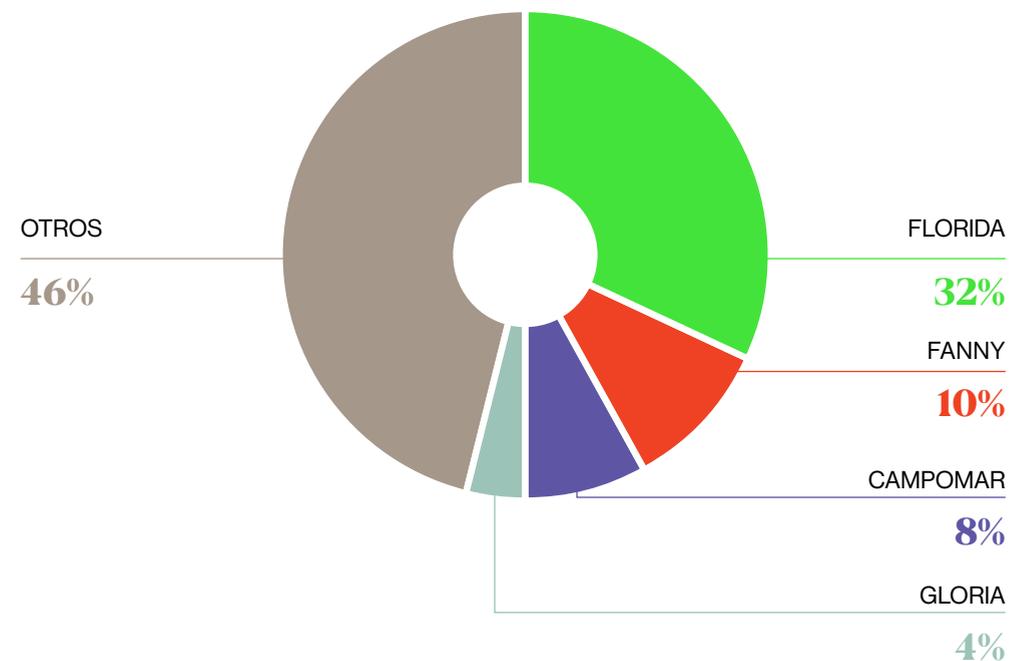
10

puntos porcentuales en solo tres años (Alicorp, 2018).

ENTORNO COMPETITIVO

En el mercado peruano de conservas de pescado participaban más de 90 competidores (Alicorp, 2018): marcas importadas y locales, y marcas propias del canal moderno que empezaban a ganar participación. Pero, aun con la presencia de tantas marcas, la mitad del mercado se concentraba en tres: Florida, Fanny y Campomar, como se aprecia en la figura 1.

Figura 1. Participación de mercado del pescado en conserva



Florida, la marca líder, tenía casi la tercera parte del mercado. Es una marca tradicional con más de 60 años en el mercado. Había ganado su liderazgo gracias a su 70% de distribución numérica y a las fuertes asociaciones que había desarrollado con los atributos de tradición y sabor. Era considerada un producto *premium* (Alicorp, 2018).

Fanny, la segunda marca en participación, es también tradicional en el mercado peruano, pero, a diferencia de Florida, no tenía un posicionamiento diferenciado y estaba perdiendo participación, y su distribución numérica era del 45% (Alicorp, 2018).

Campomar, en cambio, se apalancaba en las fuertes asociaciones con su origen peruano y era más fuerte en el canal moderno que en el tradicional, con una distribución numérica del 40%, igual que la de Fanny y bastante menor que la de Florida (Alicorp, 2018).

Finalmente, Gloria, marca conocida en el mercado peruano y asociada con productos lácteos y para el desayuno, estaba buscando su espacio en el mercado de conservas de pescado mediante la concentración de sus esfuerzos en publicidad y promoción en el punto de venta (Alicorp, 2018).

Como es característico en el mercado de consumo masivo en el Perú, el canal de venta tradicional era el más importante para la categoría de conservas de pescado: cerca del 80% de las compras se hacía en mercados y bodegas (48% y 30% respectivamente) (Gestión, 2016). Sin embargo, el canal moderno empezaba a verse impulsado por la introducción de marcas blancas, que representaban una amenaza para Campomar, cuya fortaleza estaba en dicho canal (Alicorp, 2018).

Misión

«Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad» (Alicorp, 2019).

Visión

«Ser líderes en los mercados en los que competimos» (Alicorp, 2019).

Valores

La empresa se rige por los valores de liderazgo con pasión, agilidad y flexibilidad, conexión y confianza y respeto por las personas y el ambiente.

Estrategia

Para cumplir con la misión de generar valor y bienestar en la sociedad, Alicorp utiliza la estrategia de construcción de megamarcas o marcas paraguas, marcas diferenciadas que brinden un valor superior a los consumidores. Patricio Jaramillo, vicepresidente de Consumo Masivo de la compañía, lo expresó así en una entrevista con el diario *Gestión* en noviembre de 2014: «Una de las partes importantes de la redefinición estratégica en Alicorp es que estamos en el negocio de construir megamarcas locales, con una identidad, valor y relevancia muy clara en el consumidor» (Ramos & Córdor, 2014).

Las marcas paraguas pueden tener su portafolio de productos de distintas categorías, que se ven beneficiados por el valor de la marca y que, a su vez, contribuyen a aumentar el valor de esta.

Pilares estratégicos:

Todas las decisiones y acciones de Alicorp se apalancan en sus tres pilares estratégicos:

- **CRECIMIENTO:** para alcanzar la visión de ser líderes en todos los mercados en los que compete, la empresa se fija metas de crecimiento retadoras, buscando crecer más que el promedio del mercado (Alicorp, 2019).
- **EFICIENCIA:** la empresa está desarrollando una cultura de eficiencia, simplicidad y agilidad en la que los trabajadores actúen como dueños en la gestión eficiente de recursos (Alicorp, 2019).
- **GENTE:** Alicorp confía en el talento de las personas y promueve su desarrollo en la formación de una cultura que impulse a la organización al logro de sus metas (Alicorp, 2019).

Negocios

Los negocios de Alicorp se desarrollan en cuatro líneas:

- **CONSUMO MASIVO (B2C)** en los sectores de alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal, tanto en el Perú como en siete países de Latinoamérica. En esta línea de negocios, la oferta de Alicorp llega al mercado con 50 marcas.
- **MERCADO INDUSTRIAL (B2B)**, proveyendo insumos e ingredientes a los sectores de panificación, gastronomía y grandes industrias.
- **ACUICULTURA**, que realiza mediante su empresa Vitapro, ofreciendo soluciones nutricionales para especies acuáticas como camarón, salmón y otros peces.
- **MOLIENDA** (Alicorp, 2019).

LA MARCA

Primor es una de las marcas más conocidas en la categoría de aceite vegetal y, en línea con la misión de Alicorp, busca generar valor y brindar bienestar a sus consumidores. Para ello, desde el año 2013, Primor había apostado por diferenciarse en el mercado, empezando con la renovación de su envase, que ahora era exclusivo para la marca, transparente, resistente y práctico, seguido de nuevas versiones de aceite de mayor valor por tener componentes nutricionales para necesidades específicas de salud, como el EPA para la reducción del colesterol y el DHA para el desarrollo del cerebro de los niños. Con esta estrategia, la marca había impulsado el crecimiento del mercado y ganado participación.

Propósito

De acuerdo con lo expresado por Álvaro Rojas, director de Marketing de Alicorp, en entrevista con la revista *Mercado Negro* en 2017, el propósito de la marca Primor es «contribuir al bienestar del Perú a través de una alimentación saludable» (*Mercado Negro Publicidad y Marketing* – Perú, 2017).

Posicionamiento

En la categoría de aceites vegetales, Primor es una marca con fuertes asociaciones con el atributo salud, logradas gracias a una estrategia ejecutada consistentemente en el tiempo, que se aprecia en:

- > La composición de su portafolio de aceites con componentes que contribuyen al cuidado de la salud.
- > Comunicación siempre enfocada en establecer el atributo de salud, tanto en la publicidad como en otros elementos de la mezcla de comunicaciones integradas.
- > El aval de autoridades en salud, como la Sociedad Peruana de Cardiología y la Sociedad Peruana de Nutrición.

Concepto de la marca

Primor goza del reconocimiento del mercado como la marca más saludable, dinámica e innovadora, que aporta al bienestar de las familias peruanas al cuidar de su salud con el aceite más puro y natural.

Promesa de la marca

Los clientes de Primor pueden esperar cuidado de la salud para toda la familia. Esto se transmite en todas sus comunicaciones y en la composición de su portafolio, con productos que contribuyen al desarrollo del cerebro de los niños, a proteger el sistema inmunológico y a disminuir los triglicéridos y el colesterol en la sangre.

Assets de la marca

El eslogan de Primor, «Familia que cuida a tu familia», expresa de manera clara y explícita la promesa de cuidado que ofrece la marca.

La marca tiene un logotipo de color verde con una tipografía redondeada. Tanto el color como la tipografía contribuyen a generar la percepción de que Primor es una marca amigable y cercana. Otros códigos visuales que contribuyen con la imagen de la marca son el color dorado, para generar sus asociaciones de marca *premium*, y la transparencia que se destaca en la fotografía, fundamental para transmitir el atributo de pureza.

Línea de productos

Hasta abril de 2017, el portafolio de productos de la marca Primor estaba compuesto por aceites vegetales que ofrecían distintos beneficios relacionados siempre con el cuidado de la salud, para todos los integrantes de la familia.

- > Primor Clásico, el aceite más puro y natural.
- > Primor Premium, con un 75% menos de grasas saturadas.
- > Primor Desarrollo, con DHA que contribuye al desarrollo del cerebro del niño.
- > Primor Corazón, con EPA – DHA – Omega 3, que ayuda a reducir el colesterol y los triglicéridos en la sangre.
- > Primor Defensas, con vitaminas A, D y K y antioxidantes que contribuyen a la protección del sistema inmunológico.
- > Aceite de Oliva, con todos los valores de este tipo de aceite y un sabor equilibrado.

Definición del producto o servicio

En abril de 2017, Alicorp lanzó al mercado su nueva conserva de Atún Primor, como una extensión de la marca Primor.

Segmento objetivo

La marca Primor se dirige a las consumidoras peruanas que eligen productos que cuiden la salud y brinden bienestar a sus familias. De acuerdo con lo mencionado por Patricio Jaramillo, vicepresidente de Consumo Masivo Perú de Alicorp al lanzar el aceite Primor Corazón, el 70% de las consumidoras del país busca estos atributos (*Gestión*, 2015).

Para el lanzamiento su nuevo atún, Primor se centró en las consumidoras intensivas de atún en conserva, en presentación en trozos, filetes o lomitos, de los sectores socioeconómicos A, B y C1, en su mayoría mujeres mayores de 45 años, preocupadas por la buena salud su familia, conscientes de la importancia de la alimentación para una vida saludable y siempre a la búsqueda de lo mejor en cada categoría. Las usuarias intensivas consumen el atún en conserva más de dos veces al mes, preparado de distintas formas, y lo consideran un alimento nutritivo, práctico y de sabor agradable.

Antes del lanzamiento de Atún Primor, las marcas consideradas como de mayor calidad por estas consumidoras, y por lo tanto las más consumidas por ellas, eran Florida, Fanny y Campomar (Alicorp, 2018).



Para el lanzamiento su nuevo atún, Primor se centró en las consumidoras intensivas de atún en conserva, en presentación en trozos, filetes o lomitos, de los sectores socioeconómicos A, B y C1, en su mayoría mujeres mayores de 45 años, preocupadas por la buena salud su familia, conscientes de la importancia de la alimentación para una vida saludable y siempre a la búsqueda de lo mejor en cada categoría”.

OBJETIVOS DE MARKETING

La cultura de Alicorp tiene como una de sus características la fijación de metas retadoras y la búsqueda del liderazgo en cada uno de los mercados en los que la compañía compite. En línea con ello, los objetivos para el primer año del nuevo Atún Primor se establecieron tomando como parámetro las normas de la compañía para sus lanzamientos y buscando superar los resultados alcanzados en lanzamientos exitosos anteriores. Cabe destacar que la meta de volumen de ventas significaba duplicar las ventas logradas anualmente por Atún Gloria, que ya llevaba cinco años en el mercado. Los objetivos se detallan en la tabla 1.

Tabla 1: Objetivos de marketing para el lanzamiento de Atún Primor

Tipo de objetivo	Indicador	Meta anual 2017
De negocio	Volumen de ventas (en toneladas)	1.600
	Participación de mercado en volumen – mercado conservas de pescado en Perú	9,3%
	Distribución numérica	30%
De comportamiento del consumidor	Recordación de marca	Más del 50%
	Tasa de prueba-repetición en el primer mes de lanzamiento	Más del 50%
Perceptuales	Significancia de la marca en las consumidoras de aceite Primor	25% o más

Fuente: Alicorp (2018). Elaboración propia.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS**Big idea de la campaña**

La *big idea* giraba en torno a la importancia de la calidad del aceite para el cuidado de la salud y para la conservación de las propiedades nutricionales del atún. Dado que Primor es considerado como el mejor aceite y el más saludable, estos atributos se podrían trasladar al atún, por estar conservado en aceite Primor. Así, Atún Primor ofrecía lo mejor del pescado y lo mejor del aceite.

Tono

El tono empleado en la campaña para anunciar el lanzamiento de Atún Primor fue el tono cálido y cercano con el que la marca se comunica con su mercado, transmitiendo confianza y reforzando la promesa de la marca con el soporte de una autoridad en salud, en esta ocasión el Dr. Tomás Borda, y el aval de la Sociedad Peruana de Cardiología.

Insight

Alicorp realizó estudios cuantitativos para identificar los *insights* estratégicos para el éxito del producto. Los estudios mostraron conductas y creencias del público objetivo. En general, se podía clasificar a las consumidoras en dos grandes grupos:

- a) Consumidoras que botaban el aceite de la lata de atún por considerarlo poco saludable. No eran conscientes, sin embargo, de que siempre queda algo del aceite impregnado en el pescado. Este grupo representaba el 25% de su segmento.
- b) Consumidoras que conservaban el aceite de la conserva de pescado por considerar que aportaba sabor a la comida. A pesar de ello, estas personas no registraban conscientemente la importancia de la calidad del aceite que consumían con la conserva. Nunca se habían cuestionado la calidad ni el origen del aceite que estaban consumiendo. Al plantearles la situación durante la investigación, reconocían que la calidad del aceite era importante, pero esto no era evidenciado en el mercado y ellas no lo exigían. Este grupo representaba el 40% del segmento objetivo.

Estos hallazgos mostraban una gran oportunidad para Alicorp, que contaba con el valor de su marca Primor. Podría apalancarse en este para ofrecer un producto acorde con las expectativas de ese 40% de personas que consumían el aceite de la conserva de atún, y el del 25% que desechaba el aceite por considerarlo poco saludable.

A pesar de lo evidente de la oportunidad, era necesario que el público tomara conciencia de la importancia de la calidad del aceite en una conserva de atún. Ninguno de los dos grupos mostraba espontáneamente esta conciencia ni preocupación.

Marketing mix

En abril de 2017, Alicorp introdujo al mercado su nuevo Atún Primor, presentado como «El nuevo integrante de la familia Primor que hereda lo mejor de nuestro aceite», en latas de 170 gramos, utilizando el tipo de envase y capacidad estándar en el mercado y ofreciendo los cortes que correspondían a la naturaleza *premium* de la marca: filetes, trozos, sólido de atún y ventresca. En la imagen 1 se aprecia el portafolio completo de la marca Primor, incluyendo el nuevo atún.

El producto contaba con dos importantes puntos de diferenciación que lo hacían único en el mercado: el componente del aceite Primor, reconocido en el país como el más puro, natural y saludable, y el aval de la Sociedad Peruana de Cardiología. Este último se comunicaba mediante la presencia del sello de la institución en los envases del producto y en todas las piezas publicitarias (véase un ejemplo en la imagen 2). También era importante lograr un atún que tuviera un buen punto de paridad: un muy buen sabor, que es aquello que conscientemente busca el consumidor. Dada la variedad de marcas consideradas de tradición y buen sabor, el consumidor podría elegir alguna de estas si el Atún Primor no le agradaba.

El precio se estableció de acuerdo con el valor superior ofrecido por Primor. En cuanto a la distribución, era importante lograr amplia distribución numérica en el canal moderno y en el tradicional, dada la importancia de este último en el consumo masivo.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Dado que una parte del mercado objetivo no reconocía la importancia de la calidad del aceite de la conserva y otra parte no manifestaba espontáneamente su preocupación por la calidad del aceite, aunque sí la reconocía al ser expuesto al tema, se hacía necesario empezar por generar conciencia en el público haciendo evidente el problema. Así, se diseñó una campaña de comunicación en dos etapas:

Una primera etapa buscaba despertar en el público la conciencia sobre la importancia del aceite en una conserva. Para ello, se lanzó una campaña de intriga presentando una lata de atún sin marca dentro de una gran gota de aceite, acompañada de una pregunta muy sencilla: «¿Sabe qué aceite

viene en su conserva de atún?». Con este mensaje, se buscaba que el público empezara a tomar conciencia de la importancia del aceite que se ingiere cuando se come atún en conserva. Véase el video en <https://youtu.be/1A04VNm0laY>

La segunda etapa correspondía al lanzamiento, y en esta se buscaba convencer al público de que este atún cumplía con las expectativas en cuanto a sabor y tradición y que era un producto saludable por estar conservado en aceite Primor.

La intriga se resolvía con una campaña de 360°, revelando la marca del atún y la marca del aceite, recalcando la importancia de la calidad de este para conservar el valor nutritivo del atún y cuidar la salud de la familia. La *big idea* destacaba que Primor, el mejor y más saludable aceite, aportaba su herencia al atún: «Atún Primor, heredero de lo más puro y natural». En la pieza principal de esta campaña, el comercial de televisión apelaba al concepto de herencia familiar: mujeres embarazadas mencionaban aquellos rasgos que querían que sus hijos heredasen. Seguidamente, se presentaba al nuevo miembro de la familia Primor, el atún, heredero de lo más puro y natural del aceite Primor, mostrando las características nutricionales del producto. Enseguida, el Dr. Tomás Borda, médico peruano reconocido por su presencia en los medios y cercanía con el público, recalca el contenido de omega 3 en el producto y los beneficios de este componente para la reducción del colesterol. El video de la campaña de intriga se puede apreciar en el sitio web de Alicorp, Diariamenteali.com, mediante el siguiente enlace: <https://youtu.be/1A04VNm0laY> (Alicorp, s. f. [b]).

ESTRATEGIA DE MEDIOS

En las dos etapas de la campaña, la inversión publicitaria estuvo concentrada principalmente en la televisión. Este medio permite lograr con mayor eficiencia el alcance requerido para un producto de consumo masivo. Como parte del plan de comunicaciones integradas, se hizo publicidad OOH (*out of home*), buscando generar impacto y frecuencia con un espectacular que simulaba la lata del nuevo atún en tamaño gigante, ubicado en una de las principales avenidas de la ciudad (véase la imagen 3) y vallas cercanas a puntos de venta.

La campaña incluía también auspicios en cable y radio, presentaciones del producto en revistas y programas de cable de temas relacionados con la salud, como el programa del Dr. Recoba, médico influenciador con presencia en medios de comunicación masiva, así como comunicación en redes sociales, pues estos eran medios afines al público objetivo.

RESULTADOS

Los resultados de la campaña se presentan en la tabla 2 para cada uno de los objetivos del lanzamiento. Las metas fueron superadas por amplios márgenes y antes de los plazos previstos.

Tabla 2: Resultados alcanzados en el lanzamiento de Atún Primor

Tipo de objetivo	Indicador	Meta a diciembre de 2017	Resultado
De negocio	Volumen de ventas (toneladas)	1.600	2.146
	Participación de mercado en volumen – mercado conservas de pescado en el Perú	9,3%	13,5%
	Distribución numérica en el Perú	30%	30% a junio de 2017 45% a febrero de 2018
De comportamiento del consumidor	Recordación de marca	Más del 50%	54% a mayo de 2017
	Tasa de prueba-repetición en el primer mes de lanzamiento	Más del 50%	75% a mayo de 2017
Perceptuales	Significancia de la marca en las consumidoras de aceite Primor	Más del 25%	54%

Fuente: Alicorp (2018). Elaboración propia.

Con esta innovación en el mercado de conservas de pescado, Alicorp logró el liderazgo en este mercado antes de los dos años de haber lanzado el Atún Primor, honrando así su visión de ser líder en todos los mercados en los que compete.

CONCLUSIONES

El éxito del lanzamiento del Atún Primor es evidente cuando se comparan los resultados alcanzados en los primeros meses de su presencia en el mercado, que superan ampliamente los objetivos retadores y *benchmarks* de la empresa. El caso presenta los siguientes aprendizajes clave:

- Cuando una marca cuenta con un propósito claro, explícito, que está alineado con la misión y visión de la compañía, el uso de este como guía para todas las decisiones de la marca contribuye a la consistencia en estas y, por lo tanto, favorece el posicionamiento.
- Cuando una marca ofrece un valor diferencial y relevante para el consumidor, como en este caso Primor con el cuidado de la salud de la familia, y cuando todas sus decisiones y acciones se toman de manera consistente con el posicionamiento y la estrategia de la marca, se construye un *equity* que puede facilitar la aceptación de una nueva categoría.
- El consumidor como fuente de información y de inspiración para la innovación: a partir de la observación de las costumbres y entendimiento de sus creencias, Alicorp descubrió una preocupación no consciente y no resuelta del consumidor. Tras un gesto cotidiano, casi automático, como el desechar el aceite de una lata de atún antes de consumirlo, la empresa encontró el *insight* que la llevó a desarrollar un nuevo negocio y a lograr el liderazgo en un mercado nuevo para ella.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- Teniendo en cuenta la formulación estratégica de Alicorp, ¿qué estrategia de crecimiento recomendaría para la marca Primor? ¿Por qué?
- Con la misma consideración de la pregunta anterior, ¿qué nuevas oportunidades de crecimiento identifica usted para Primor?
- ¿Cuáles deberían ser los siguientes pasos de Primor para consolidar su liderazgo en el mercado de conservas de atún?
- ¿Qué tan sostenible considera usted que es el uso de aceite Primor como principal punto de diferenciación del Atún Primor? ¿Por qué?

- Proponga una campaña de comunicación para Atún Primor si, como líder de la categoría, tuviera el objetivo de desarrollar el mercado de atún en conserva. Detalle las partes de la campaña, los elementos de la mezcla de comunicaciones integradas, la estrategia de mensaje, la estrategia de medios y los indicadores de desempeño.

Referencias

- > Alicorp. (2018). *Informe de caso Atún Primor*.
- > Alicorp. (2019). *Reporte anual 2018*. Recuperado de https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Alicorp_Reporte_2018_compressed_1.pdf
- > Alicorp. (s. f. [a]). Nosotros. En Alicorp. <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/nosotros/>
- > Alicorp. (s. f. [b]). Qué tan importante es el aceite que contiene la conserva de atún. En *Diariamenteali.com*. https://www.diariamenteali.com/articulo/que_tan_importante_es_el_aceite_que_contiene_la_conserva_de_atun_
- > *Gestión*. (28 de marzo de 2013). Produce: Programa «A comer pescado» beneficiará a unos 500,000 pobladores. *Gestión*.
- > *Gestión*. (17 de marzo de 2015). Alicorp lanza al mercado una nueva variedad de aceite Primor. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/alicorp-lanza-mercado-nueva-variedad-aceite-primor-81528-noticia/>
- > *Gestión*. (16 de septiembre de 2016). Consumo de conservas de pescado crece en hogares peruanos. *Gestión*.
- > *Mercado Negro Publicidad y Marketing* – Perú. (24 de abril de 2017). *Lanzamiento de la nueva línea Atún Primor*. Recuperado de <https://www.facebook.com/MercadoNegroPublicidadyMarketingPeru/videos/lanzamiento-de-la-nueva-l%C3%ADnea-at%C3%BAn-primor/1425761984143266/>
- > Produce. (2015). *Programa Nacional «A Comer Pescado». Reporte regional: Lima y Callao*. Recuperado de <https://www.acomerpescado.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Reportes-Regionales-2015-Lima.pdf>
- > Produce. (26 de marzo de 2018). *Consumo per cápita de pescado en los hogares peruanos creció de 12.9 a 14.5 kilos*. Recuperado de <http://produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/840-produce-consumo-per-capita-de-pescado-en-los-hogares-peruanos-crecio-de-12-9-a-14-5-kilos>
- > Ramos, B., & Córdor, J. (3 de noviembre de 2014). En Alicorp estamos en el negocio de construir megamarcas locales. *Gestión*.
- > Sulca, M. (15 de mayo de 2019). 9 de cada 10 hogares consumen conservas de pescado. En *Kantarworldpanel.com*. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/9-de-cada-10-hogares-consumen-conservas-de-pescado>

COMENTARIO DEL CASO ALICORP

Atún Primor

Elaborado por

Isabel Sánchez

“Se hace evidente la importancia de poner al consumidor en el centro y agotar la investigación hasta encontrar insights cada vez más profundos y reveladores”.

Hoy en día, Alicorp se encuentra trabajando en el posicionamiento de la empresa en el territorio de la «alimentación de un mañana mejor», lo cual puede interpretarse como el compromiso de la compañía por fomentar una mejor alimentación en el país y hacer posible que esta se dé.

En esa línea, y de acuerdo con el caso de atún Primor, se hace evidente el componente innovación y propósito de marca en el lanzamiento de la extensión de línea. Cabe destacar que, para que este producto haya logrado el éxito alcanzado, la clave, nuevamente, se encuentra en la investigación previa que se hizo de los potenciales consumidores, partiendo del posicionamiento del aceite Primor y de las posibles extensiones de línea que podrían ser consistentes con él. Es decir, si Primor es considerado como un aceite que cuida la salud de la familia, ¿no tendría sentido que «cuide el atún que viene en lata»?

Atún Primor capitaliza el posicionamiento de calidad que tiene el aceite y lo traslada al atún enlatado, logrando que, de alguna manera, las propiedades del aceite garanticen que el atún sea tan bueno como el aceite, ya que es una marca de aceite en un mercado de atún.

Para lograrlo, se hace evidente la importancia de poner al consumidor en el centro y agotar la investigación hasta encontrar *insights* cada vez más profundos y reveladores. En este caso, a partir de la observación de las diversas costumbres y entendimiento de las creencias, se descubrió una preocupación no consciente por la calidad del aceite en las conservas de atún, que se reflejaba en el acto cotidiano, y en algunos casos automático, de desechar el aceite de la lata de atún antes de consumirla; esto llevó a la marca a encontrar un *insight* relevante y, así, desarrollar un nuevo negocio. Y no solamente eso, sino que también logró el liderazgo en este nuevo mercado.

Recibieron más de 4.000 mensajes, «taggeos» o mensajes directos con recetas hechas por la gente, lo que demuestra que las personas hoy saben cómo comer sus Galletas de Arroz Costeño, así como su arroz, «el del sabor soñado». Esto es sumamente poderoso para la marca, ya que el hecho de que un usuario o consumidor decida realizar una acción propuesta por una marca y luego la suba a las redes, y además la etiqueta, implica que ha logrado conectar con él y generarle valor”.



03

CASO: *Costeño Alimentos*

GALLETAS DE ARROZ COSTEÑO

Categoría

Productos y Servicios de Bajo Presupuesto



Premio

EFFIE Oro 2019

Cliente

Costeño Alimentos

Agencia

Wunderman Thompson Perú

Elaborado por

Karim Mahuad

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA (MICROENTORNO)

Entorno competitivo

Algunos datos clave

Somos un país
arrocero con un
mercado complejo.

Se producen
3.000.000
de toneladas de
arroz cáscara al
año.

Top
25
del mundo
en consumo
per cápita: 56
kilogramos.

Categoría con baja
diferenciación en el
consumidor.

70%
de la venta de
Costeño Alimentos
es arroz.

Las galletas de arroz en el mercado...

Precio elevado.

Empaque poco
práctico y diseño
nada llamativo.

El tamaño de
las galletas es
inusual y poco
atractivo para
el consumidor
peruano.

Ninguna marca
invirtió en
desarrollar la
categoría.

Desde 2016, el consumo de arroz viene cayendo en frecuencia de compra en un 13%. Ello debido a una disminución general del consumo en el Perú, de un 1,9% en valor y un 2,5% en volumen, en un país donde el consumo de arroz a granel es del 90% y el de embolsado, del 10%. Adicionalmente, el desarrollo del canal moderno hace que las marcas propias estén en una constante guerra de precios bajos, en una categoría que no deja mucho margen.

Costeño, la marca líder de arroz en bolsa, es la más afectada en este contexto. Esta fue la razón por la que decidió explorar nuevas fuentes de negocio que le generen valor, a través de una estrategia de innovación. Decidió así ingresar a la categoría galletas, la cual, a pesar de ser atomizada, con una alta inversión publicitaria y con marcas de larga trayectoria, evidenciaba potencial de mercado.

Dentro de esta categoría, se encuentran las galletas saludables. La marca líder es Integrackers, con el 15,6% del mercado, seguida por Costa Agua con el 9,7%. Se trata de marcas conocidas, con trayectoria y un gran respaldo de calidad y confianza.

Por otro lado, las galletas de arroz existentes tenían relevancia en un segmento pequeño, pues no habían desarrollado el mercado ni el interés del consumidor más masivo de galletas. Casi nadie las conocía. Era una decisión arriesgada para el lanzamiento de las nuevas Galletas de Arroz Costeño, pues había que generar conocimiento y prueba del producto. Para el peruano, Costeño es el líder por su sabor. Se tenía que hacer una galleta de arroz que fuera tan sabrosa y popular como su arroz.

LA EMPRESA

Historia

Orígenes de la marca

En el año 1995, la empresa Transcontinental del Perú desarrolló el proyecto «Arroz Costeño», que se lanzó en marzo de 1996 con la innovación de la bolsa de ¾ de kilo y la campaña «Arroz Costeño Graneadito». Su ingreso fue tan rápido que, en tan solo tres meses, duplicó el mercado embolsado del 18% al 36% y obtuvo el 50% del mercado embolsado de arroz. La promesa era rendimiento en volumen («como 1 kilo») en el momento

de granear el arroz. Para abril de 1996, ya tenía el 52% del *top of mind*, desplazando a las demás marcas de arroz como primero en granear, rendimiento y sabor, los tres principales atributos del producto. El mayor afectado en esta batalla fue la marca de arroz Paisana, el rival de mayor relevancia. El año 1997, se lanzó la bolsa de 5 kilogramos y se produjo el memorable TVC «Alfredo, ¡más arroz!». Así, entre otras acciones de *marketing*, la marca Costeño ganó en junio de 1998 el premio Gran Max EFFIE.

De la empresa

Costeño Alimentos S. A. C. fue adquirida por el Grupo Camil en 2011 y hoy es líder del mercado de arroces y menestras embolsadas. En noviembre de 2013, adquirió Envasadora Arequipa, propietaria de Arroz del Sur, ello para fomentar la expansión hacia el interior del país. En 2014, compró Romero Trading (Arroz Paisana). Adicionalmente, en 2015 inauguró una nueva planta en el norte del Perú.

Visión

Ser una empresa en crecimiento constante, que genere productos de calidad, garantía, seguridad y bienestar social, mediante un buen trabajo con nuestro colaboradores y accionistas, para nuestros consumidores.

Misión

Llevar a la mesa de nuestros consumidores alimentos de la más alta calidad, brindándoles una experiencia soñada.

Líneas de productos ofrecidas

Con una marca potente y fortalecida, dentro de un robusto sistema de distribución tanto en el canal tradicional como el canal moderno, el paso siguiente y natural fue la extensión de marca hacia las menestras (lentejas, frijoles, pallares, etc.) y otros productos básicos como el aceite.

Además de Costeño, se desarrollan las marcas Costeñito, Hoja Redonda, Molino Rojo, Samán, Paisana, Serranita, Arroz del Sur, Del Norte y Reyna de la Casa.

ANÁLISIS DE LA MARCA

La marca Costeño se consolidó como marca de alimentos haciendo una extensión de línea en el rubro de los granos y las menestras, pero seguía siendo un mercado de *commodities* en el que la diferenciación y la generación de valor son limitadas.

De esta manera, Costeño Alimentos vio como necesidad para el negocio explorar nuevos rumbos a partir de tres enfoques clave:

- > Diversificación.
- > Rentabilidad.
- > Diferenciación con valor.

PERFIL DEL CONSUMIDOR

Después de una investigación realizada para entender la propensión al consumo de galletas de arroz, se concluyó que la intención de consumo era muy baja.

Se encontraron cuatro barreras importantes que derribar:

1

Ninguna marca invirtió en desarrollar la categoría.

2

Desconocimiento de los beneficios y momentos de consumo.

3

Percepción de precio elevado.

4

Percepción de galleta sin sabor por su color y textura.

El consumidor no generaba asociaciones de marca con el territorio de lo saludable y solo el 6% decía comer galletas por un motivo de salud, frente al 35% que las consumía para calmar el hambre o el 28% que lo hacía por antojo.

Las personas estaban buscando un buen sabor, un precio accesible y diferentes presentaciones, pero lo más importante era que fueran de una marca reconocida.

Las rutinas de consumo mostraban una variedad de momentos de consumo: desayuno, media mañana, lonche y cena. Cuatro ocasiones de consumo adicionales a las que el plato de arroz tradicional nunca tendría acceso.

Es importante mencionar que el 21% de los hogares peruanos demanda productos más prácticos. Asimismo, el consumo de productos saludables se ha cuadruplicado en los últimos dos años y el 87% de los hogares peruanos pide el desarrollo de productos más nutritivos.

El público objetivo al que decidió apuntar la marca estuvo compuesto por hombres y mujeres de entre 18 y 34 años pertenecientes a los NSE ABC+ y abiertos al mundo y a las tendencias saludables. Al 79% les gusta arriesgarse y vivir nuevas experiencias. Son consumidores de galletas por placer; valoran la cantidad de galletas por empaque; buscan llenarse y calmar el hambre cuando las comen; y optan por comer galletas, ya que son más prácticas para llevar y guardar.

Asimismo, la relación precio/cantidad es muy importante. Creen que los productos *light* no tienen buen sabor y suelen consumir galletas como piqueos, *snacks*, cenas ligeras y para la lonchera, en diferentes combinaciones.

PRODUCTO O SERVICIO

Fue desde ese enfoque que nació la idea de un nuevo producto: Galletas de Arroz Costeño. Una idea original, sin jugadores relevantes en el mercado, dentro de la misma cadena de valor de la compañía, que permitía cumplir con los tres criterios: diversificación, rentabilidad y diferenciación con valor.

Entrar a una nueva categoría de alto margen, con una opción diferente y única para el consumidor, aportando a la solidez de la marca.

¿Qué son las galletas de arroz y cuáles son sus beneficios?



Hechas a base de una mezcla de arroz blanco y arroz integral.



Su sabor potencia el sabor de cualquier topping que les pongas.



Pero, además, si quieres mantenerte en forma, es una gran opción comerlas solas.



Cada galleta tiene 8 kcal.



Excelente opción para una dieta baja en calorías.



¡Una gran alternativa para sustituir al pan, galletas o tostadas!



No tienen ni colesterol ni gluten.



Populares en Estados Unidos, Argentina, Chile, España, Uruguay y Brasil.

Pilares claves en el desarrollo del producto:

- > Sabor.
- > Empaque.
- > Cantidad.
- > Valor nutricional.
- > Precio.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

El reto que tenía la marca en ese momento era el de ampliar el negocio, diversificando el portafolio de tal manera que pudiera pasar de un negocio netamente de volumen a uno de valor que partiera de la innovación.

Para lograrlo, debía encontrar un *insight* portente del consumidor que le permitiera desarrollar esa «gran idea» de campaña que podría garantizar el éxito del lanzamiento de las nuevas Galletas de Arroz Costeño.

Insight

«El hambre nos vuelve creativos».

En el Perú, comer se ejecuta con mística y devoción. Hasta se puede decir que el momento en el que comemos es todo un ritual para nosotros y le ponemos nuestro «toque».

En ese contexto es que la galleta se convierte en nuestro lienzo para crear combinaciones y resalta el sabor de nuestros acompañamientos.

El hambre es un motivador para crear e innovar, pues, en la necesidad de saciarlo, se descubren diferentes recursos creativos. Las personas declaraban que, cuando llegaban a sus casas con hambre y no había nada preparado, abrían la refrigeradora y creaban sus propias combinaciones con lo que había en la cocina.

Se identificaron así dos aspectos interesantes del público, que se plasmarían en el despliegue de la campaña:

- Lograban crear versiones originales inspiradas por su hambre.
- Valoraban lo lúdico y divertido que era crear sus propias versiones.

Las Galletas de Arroz Costeño, entonces, tenían el potencial de convertirse en espacios en los que la gente, de manera lúdica y divertida, crearía sus propias combinaciones para satisfacer su hambre. Así, nunca se verían solas, siempre debían inspirar ¡la creación de un *topping*!

Big idea de la campaña

A partir de los hallazgos del público objetivo, y con el *insight* clave, nació la «gran idea» de la campaña.

Cuando tenemos hambre, nos inspiramos e inventamos distintas combinaciones de ingredientes y de sabores. Y no solo eso, sino que también diseñamos nuestros platos, los decoramos, les ponemos nuestro toque. En sí, creamos.

Y, es que, sin saberlo, todos nos convertimos en... ¡el artista del sabor!

Tono

En términos generales, el tono de la campaña fue cercano, fresco y demostrativo.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Desarrollo de *packaging*

Objetivos del empaque:

- > Resaltar la apetitividad.
- > Transmitir la versatilidad del producto con las combinaciones.
- > Educar sobre cómo combinarlas.
- > Identidad simple, moderna y contemporánea.
- > Destacar en la góndola.

Objetivos de la campaña

- > Lograr un 30% de participación del mercado en la categoría de Galletas de Arroz en seis meses.
- > Educar sobre:
 - El sabor y la versatilidad.
 - Los beneficios nutricionales.
 - La variedad de sabores.
- > Buscar interacción con los usuarios invitando a que compartan su propio contenido con las galletas de arroz.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La estrategia de medios estuvo compuesta básicamente por el canal digital, las degustaciones y la radio, ya que uno de los retos que tuvo este lanzamiento era ser sumamente eficientes en cuanto al uso del presupuesto. El presupuesto total invertido en medios de comunicación pagados fue de menos de US\$ 500.000, monto menor que el de la categoría.

Antes de empezar la comunicación, era importante definir todas las características que estas nuevas Galletas de Arroz Costeño debían tener para asegurar el éxito en el mercado.

Entendiendo la oferta de galletas de arroz importadas, se establecieron principios básicos de desarrollo empaque, precio y sabores que realmente satisficieran a los consumidores.

Se hicieron galletas más pequeñas en diámetro, que venían contenidas en una bolsa resellable para prevenir que se humedecieran rápidamente. Cada bolsa contenía más galletas que la competencia y, gracias a la capacidad de producción nacional, el precio al público era más conveniente que el de las galletas importadas. Se lanzaron tres sabores diferentes: dulces, naturales y pimienta.

Después de entender al consumidor de galletas, sus motivadores y barreras para el consumo de galletas de arroz, se tomó la decisión de hacer una campaña integrada desde lo digital, aprovechando el comportamiento de las personas y su interés por publicar platos de comida, en especial los hechos por ellos mismos.

La estrategia de comunicación tuvo como centro la galleta, poniéndola al servicio de la creatividad de las personas. Las galletas nunca se presentarían solas y se buscó generar la mayor cantidad de opciones para poder educar a la gente sobre las diferentes formas y momentos de consumo.

La idea #ArtistasDelSabor presentaba las galletas como un lienzo en el que todos podían crear sus propias propuestas de sabor e invitaba al consumidor para que hiciera sus propias combinaciones.

Se trabajó con *influencers* para conectar con diferentes grupos objetivos (deportistas, madres con hijos y chefs). Estos educaban a las personas, pero a su vez resaltaban los atributos del producto: 8 kilocalorías por galleta, 60 galletas, sin gluten y libres de colesterol.

Se amplificaron las acciones digitales con un ecosistema digital de las principales redes sociales: Facebook (alcance e interacción), Instagram (apetitosidad y educación en uso) y YouTube (conocimiento).

Se usó la radio para maximizar el alcance con comerciales y auspicios en programas acordes a su público objetivo, y Radio Corazón para llegar a las amas de casa con Coni Chaparro.

Además, se hicieron degustaciones en lugares de alta concentración de personas, como en oficinas de grandes corporaciones y en el punto de venta, para demostrar la versatilidad del producto.

ATL: digital (Facebook e Instagram), relaciones públicas y radio

- > 9 embajadores de marca.
- > 41 *influencers*.
- > 41 *unboxings* y más de 200 historias.
- > Interacción con el consumidor.
- > Historias compartidas.
- > Radio de una manera distinta.

BTL: activación en el punto de venta, degustación en autoservicios y degustación en oficinas

Presupuesto

El presupuesto de la campaña se distribuyó de la siguiente manera:

<i>Pauta digital</i>	<i>Influencers</i>	<i>PR</i>	<i>Total</i>
US\$ 8.535	US\$ 5.800	US\$ 3.000	US\$ 17.335
<i>Radio</i>	<i>BTL</i>	<i>Influencers</i>	<i>Total</i>
S/ 90.000	S/ 37.000	S/ 20.600	S/ 147.600
Inversión total:			
US\$ 62.750,00			

RESULTADOS OBTENIDOS ATRIBUIDOS A LA CAMPAÑA

La campaña implementada por la marca presentó resultados sumamente alentadores tanto a nivel de negocio como a nivel de comunicaciones.

En cuanto a los resultados de negocio, se observó lo siguiente:

- > En tan solo cuatro meses, las Galletas de Arroz Costeño presentaron un crecimiento un 430% mayor que lo esperado por la empresa.
- > En cuanto al segmento de Galletas de Arroz, lograron posicionarse como líder de mercado, con el 71% de este.
- > En la categoría Galletas, lograron el 9% del SOM (*share of market*), lo que las ubicaba en el tercer lugar y a tan solo un 0,7% del segundo competidor.

En cuanto a los resultados a nivel de comunicación, sobre todo en el canal digital, la marca logró lo siguiente:

Recibieron más de 4.000 mensajes, «taggeos» o mensajes directos con recetas hechas por la gente, lo que demuestra que las personas hoy saben cómo comer sus Galletas de Arroz Costeño, así como su arroz, «el del sabor soñado». Esto es sumamente poderoso para la marca, ya que el hecho de que un usuario o consumidor decida realizar una acción propuesta por una marca y luego la suba a las redes, y además la etiquete, implica que ha logrado conectar con él y generarle valor.

Es muy importante destacar lo que logró el acertado lanzamiento innovador de las Galletas de Arroz Costeño: conectar con el consumidor y que esto se vea reflejado en las ventas.

CONCLUSIONES

La comercialización de arroz es un negocio de poco margen, donde la venta a granel representa el 90%, lo que lo convierte en un *commodity*, por lo que pocas personas están dispuestas a pagar más por arroz embolsado.

Costeño, el líder del arroz embolsado, decidió innovar, pero en una categoría diferente y muy competitiva: Galletas, y lanzó las nuevas Galletas de Arroz Costeño. Si bien es un producto que ya existe en otros países y algunos de esos productos llegan al Perú, sobre todo a tiendas especializadas y a algunos supermercados concentrados en la ciudad de Lima, el punto de partida que definiría el éxito era conocer al paladar peruano y lo que este esperaba de una propuesta similar. Es decir, «tropicalizar» la propuesta; peruanizarla.

Se logró así otorgar valor a un producto que podría percibirse como un tanto plano y netamente culinario, y se lo transformó en uno divertido, saludable y por el que se puede pagar un poco más.

Se pueden resumir los logros de esta innovación en los siguientes puntos:

- > Ampliación del *target* de la marca.
- > Democratización de una categoría
- > Entrar en la tendencia *wellness*.
- > Conquistar nuevos momentos de consumo.

Y lo más retador: con bajo presupuesto. Asimismo, en seis meses logró el tercer puesto en *share of voice* en el canal moderno.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Qué estrategia de crecimiento podría emplear la marca y por qué?
2. Para usted, ¿cuáles fueron los factores de éxito de la campaña?
3. ¿Qué es un *insight* y qué valor cumple en el éxito de esta campaña?
4. ¿Qué sabores adicionales propondría lanzar al mercado y cómo los identificaría?
5. ¿Cree que el desarrollo de empaques individuales sería una estrategia de crecimiento adecuada para la marca? Sustente su respuesta.

Referencias

- > Costeño Alimentos. (2021). *Costeño Alimentos*. <http://costenoalimentos.com.pe/>

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO COSTEÑO ALIMENTOS

Galletas de Arroz Costeño

Elaborado por

Manuel de la Barrera

“Con el arroz tienen copado solamente el almuerzo; sin embargo, con la galleta ganan presencia en el desayuno, media mañana, media tarde y la noche”.

Cuando participamos en una categoría «commoditizada» y atomizada, como arroz, menestras o aceites, se compite con grandes y pequeños jugadores, y las rentabilidades suelen ser bajas, por lo que es relevante la búsqueda de propuestas de valor que busquen la diferenciación y, por lo tanto, mayores retornos.

Además, para agregar dramatismo al escenario, viéndolo desde un ligero análisis porteriano, existe un fuerte poder de los proveedores, dado que las marcas en estas categorías no son dueñas de su producción y, por lo tanto, dependen de los productores del producto primario. El ingreso de nuevos jugadores es constante y, sobre todo, con productos de precio, en un mercado que lamentablemente todavía privilegia este componente, por lo que es rutinaria la aparición y salida constante en los mercados mayoristas, tanto en Lima como en provincias. La amenaza de los sustitutos, a su vez, es agresiva. Vemos, por ejemplo, cómo el consumo de arroz tiene una tendencia negativa: desde 2016 a 2018, la frecuencia de compra cae un 13%, debido a una caída

en el consumo peruano de un 1,9% en valor y un 2,5% en volumen (Kantar Worldpanel, 2018), lo que evidencia una clara sustitución de este producto o un cambio en la conducta de consumo. El poder de negociación de los clientes es fuerte. Los grandes mayoristas cuentan con múltiples alternativas de abastecimiento, y, por el lado del canal moderno (clientes y, a la vez, competidores), las cadenas empiezan a ser más fuertes en sus negociaciones al contar con marcas propias. Así, el espacio en las góndolas y las acciones comerciales hacia el *shopper* los dejan en inferioridad de condiciones.

Ante este escenario, Costeño apela a buscar diversificar su propuesta de valor. Por ejemplo, en arroz, tiene marca, la que es reconocida y valorada: el mercado en general la prefiere, lo que le da liderazgo a lo largo de los años. En cuanto a diseño de producto, este está acorde a las necesidades del mercado, con una presentación y un volumen acotados a las necesidades del consumidor, ya sea empaquetado o a granel. Las prestaciones del producto son apreciadas: buen rendimiento, no se lava, buen grano, excelente graneado del

producto final, etc. El precio del producto es competitivo, acorde con la categoría y cuenta con una excelente distribución, por lo que encontrarlo en el punto de venta donde se comercializa la categoría no es un problema; se cumple. En resumen, hoy la propuesta de valor es fuerte y está en equilibrio, pero rentabiliza poco.

Ante esto, la estrategia de buscar categorías que aporten diferenciación y mayor valor es acertada, y qué mejor alternativa que un producto que lo relacione plenamente al tener como insumo base el arroz, producto que está totalmente identificado con la marca, Galletas de Arroz Costeño, una alternativa que asocia ocasiones de consumo diferentes. Con el arroz tienen copado solamente el almuerzo; sin embargo, con la galleta ganan presencia en el desayuno, media mañana, media tarde y la noche.

Si bien la categoría Galletas también tiene muchos participantes, los que están en el campo de lo saludable son pocos, y estos presentan productos relacionados con ocasiones de consumo distintas a la galleta de arroz.

Así, Costeño tiene la habilidad de proponer una alternativa distinta, de enfrentarse a fuertes prejuicios, como el precio alto o ser una galleta aburrida (sin sabor, por ejemplo). Para

ello, crea una propuesta de valor interesante, la cual se apoya en una marca grande y fuerte, en un diseño diferenciado, en contar con tres sabores, en tener 150 gramos de producto contra 90 gramos de su competidor importado, en un diámetro de galleta más pequeño pero con el tamaño justo para consumirla en un bocado, en un empaque con sistema Ziploc y un precio muy atractivo que es 2,5 veces menor que el precio por gramo de la competencia, lo que democratiza la galleta de arroz. El reto era diseñar una estrategia de distribución acorde, dado que esta galleta no se vende en los mismos puntos de venta donde la compañía llega actualmente con sus categorías habituales. Necesita estar no solo en el supermercado, sino también en el creciente canal de tiendas de conveniencia (por ejemplo, en las principales bodegas).

Adicionalmente, mediante una adecuada y sencilla estrategia de comunicación (de poco presupuesto), acompañada de una interesante propuesta creativa que apela a la inventiva del consumidor peruano para que complemente la galleta con recetas propias, logra captar la atención de su público objetivo.

Los resultados no se dejaron esperar y superaron ampliamente los planteados inicialmente, generando un éxito al ser la nueva alternativa para crear y divertirse comiendo sanamente.

Referencia

- Kantar World Panel. (2018). *Kantar World Panel*.





De esta manera, Panetón D'Onofrio confirma a lo largo de los años que no solo es una marca con un discurso emotivo, sino que lleva a la realidad su promesa de marca al hacer vivir a todos los peruanos «la magia de la Navidad peruana».

04

CASO: Nestlé Perú

PANETÓN D'ONOFRIO: CONTAGIA LA MAGIA DE LA NAVIDAD PERUANA

Categoría

Golosinas/Snacks



Premio

EFFIE Oro 2018

Cliente

Nestlé 2018 Perú

Agencia

Publicis Asociados

Elaborado por

Leyla Montes de Oca

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

La categoría Panetones es una de las más maduras en el mercado, y una que impacta de manera transversal a todos los niveles socioeconómicos.

Cada año, se consumen alrededor de 36 millones de unidades de panetones (RPP, 2018), y el 80% de las ventas se concentran en los últimos cuatro meses del año, con énfasis en la semana previa y en la misma semana de Navidad, cuando ocurre casi el 50% de las colocaciones (Kantar Worldpanel, 2017).

A este altísimo nivel de estacionalidad hay que sumarle que en el año se comercializan S/ 264 millones y que el 42% de los panetones que ingresan a los hogares lo hacen como un regalo (Barragán, 2018). Esto implica que las marcas solo cuenten con un plazo muy corto para poner a prueba sus estrategias comerciales, y si no logran una campaña ganadora, saben que tendrán que esperar la siguiente campaña navideña para poder cumplir con los objetivos propuestos, por lo que no existen segundas oportunidades.

Panetón D'Onofrio tiene una posición de liderazgo en el mercado peruano, con una participación del 27% del mercado total (Barragán, 2018). No obstante, la situación competitiva que enfrenta la marca es muy intensa. La variable precio es uno de los principales motivadores en la decisión de compra y, ante ello, las marcas propias de los supermercados están ganando relevancia en la categoría debido a sus estrategias de precios bajos y promociones agresivas para liderar la visibilidad en los puntos de venta.

La categoría de panetones se hace cada vez más competitiva, pues incluye más de 140 marcas industriales a nivel nacional que tratan de ganar un mayor porcentaje de participación dentro del mismo universo de hogares, los mismos momentos de consumo y los mismos territorios de comunicación.

Esta categoría se divide en tres segmentos: *premium*, con un *ticket* promedio de S/ 22; *mainstream* (masivo intermedio), con un *ticket* promedio de S/ 18 y que representa el 22% del mercado; y la categoría económica, con un *ticket* promedio de S/ 11 (Gestión, 2018). Así, se puede considerar competencia directa de D'Onofrio a marcas nacionales e

internacionales, con un 22% del mercado, y a marcas blancas, con un 8% de participación (Barragán, 2018).

En términos de comunicación, la categoría debe convivir con un alto ruido publicitario, en el que participan otras categorías con mayores presupuestos, como telefonía, banca, tiendas por departamento, entre otras. En el caso de los panetones, los principales competidores de Panetón D'Onofrio vienen invirtiendo de manera agresiva en sus campañas de comunicación: entre +62% y +89% de inversión en TRP versus D'Onofrio en 2017 (Nestlé Perú, 2018).

Adicionalmente, los mensajes de la categoría se mantenían genéricos. Las marcas continuaban con su foco en los tradicionales mensajes navideños y en los atributos funcionales del producto. La saturación del mismo mensaje aportaba más a la homogenización del producto, y Panetón D'Onofrio, como líder, seguía siendo el más afectado.

A pesar de este contexto complicado, Panetón D'Onofrio decidió apostar por una estrategia de valor de marca para diferenciarse en una categoría cada vez más «commoditizada». La marca, como líder del mercado, tenía frente a sí un reto importante: incrementar sus ventas y ganar participación de mercado ante la agresividad de la competencia, y consolidarse como la mejor propuesta para regalar en las fiestas navideñas.

LA EMPRESA

Historia

La empresa que produce y comercializa Panetón D'Onofrio es Nestlé desde 1997, año en el que esta última adquirió la marca D'Onofrio.

La historia de Nestlé empezó en 1866, en Suiza, con la creación de un revolucionario alimento infantil desarrollado por Henri Nestlé. En 1905, la empresa que había fundado se fusionó con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company para formar lo que hoy en día se conoce como el Grupo Nestlé.

En 1919, los productos de Nestlé llegaron al Perú a través de una oficina de importaciones que comercializaba leche condensada, leche evaporada, harina lacteada, entre otros productos.

Tras años de crecimiento, la empresa se expandió en los Estados Unidos, Europa del Este y Asia, y ambiciona alcanzar el liderazgo mundial con sus nuevos principios de nutrición, salud y bienestar. Con este objetivo en mente, Nestlé ha definido 10 compromisos nutricionales (Nestlé, 2019a) para contribuir a mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas:

1. Promover una alimentación saludable en los 1.000 primeros días del bebé.
2. Mejorar el perfil nutricional de los productos destinados a niños.
3. Reducir las grasas saturadas y eliminar las grasas trans.
4. Reducir la sal y el azúcar de los productos Nestlé.
5. Ofrecer soluciones para necesidades nutricionales específicas.
6. Proporcionar información nutricional y consejos en todos los productos.
7. Realizar publicidad responsable en productos para niños.
8. Impulsar programas de educación en nutrición, ejercicio físico y hábitos de vida saludable.
9. Promover la divulgación científica entre profesionales de la salud.
10. Fomentar programas de salud para los empleados de Nestlé.

Hoy, Nestlé es la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, apreciada y percibida como la empresa de mejor reputación en el Perú y como una de las más socialmente responsables (Nestlé, 2019b).

Descripción de la empresa (misión, visión, valores, filosofía, etc.)

Nestlé es una empresa de nutrición, salud y bienestar, que promueve la alimentación saludable y balanceada, y elabora sus productos con alto valor nutricional, de buen sabor y calidad, para todas las etapas de la vida.

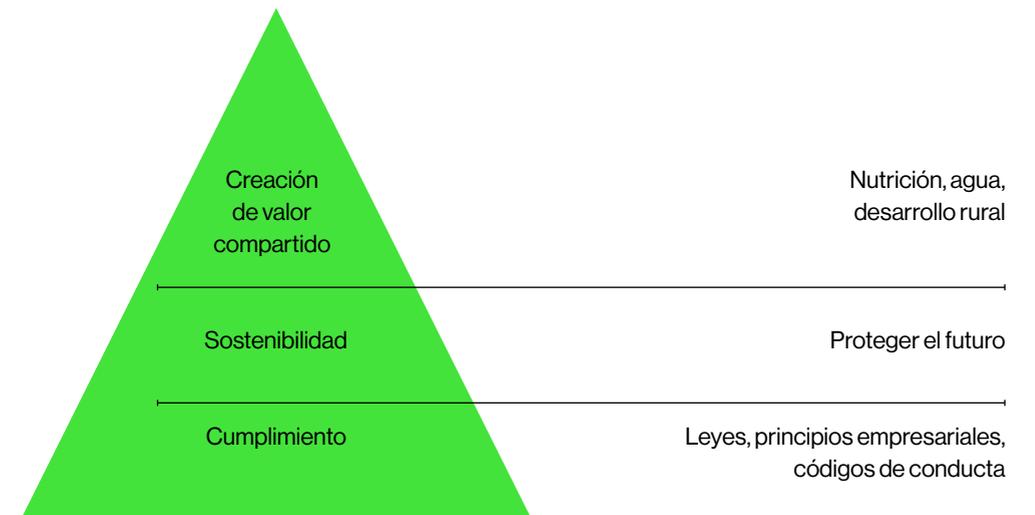
De acuerdo con Nestlé (2019c), sus valores son los siguientes:

1. **Respeto por ellos mismos.** El respeto comienza en cada uno de nosotros: con el respeto por uno mismo y siendo fieles a quienes somos, para después actuar con integridad, honestidad y autenticidad.
2. **Respeto por los demás.** El respeto por los que nos rodean y por todos aquellos con quienes interactuamos crea un clima de confianza mutua. Se trata de ser consecuentes y vivir según lo que prometen como marca. Se trata de otorgar calidad a sus productos, a sus marcas y a todo lo que hacen.

3. **Respeto por la diversidad.** El respeto por diversas formas de pensar, por otras culturas y por cualquier aspecto de la sociedad, requiere apertura mental e inclusión en todas sus interacciones, tanto dentro como fuera de la empresa.
4. **Respeto por el futuro.** El respeto por el futuro del mundo y por las futuras generaciones los obliga a actuar con responsabilidad y coraje, incluso cuando es difícil.

En línea con sus principios empresariales, en 2006 Nestlé puso en marcha su modelo de responsabilidad social: «Creación de valor compartido», el cual tiene como principal objetivo crear beneficio a la sociedad y generar valor en la comunidad donde opera, por cada acción que beneficie a sus accionistas. En esencia, el modelo de creación de valor compartido implica que se realicen una serie de compromisos a largo plazo en torno a cinco ámbitos:

Creación de valor compartido



Fuente: Informe CVC Perú (2016).

Por otro lado, alineados con el propósito de mejorar la calidad de vida y contribuir con un futuro más saludable, Nestlé ha definido tres ambiciones generales que guían sus esfuerzos por alcanzar sus compromisos para 2020:

Para las personas y las familias

1

Ayudamos a 50 millones de niños a llevar una vida más saludable.

Para nuestras comunidades

2

Contribuimos a mejorar las condiciones de vida de 30 millones de personas directamente relacionadas con nuestras actividades.

Para el planeta

3

Nos esforzamos por alcanzar un impacto medioambiental cero en nuestras actividades

Fuente: <http://www.nestle.com.pe>

Líneas de productos ofrecidas

Nestlé organiza sus productos en 12 categorías: alimentos para bebés, bebidas, cafés, cereales, chocolates, cocina dulce y salada, galletas, helados, lácteos, mascotas, Nestlé profesional y panetones.

A continuación, se detallan algunos de los productos, por línea, que comercializa en el Perú.

Alimentos para bebés:

- > Nestum
- > Cerelac
- > Nido
- > NAN 3

Bebidas

- > Milo
- > Nesquik
- > Ecco

Cafés

- > Nescafé
- > Kirma

Cereales

- > Fitness
- > Chocapic
- > Corn Flakes
- > Estrellitas
- > Trix

Chocolates

- > Besos de Moza
- > Lentejas
- > Princesa
- > Sublime
- > Triángulo
- > Sorrento
- > Kit Kat

Cocina salada y dulce

- > Salsas Maggi
- > Manjar Nestlé
- > Crema de Leche Nestlé
- > Leche Condensada Nestlé

Galletas

- > Fitness
- > Morochas
- > Doré

Helados D'Onofrio

- > Jet
- > Alaska
- > Turbo
- > D'Onito
- > Huracán

Lácteos

- > Leche Anchor
- > Leche Ideal

Mascotas

- > Purina

Nestlé profesional

- > Máquina Nescafé

Panetones

- > D'Onofrio
- > Buon Natale
- > Chocotón
- > Motta

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

Panetón D'Onofrio se ha vuelto un sinónimo de «Navidad» para los peruanos. Por ello, representa un reto de segmentación, ya que, al tratarse de una marca tan querida, los peruanos se sienten identificados de manera transversal con ella: edades, niveles socioeconómicos, diferencias culturales, género, entre otros. Ante este contexto, es clave enfocarse en las actitudes y comportamientos que caracterizan a los peruanos, más que en los datos demográficos.

La familia y los amigos son lo más importante para la audiencia de D'Onofrio. Cada día, tenemos menos tiempo para juntarnos con nuestros seres queridos y surge la necesidad de tener una cercanía real con la familia. Por ello, cobran mayor relevancia las fechas especiales, como la Navidad, ya que son estos los momentos en que se da la oportunidad de reunirse y retomar esa conexión física y emocional.

Celebrar la Navidad en familia implica muchas cosas positivas: pasar más tiempo con los que quieres, compartir momentos únicos y ayudar a otras personas.

Concepto y posicionamiento de la marca

El concepto de la marca de Panetón D'Onofrio gira alrededor de la Navidad peruana, además del concepto de compartir con los seres queridos, dada la fecha en la que se consume el producto.

Muchas veces, estamos expuestos a códigos navideños de otros países, como Papá Noel, los muñecos de nieve, las canciones en inglés; sin embargo, lo que el panetón D'Onofrio busca es transmitir la peruanidad en nuestras fiestas.

Es así que, a lo largo de los últimos años, Panetón D'Onofrio ha logrado consolidarse como el ícono de la Navidad peruana, al cumplir con la misión de siempre estar en la mesa de un peruano y transformar los momentos familiares cotidianos en momentos especiales.

Desafíos de la marca

En 2017, D'Onofrio se encontraba en un contexto complicado en el que, si bien la categoría se encontraba estable, habían ingresado nuevos competidores, las marcas propias cobraban mayor relevancia con estrategias comerciales agresivas, la variable precio ganaba relevancia en la compra, y existía una gran saturación en los medios de comunicación.

Frente a este escenario, el reto de la marca era el de incrementar sus ventas y participación de mercado para así seguir agregando valor a la categoría con una estrategia de valor diferenciada, que es algo que ha caracterizado a Panetón D'Onofrio en los últimos años.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto

El panetón es un producto con una marcada estacionalidad. Durante los últimos años, se han venido desarrollando variantes del clásico panetón al incorporar ingredientes peruanos como la quinua, la kiwicha, el chocolate, entre otros; o haciendo panetones rellenos con helado, *fudge*, etc.

A pesar de estas nuevas alternativas que se presentan en el mercado, el panetón clásico con frutas y pasas sigue siendo el producto preferido por los peruanos.

D'Onofrio presenta tres tipos de formatos:

- > Formato bolsa/Ziploc para compartir.
- > Formato caja y lata para regalar.

Comportamiento y actitud del público hacia el producto

El Perú es el segundo país con mayor consumo de este producto en el mundo, solo superado por Italia. Y, en América Latina, es el de mayor consumo por persona, con 1,1 kilogramos per cápita (RPP, 2018).

Para el peruano, una Navidad sin panetón es inimaginable. Es por ello que Nestlé creó tres tipos de formatos que se adecuaron al motivo de compra del *shopper* (Nestlé, 2018):

- > **Abastecimiento:** es para quienes quieren consumir el panetón antes de que llegue la Navidad y que normalmente lo hacen con marcas o formatos para compartir, como las bolsas Ziploc.
- > **Antojo:** el 22% de la venta de panetones se da por impulsividad.
- > **Regalo:** el 42% de los panetones ingresan a los hogares a través del regalo, por lo que los formatos en caja y en lata cobran relevancia.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Los objetivos que se plantearon para esta campaña fueron los siguientes:

Objetivos de negocio: la categoría de panetones representa más del 40% del total de ventas anuales del negocio de confitería. Por ello, es clave defender el liderazgo en sus productos y seguir siendo la mejor alternativa de compra para los peruanos.

1. Defender su liderazgo con la mayor participación de mercado de Panetón D'Onofrio en valor en la categoría versus el año 2016.
2. Asegurar el crecimiento en unidades de ventas alineado al promedio de los últimos tres años.
3. Mantener la participación de mercado de Panetón D'Onofrio en la semana de Navidad, la de mayor consumo de la categoría, versus el año 2016.

Objetivos de branding y comunicación: mantener su valor de marca para continuar siendo elegidos por los consumidores como la mejor propuesta de valor del mercado.

1. Mantenerse como la marca de mayor valor en el mercado con un *funnel* sólido versus sus principales competidores y tener un nivel de lealtad por encima del 10% versus el año 2016.
2. Lograr una asociación mayor del 50% como la marca símbolo de la Navidad peruana versus el año 2016.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

Desde el año 2013, la marca asumió el rol de conector y transformador de momentos cotidianos en momentos extraordinarios, al usar una estrategia de comunicación en la que se contaban historias reales («Acchahuata» [2014], «Tokio» [2015] y «Un lugar en mi mesa» [2016]). Además, buscó que la gente fuera parte de la campaña viva o contara sus propias historias de Navidad.

De esta manera, Panetón D'Onofrio confirma a lo largo de los años que no solo es una marca con un discurso emotivo, sino que lleva a la realidad su promesa de marca al hacer vivir a todos los peruanos «la magia de la Navidad peruana».

Tono

A diferencia de años anteriores, para la nueva campaña de D'Onofrio se usó un tono de comunicación más positivo y alegre, con el que los consumidores pudieron sentirse identificados con lo que veían y ser partícipes de la campaña, logrando así conectar con el público más joven.

Insight

La marca identificó la necesidad de los consumidores de estar cerca a sus familiares y seres queridos en fechas especiales, como las fiestas navideñas. Dadas las obligaciones diarias, esto se hace cada vez más difícil de lograr, por lo que la Navidad resulta ser una fecha clave, en la que todos hacen una pausa en su vida para compartir un momento mágico junto con sus seres queridos.

Se abordó así el reto de comunicación, en el que D'Onofrio sería el transformador de momentos cotidianos en momentos mágicos de conexión, y la única marca en el mercado que no solo cree las historias que cuenta, sino que genera experiencias reales con sus consumidores.

La gran idea para la campaña 2018 sería: «Panetón D'Onofrio te invita a celebrar y contagiar la magia de la Navidad peruana, acercándote a tus seres queridos».

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

Para D'Onofrio, el objetivo era salir de la comunicación tradicional siendo una marca que no solo contara historias reales, sino que buscara que los consumidores continuaran viviendo la promesa de marca creando sus propias historias de Navidad, siempre construyendo sobre peruanidad, unión familiar y regalo.

Concepto de la campaña

Las últimas campañas de D'Onofrio se han enfocado en continuar haciendo realidad la promesa de marca, sorprendiendo e involucrando al consumidor con historias reales.

De esta manera, refrescaron su comunicación en un segmento que tradicionalmente busca historias más nostálgicas y tristes, reflejando el verdadero significado de la Navidad peruana, que es la celebración. Para ello, tomaron en consideración los siguientes ejes (Nestlé Perú, 2018):

1. Destacar lo positivo/alegre de nuestras fiestas manteniendo como ejes la peruanidad y la unión familiar.
2. Mantener la vigencia/frescura de la marca en el medio digital conectando con consumidores más jóvenes.

Teniendo estos ejes en mente, para la nueva campaña eligieron una historia peruana, tradicional y real, que expresara los valores que D'Onofrio comparte: la peruanidad en nuestras celebraciones, el deseo de compartir y la cercanía real con los seres queridos.

Así, la campaña se enfocó en la historia de Pucará, lugar donde realizan una celebración navideña de ocho días consecutivos. Un lugar donde no solo «pasan» las fiestas, sino que realmente las celebran.

Reason why

D'Onofrio asumió el rol de transformador de momentos cotidianos en extraordinarios, manteniendo de manera consistente en las últimas cinco campañas el principal beneficio emocional: hacer sentir al consumidor cerca de los que más quiere, disfrutando más de los momentos con ellos.

Con un inicio de año difícil para el país debido a los desastres naturales, la empresa decidió tomar un tono de comunicación más activo y alegre, buscando inspirar a los peruanos a no solo «pasar» las fiestas navideñas con sus seres queridos, sino realmente celebrarlas.

Plan de comunicación

El plan de comunicación tuvo tres fases:

En la primera, se presentaron las formas de celebración en Pucará y se incentivó a los consumidores a compartir cómo se celebraban las fiestas navideñas en todo el Perú. En la segunda fase, se centraron en compartir cómo Pucará contagia la magia de su Navidad en la Costa y la Selva. La fase final se centró en compartir cómo el resto del Perú celebra la Navidad, y en ella la marca hace el traspaso de responsabilidad a los peruanos, para que sean ellos quienes promuevan y contagien la Navidad peruana.

Para comunicar estos mensajes, se planteó toda una estrategia de medios, que incluyó los canales más adecuados para llegar al *target* de manera eficiente.



Con un inicio de año difícil para el país debido a los desastres naturales, la empresa decidió tomar un tono de comunicación más activo y alegre, buscando inspirar a los peruanos a no solo «pasar» las fiestas navideñas con sus seres queridos, sino realmente celebrarlas”.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Mix de medios

La idea creativa fue diseñada para una ejecución con diversos puntos de contacto que permitían acercarse aún más a los consumidores, con mensajes específicos para cada canal, que se detallan a continuación:

- > **Televisión:** se emitió el comercial con la historia de celebración de Pucará. Dicho comercial estuvo al aire desde la última semana de octubre hasta la semana de Navidad.
- > **Medios digitales:** se buscaron medios digitales para acercarse a los jóvenes con un material novedoso y *ad hoc*. Esto les permitió estar comunicados en tiempo real con los consumidores y conectar con un público más joven.
- > **OOH:** la ejecución en vía pública fue a nivel nacional, con ubicaciones de alto tráfico y concurrencia del *target*. Asimismo, a través de un circuito de pantallas digitales, se inició el conteo regresivo oficial para la Navidad.
- > **Punto de venta:** se desarrolló material POP enfocado 100% en el panetón como regalo, con buen *branding* y *call to actions ad hoc* al canal para gatillar la compra.
- > **Relaciones públicas:** se elaboró un *press kit* para líderes de opinión, que estaba compuesto por un panetón personalizado y un torito de Pucará. Esto generó gran alcance en las redes sociales. Asimismo, se realizó un *tour* de medios por las principales regiones del país, visitando canales de TV y radios.
- > **Radio:** se usó el formato de menciones en vivo a nivel nacional con el objetivo de maximizar el mensaje de la campaña.
- > **Actividades BTL:** se llevó a cabo el encendido de un árbol en Lima y otro en Huancayo, en coordinación con el Real Plaza, con el objetivo de generar una experiencia a los consumidores.
- > **Personalización de panetones:** se implementaron, de manera novedosa, módulos de personalización de panetones en los que se podía colocar el nombre de la persona a la que se le quería regalar el producto, sin costo alguno. Esta actividad se realizó en Lima, Huancayo, Arequipa y Trujillo, con más de 5.500 contactos, y ayudó a reforzar el rol de D'Onofrio como la mejor propuesta para regalar.
- > **Medios propios:** la campaña fue difundida en el *fanpage* «Panetón D'Onofrio» de Facebook y en el canal «Panetón D'Onofrio» de YouTube.

DIGITAL

La estrategia digital estuvo centrada en mantener la vigencia de la marca en el medio digital, así como encontrar una forma novedosa de comunicar con materiales *ad hoc* al medio. De esta manera, se intensificó el canal *online* con experiencias del personaje pucarino *vlogger*, quien tuvo la misión de compartir la celebración de Pucará con los peruanos a través de las plataformas de Facebook y YouTube.

Se realizaron cuatro videos con el pucarino *vlogger*, un personaje que viaja por el país compartiendo la celebración de la Navidad en Pucará, un pueblo del departamento de Puno.

La campaña digital se dividió en tres fases:

1. Presentación de la celebración de la Navidad en Pucará e incentivar a los usuarios del *fanpage* de D'Onofrio para que compartan otras formas de celebrar la Navidad en otras ciudades a partir de los ejemplos que veían.
2. Compartir cómo Pucará contagia la magia de la Navidad en la Costa y la Selva al difundir videos, estilo «*backstage*», de la celebración navideña en estos lugares.
3. Compartir cómo el resto del Perú celebra la Navidad y traspasar la responsabilidad a los peruanos, para que sean ellos quienes promuevan y contagien la Navidad peruana.

PRESUPUESTO

Para esta campaña, la elaboración del presupuesto se mantuvo con una estructura similar a la del año 2016, en la que los principales medios fueron TV, vía pública y digital, cada uno con mensajes *ad hoc* que construían sobre los ejes de D'Onofrio: peruanidad, unión familiar y regalo.

No obstante, en esta campaña se dio un mayor énfasis al canal digital con la finalidad de impactar en un público joven.

En comparación con el presupuesto de la campaña de 2016, se redujo el monto en un 30%, principalmente porque en la campaña anterior se contó con el movimiento «Un lugar en mi mesa», que contemplaba una fuerte inversión en *influencers*, a diferencia de la campaña de 2017, que no lo tuvo.

RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAMPAÑA

En la temporada 2017, a pesar de que la categoría de panetones decreció en un 0,9% en valor, Panetón D'Onofrio ganó un 2,4% de *market share* en valor. Asimismo, la marca incrementó sus ventas en un 7,9% en valor (datos internos), logrando no solo defender sino consolidar su liderazgo en la categoría de panetones por tercer año consecutivo, además de incrementar su consumo en un 8,8% en valor.

Objetivos de negocio	Resultados
Defender su liderazgo con la mayor participación de mercado de Panetón D'Onofrio en valor en la categoría versus el año 2016.	Panetón D'Onofrio ganó un 2,4% de <i>market share</i> en valor, alcanzando la participación más alta de los últimos seis años.
Asegurar el crecimiento en unidades de ventas alineado con el promedio de los últimos tres años (6%).	El crecimiento en ventas que tuvo la marca D'Onofrio con respecto al último año en unidades fue de un 12% versus el promedio de los últimos tres años, que fue del 6%.
Mantener la participación de mercado de Panetón D'Onofrio en la semana de Navidad, la de mayor consumo de la categoría versus el año 2016.	Panetón D'Onofrio obtuvo un crecimiento en consumo de un 5% en valor por encima del mercado y logró incrementar en un 0,4% su participación de mercado en la semana más relevante.



La estrategia digital estuvo centrada en mantener la vigencia de la marca en el medio digital, así como encontrar una forma novedosa de comunicar con materiales *ad hoc* al medio”.

Objetivos de branding y comunicación	Resultados
Mantener su valor de marca para continuar siendo elegidos por los consumidores como la mejor propuesta de valor del mercado.	Mantuvieron sus indicadores de <i>top of mind</i> (<i>awareness</i>), fueron la marca más elegida (<i>consideration</i>) e incrementaron la recompra, lo que confirma que funcionó la estrategia de agregar valor a la marca para continuar diferenciándose. Fue la única marca que creció en percepción de valor de marca, de un 48% a un 53%.
Mantenerse como la marca de mayor valor en el mercado con un <i>funnel</i> sólido versus sus principales competidores y tener un nivel de lealtad por encima del 10% versus el año 2016.	Panetón D'Onofrio se consolida como la marca con el <i>funnel</i> más sólido y la marca más recomendada del mercado, con un 21% de <i>loyalty</i> , muy por encima de sus principales competidores y duplicando la última medición del año 2016.
Lograr una asociación mayor del 50% como la marca símbolo de la Navidad peruana versus el año 2016.	Los resultados de medición de salud de marca arrojaron que no solo cuentan con una marca más potente que los competidores en todos los atributos medidos, sino que alcanzaron una asociación superior al 70% como la marca ícono de la Navidad peruana, muy por encima de sus competidores.

CONCLUSIONES

La campaña «Panetón D'Onofrio: Contagia la magia de la Navidad peruana» rompe el paradigma de que no se puede crecer en una categoría que empieza a «commoditizarse» en un contexto tan complicado debido a toda la dinámica promocional que existe en el canal moderno y las marcas propias. Sin embargo, se demostró que sí se puede agregar valor, a pesar de que el Panetón D'Onofrio es el panetón que le cuesta más al consumidor. Aun así, apostaron por esta propuesta.

La efectividad de esta campaña se debió a la estrategia de construir valor de manera consistente, no solo contando historias sino haciéndolas realidad. D'Onofrio logra conectar con el consumidor peruano manteniéndose como el ícono de la Navidad peruana al mantener un contacto directo

con sus consumidores e inspirarlos a que vivan la promesa de la marca: contagiar la magia de la Navidad peruana de una manera genuina. Logró así un alto involucramiento por parte del público objetivo.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cuáles considera que son los factores clave del éxito de la campaña y por qué?
2. ¿Cuál fue el principal reto para esta campaña?
3. ¿Qué tanto impacto tiene el *storytelling* con respecto a la imagen de marca?
4. Realice un FODA de la campaña.

Referencias

- > Barragán, D. (2018). Exposición: «Panetón D'Onofrio: contagia la magia de la Navidad peruana». En *Congreso Effie 2018*.
- > *Gestión*. (5 de noviembre de 2018). Sube participación de panetones premium, ya llega a 35% del mercado. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/sube-participacion-panetones-premium-llega-35-mercado-249022-noticia/>
- > Informe CVC Perú. (2016). Recuperado de <https://www.nestle.com.pe/sites/g/files/pydnoa276/files/documents/actualizaciones%202017/mayo/prueba-nosotros/creacion-valor-compartido/informe%20cvc%20per%C3%BA.pdf>
- > Kantar Worldpanel. (2017). *Estudio: Panel de hogares categoría panetones*, set.-dic. 2017.
- > Nestlé. (Noviembre de 2019a). *Nestlé en la sociedad*. Recuperado de <https://www.nestle.com.pe/historias/los-10-compromisos-nutricionales-de-nestle>
- > Nestlé. (Noviembre de 2019b). *Historia de Nestlé Perú*. Recuperado de <https://www.nestle.com.pe/nosotros/historiadenestleperu/hoy>
- > Nestlé. (Noviembre de 2019c). *Propósito y valores*. Recuperado de <https://www.nestle.com.pe/nosotros/propositos-y-valores>
- > Nestlé Perú. (2018). *Formulario general Effie Awards Perú*.
- > RPP. (10 de diciembre de 2018). ¿Cuántos panetones comerán los peruanos estas fiestas? *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/navidad-2018-cuantos-panetones-comeran-los-peruanos-estas-fiestas-noticia-1168598?ref=rpp>

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO NESTLÉ PERÚ

Panetón D'Onofrio: Contagia la magia de la Navidad peruana

Elaborado por

Julio Malpartida

“La marca encontró en un storytelling real un medio para generar empatía a través de beneficios meramente emocionales que van más allá de la trillada magia fantástica que se quiere vender en esta época, y que se aterriza con temas reales del día a día”.

El tiempo es el único recurso que, una vez insumido, no se puede recuperar. Se dice que no se puede volver atrás lo sucedido, lo vivido, pero en la campaña de Navidad 2018, la marca D'Onofrio, para su producto panetón, lanzó su campaña «Recuperando el tiempo perdido».

Pero ¿cuál ha sido el significado de esta campaña, en la que, a través del uso del *storytelling*, la marca nos vuelve a conectar emocionalmente?

La marca, para su icónico producto, presente en más del 50% de las mesas peruanas en las fiestas navideñas, lanzó esta campaña en la que planteaba el «reencuentro» a partir del «perdón», sin alejarse del sentido que durante años ha planteado como promesa, de mantener a la familia unida, a los seres queridos juntos. A través de una historia que impactó y que hizo que más de uno se cuestionara sobre la reconciliación y sobre que se deben curar las heridas, evocando a Proust, la marca nos invitó a ir en busca del tiempo perdido.

La estrategia estuvo basada en una historia real, en la que, a través del *storytelling*, se buscó que los peruanos dejen de lado sus diferencias, se reconcilien y vuelvan a conectarse mediante el perdón y el amor.

El ser humano se mueve por emociones. La marca encontró en un *storytelling* real un medio para generar empatía a través de beneficios meramente emocionales que van más allá de la trillada magia fantástica que se quiere vender en esta época, y que se aterriza con temas reales del día a día. Y es que solo una *love mark* tiene la licencia y la venia de su *target* para salir de lo tradicional y alejarse de lo funcional.

La capacidad que tiene la marca de contar historias y tocar las fibras más sensibles mediante conexiones emocionales ha hecho que D'Onofrio se convierta en el ícono de la Navidad peruana y que su consumo esté ligado a las emociones y el significado que tiene el compartir con los seres queridos.

Los peruanos amamos las historias. No nos cansamos de escucharlas. Somos un país de costumbres, tradición e historias, y estas permiten una conexión profunda. Sobre todo si hablan de temas cotidianos, nos hacen sentir más humanos, vulnerables, sensibles, perfectamente imperfectos, y eso lo logran las marcas líderes que mantienen a lo largo de su vida una *big idea*: mantener unidos, compartir, felicidad, amor...

¡¡¡D'Onofrio nos hace humanos y cercanos!!!
Convierte una marca en algo cálido en lo cual confiar, en lo cual creer.

Las personas pueden olvidar lo que dijiste, pero nunca olvidarán cómo los hiciste sentir.

«En busca del tiempo perdido» es la invitación a vivir plenamente a partir de beneficios netamente emocionales que son transversales a todos los peruanos.

No existe duda alguna de que ahora la propuesta de valor escapa de todo lineamiento funcional y se apela al cerebro límbico. Si no, preguntemos a D'Onofrio para el caso de su producto panetón.

«En busca del tiempo perdido» es la mejor invitación hacia la reconciliación. Más allá de pasas y frutas confitadas, la vida es amar y compartir en familia, y D'Onofrio lo sabe.



Se buscó que la campaña no solo impactara desde el primer día, sino que contara una historia, de manera que tuviera un enfoque progresivo para lograr un alto nivel de recordación en los peruanos”.



05

CASO: *Entel*

DISCULPAS ILIMITADAS

Categoría

Internet y
Telecomunicaciones



Premio

EFFIE Oro 2018

Cliente

Entel

Agencia

McCann

Elaborado por

Gina Pipoli, con la colaboración
de Gustavo Rodríguez

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Los servicios de telefonía se clasifican en públicos, fijos y móviles. Para el análisis del sector, se estudia la industria de telefonía móvil. Se estima que, en el año 2016, la penetración de los *smartphones* en la población peruana ha crecido en un 18,6% respecto al año 2015. Ello implicó un crecimiento de 8,6 millones de *smartphones* (V Congreso de Negocios en la Era Digital, 2016). Tal crecimiento de los potenciales consumidores supondría una atractiva industria de telefonía móvil, dado que dichas empresas no se verían obligadas a quitar participación del mercado a las otras empresas competidoras.

Cuatro empresas representaban casi la totalidad de la industria de telefonía móvil: la empresa Telefónica del Perú S. A. C. poseía una participación del 52,1%; América Móvil Perú S. A. C., un 35,3%; Entel Perú, un 9%; y Viettel Perú, un 3,6%. En particular, las nuevas empresas y marcas, como Entel, Viettel, Virgin Mobile y Tuenti, contribuyeron a dinamizar el mercado mediante ofertas más accesibles (GFK, 2015a; Osijtel, 2015).

Adicionalmente, ante la aparición de estas nuevas empresas, las compañías líderes empezaron a emprender iniciativas estratégicas cada vez más agresivas ante los más de 2 millones de usuarios que cambiaron de operador durante los últimos años (*El Peruano*, 2016). Como resultado, a pesar de la mayor penetración de *smartphones* en el día a día de los peruanos, la industria de telefonía móvil empezó a hacerse menos atractiva debido al incremento de la rivalidad entre las compañías.

Ello se intensifica si se considera que las empresas líderes, como Telefónica y América Móvil, habían constituido un duopolio por más de 10 años. Su estrategia se había centrado en fomentar sus redes privadas: la Red Privada Movistar y la Red Privada Claro, respectivamente (Delgado & Mazuelos, 2016). Ello implicó la creación de barreras de entrada para potenciales y nuevos competidores. Por ello, la red de contactos se convertiría en uno de los principales factores en el momento de elegir una compañía de telefonía móvil. Este representaba uno de los principales retos para que Entel compitiera con éxito en la industria.

En conclusión, la industria en la que Entel se encontraba previamente al lanzamiento de su campaña «Disculpas ilimitadas» se caracterizaba por ser poco atractiva. Entre los principales factores, se destacan: (i) creación de barreras a la entrada por Movistar y Claro, (ii) incremento de

Cuatro empresas representaban casi la totalidad de la industria de telefonía móvil: la empresa Telefónica del Perú S. A. C. poseía una participación del

52,1%,

América Móvil Perú S. A. C., un

35,3%,

Entel Perú, un

9%,

y Bitel Perú un

3,6%.

nuevas marcas de telefonía móvil, (iii) mayor poder de negociación del consumidor peruano, y (iv) iniciativas estratégicas más agresivas por parte de los competidores.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Cuando Entel lanzó su campaña «Disculpas ilimitadas», tenía dos años y cuatro meses en el mercado peruano. Por su lado, Movistar y Claro se caracterizaban por ser los líderes competitivos en el sector de telefonía móvil y por tener una estrategia enfocada en que los clientes utilicen la Red Privada Movistar o la Red Privada Claro para fomentar la suscripción del servicio de telefonía entre los amigos y familiares de los consumidores. En tal sentido, la estrategia de Redes Privadas consistió en ofrecer el servicio de llamadas de voz ilimitadas dentro de la Red Privada, fuera de Movistar o de Claro. Sin embargo, ello no implicaba que fueran llamadas ilimitadas entre operadores. Ante ello, los clientes podían percibir que la cantidad de minutos ilimitada dentro de la Red Privada era mejor que una cantidad de minutos determinada o limitada entre operadores.

Ante tal paradigma en el entorno competitivo, Entel tenía una nueva propuesta, la cual no se basaba en fomentar la venta de un servicio de Red Privada a los amigos y familiares de los consumidores, sino en tener un Perú mejor conectado. En efecto, Entel decidió ser el primero en ofrecer planes postpago con minutos ilimitados a cualquier operador. Ello implicó romper el paradigma de las Redes Privadas y, así, competir de manera innovadora en el mercado que utiliza el prepago. Es decir, Entel decidió romper este *statu quo* generado por la categoría y marcar un nuevo hito en la telefonía móvil, siendo nuevamente el primero en empezar a «romper» las Redes Privadas, pero esta vez en el segmento prepago, que por muchos años estuvo sujeto a la red de un solo operador.

De esta forma, Entel lanzó una nueva oferta: minutos ilimitados a cualquier operador por recargas desde S/ 5. Incluso, los minutos ilimitados no se consumían de los S/ 5. Ello representó una oferta agresiva que permitiría a los prepago, por primera vez, hablar ilimitadamente con todo el Perú sin importar la red, ni preocuparse por su saldo.

Asimismo, la posible imitación de la promoción de Entel por Claro y Movistar representaría ir en contra de su estrategia de Redes Privadas.

Más aún, las Redes Privadas resultaban menos atractivas con la nueva promoción de Entel, ya que ahora los consumidores sí podrían hablar de manera ilimitada con cualquier operador. La tabla 1 muestra la oferta de los beneficios de la recarga de S/ 5 según los competidores.

Tabla 1: Beneficios de la recarga de S/ 5

Recarga de S/ 5	Entel	Movistar	Claro	Bitel
Minutos todo destino	Ilimitado	10 MTD	30 MTD	30 MTD
Red privada	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado

Nota. MTD: minutos todo destino.

Fuente: Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña «Migra con mamá» (2017). Elaboración propia.

LA EMPRESA

Historia

Entel Perú es una empresa de origen chileno que empezó a operar en el Perú a través de la adquisición de la compañía Nextel Perú en abril de 2013 (Entel, 2017a). Entel empezó a ofertar sus servicios de telefonía móvil y fija, banda ancha inalámbrica, *roaming* internacional y mensajes de texto, con el siguiente eslogan: «La señal que estabas esperando» (Gestión, 2014). Uno de los primeros resultados de Entel a su entrada en el mercado peruano es que logró atraer a más del 10% del mercado peruano, que en ese momento representaba 4 millones de clientes (Entel, 2015). Asimismo, Entel Perú logró triplicar el 100% de su red y llegar a todas las ciudades del Perú (Hurtado, 2016).

Desde el lanzamiento de la compañía en octubre de 2014, hasta la actualidad, Entel se ha posicionado como el líder en la portabilidad móvil en el Perú (Villacorta, 2019).

Asimismo, a nivel general, Entel se mantiene en el primer lugar con más de 1 millón de clientes que han migrado, y representa un 25,31% del total de las portaciones, seguido por Claro, con 595.918 usuarios. En contraste, las empresas que acumulan mayor percepción negativa hacia la marca son Movistar, y Bitel, con 1.457.276 y 469.773 portaciones respectivamente (Perú Retail, 2018).

Reconocimientos

A continuación, se muestran los principales reconocimientos otorgados a Entel. Uno de sus primeros reconocimientos fue el EFFIE de Oro en la categoría Lanzamiento de Nuevos Servicios y dos EFFIE de Plata en las categorías Promociones de Servicio y Servicios No Financieros, en el año 2015. Posteriormente, a comienzos del año 2016, Entel recibió el premio por su innovación en la aplicación de antenas en el Congreso LTE & 5G Latinoamérica, llevado a cabo en Brasil (Río de Janeiro). En efecto, la red 4G LTE de la compañía ha sido considerada como un caso de éxito a nivel mundial por el uso masivo de antenas activas (Mundo Empresarial, 2016).

Un año después, en 2017, Entel fue reconocida como la mejor empresa del sector por atraer y retener talento, de acuerdo con el *ranking* elaborado por Merco Talento 2017. Ese mismo año, fue reconocida como la empresa con mejor experiencia del cliente en el sector telecomunicaciones del Perú e Iberoamérica durante el primer y el segundo trimestre de 2017 por IZO, el mayor *benchmark* en *customer experience*. De acuerdo con Milagros García-Rosell, gerenta de Experiencia del Cliente de Entel, la compañía se enfoca en «buscar la mejora continua, acercarnos a nuestros clientes para entender sus necesidades y convertirlas en una oferta diferenciada o en una experiencia de servicio [...]» (Perú Retail, 2017).

Adicionalmente, en 2017, las campañas publicitarias de Entel llamadas (i) «Chip Ilimitado», (ii) «Migra con mamá» y (iii) «Conectándote con lo que más te gusta» ganaron los EFFIE Awards Perú por contar con estrategias publicitarias que marcan la diferencia en su desempeño en el mercado. Por un lado, «Chip Ilimitado» ganó un EFFIE de Oro en la categoría Extensión de Servicios, mientras que «Migra con mamá» obtuvo el oro en dos categorías: Internet y Telecomunicaciones, y Promoción de Servicios; y, finalmente, la campaña «Conectándote con lo que más te gusta» ganó la medalla de bronce en la categoría Internet y Telecomunicaciones (Entel, 2017b).

Perfil de la empresa

Entel es la tercera compañía más grande de telefonía móvil del Perú. Asimismo, es reconocida como la compañía de telecomunicaciones con mejor experiencia del cliente por los servicios que ofrece (Entel, 2017a). A continuación, se muestra el perfil de Entel; en particular, su visión, su misión y los pilares culturales de la compañía.

Misión

«Hacer que vivamos mejor conectados, contribuyendo a transformar responsablemente nuestra sociedad» (Entel, 2017b).

Visión

«Una empresa de servicio de clase mundial, que entrega una experiencia distintiva a sus clientes. Un lugar donde su gente se realiza. Una empresa que se reinventa permanentemente para profundizar su rol de liderazgo» (Entel, 2017b).

Pilares culturales

Entel posee cinco pilares culturales:

- | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|------------|-------------------------|------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Experimenta y cambia. | Sé parte de la solución. | Liderazgo. | Siente como tu cliente. | Hazlo increíble. |

Definición de la audiencia a la que estaba tratando de llegar con la campaña

El público objetivo de la compañía eran los usuarios prepago que se caracterizan por cuidar el valor de su dinero y utilizan la evaluación costo-beneficio para sus compras. Asimismo, en promedio, tales personas se caracterizan por no poder acceder a un plan pospago debido a que tienen ingresos irregulares o porque no lo ven como una opción que vaya con su estilo de vida, ya que solo quieren pagar por lo que realmente usan. En tal sentido, la mayor parte de este público objetivo pertenece a los niveles socioeconómicos C y D, en promedio recargan con S/ 5 su plan de telefonía al mes y siempre buscan más beneficios por lo que pagan.

Asimismo, los servicios que usan al hacer sus recargas son la voz, seguido por los datos y SMS. En particular, si bien emplean todos estos, en su mayor parte utilizan las llamadas (voz), y este es el principal beneficio que les dan sus operadores. En efecto, la red de contactos es el principal factor para que decidan cambiar o permanecer en un operador; aunque aún se preocupan de su saldo cuando llaman a otros operadores.

ANÁLISIS DE LA MARCA ENTEL

Posicionamiento de la marca Entel

Entel ha buscado un posicionamiento consistente desde su entrada en el Perú. Asimismo, tal posicionamiento es coherente con el que busca en Chile. Entel busca posicionarse como (i) una empresa líder en la industria, moderna, innovadora y tecnológica; (ii) una empresa sólida, seria y confiable; y (iii) una empresa cercana a la gente, que está cuando la necesitas (Grandes Marcas, s. f.).



El público objetivo de la compañía eran los usuarios prepago que se caracterizan por cuidar el valor de su dinero y utilizan la evaluación costo-beneficio para sus compras”.

Concepto de la marca Entel

Entel se basa en las tres dimensiones de la experiencia de cliente: la satisfacción con el producto, la marca y sus interacciones con la compañía, fortalezas que hacen que la empresa de telecomunicaciones se sitúe en lo más alto de la clasificación (Entel, 2017c).

Promesa de la marca Entel

Entel promete la creación de diversas experiencias para sus usuarios. Asimismo, promete una amplia cobertura de red en el país (Entel, 2015).

Assets de la marca Entel

Entel posee dos principales assets de marca: su eslogan y su logo. Por un lado, su eslogan es «la señal que estabas esperando», y hace referencia a una marca que satisface la necesidad insatisfecha del ciudadano peruano, basada en poseer cobertura a nivel nacional (Gestión, 2014). Por otro lado, su logo «refleja nuestro compromiso de estar cerca de nuestros clientes, entenderlos y entregarles soluciones que respondan a sus requerimientos» (Solar, 2009).

OBJETIVOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN PLANTEADOS POR LA EMPRESA

A continuación, se muestran los objetivos de Entel, así como sus objetivos perceptuales de campaña y sus respectivos indicadores.

Objetivos de negocio

El objetivo del negocio fue incrementar sus clientes prepago mediante la propuesta de valor basada en obtener llamadas de voz ilimitadas a cualquier operador.

KPI

- > Crecer en un 15% las ventas prepago al mes de lanzada la campaña en marzo y mantener un crecimiento positivo durante el período de campaña. Ello representa un porcentaje alto si se consideran las ventas mensuales del año anterior, en el que las cifras eran negativas o no pasaban del 5%, y tuvieron solo dos picos en el año.
- > Aumentar en un 40% la portabilidad de líneas netas prepago al mes de lanzada la campaña en marzo e ir incrementándola durante el período de campaña, buscando el liderazgo en el mercado. Se destaca que hasta 2016 la marca no había sido líder en portabilidad en dicho segmento.

Objetivos perceptuales de la campaña

El propósito de Entel es tener un Perú mejor conectado; sin embargo, las redes privadas no contribuían con ello. Por esta razón, los objetivos perceptuales de la campaña buscaron eliminar este mal hábito en la categoría prepago, dado que la estrategia de Redes Privadas emprendida por la competencia implicaba comunicarse de manera ilimitada en una sola red. A continuación, se muestran los indicadores de los objetivos perceptuales de la campaña.

KPI

- > Lograr ser el operador mejor asociado para el segmento prepago al atributo de poder hablar con todos sin importar el operador.
- > Alcanzar al menos el 50% de recordación publicitaria efectiva en las dos publicidades mostradas en TV. Se destaca que el promedio del 2016 fue del 34%.

- > Aumentar en 5 puntos el *top of mind* de marca en el segmento prepago al finalizar el período de campaña.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR ENTEL

En el presente apartado, se muestran las principales estrategias de *marketing* de la campaña «Disculpas ilimitadas» y se examinan la *big idea* de la campaña, el tono y los *insights* del consumidor, que fueron factores críticos para su éxito.

Big idea de la campaña

La *big idea* de la campaña fue que el consumidor, después de tantos años, por fin pueda hablar ilimitadamente con todo el Perú sin tener que preocuparse por el operador que tengan sus contactos ni por su saldo. Tal idea fue disruptiva en la industria de telecomunicaciones dado que los usuarios prepago obtuvieron una mayor flexibilidad por el servicio que compraban.

Tono

El tono de la campaña fue divertido y gracioso, ya que apeló a eventos de personajes públicos y recordados por los peruanos, tales como el «Cóndor» Mendoza y Susy Díaz. Por un lado, el «Cóndor» Mendoza pedía disculpas llamando a «todos sus contactos» por el gol que falló contra Ecuador en la clasificación al Mundial Alemania 2016, y Susy Díaz llamaba a todo el Perú para disculparse por su fallida carrera como cantante.

Insight

Usualmente, el consumidor peruano tenía que escoger el operador móvil que la mayoría de sus contactos poseía, ya que era la única forma de poder hablar y cuidar el saldo que recargaba a diario, cada semana o cada mes. Por ello, el poder hablar con otro operador, es decir, con el resto de los peruanos que no formaran parte de su red de contactos, era en cierta medida impensable.

Sin embargo, ¿qué pasa cuando tienes la necesidad de hablar con más personas? Por ejemplo: para organizar una fiesta, comunicarte con tus compañeros de trabajo, entre otras razones. Al respecto, el *insight* fue

la incesante necesidad del consumidor de comunicarse con cualquier operador de manera ilimitada, sin que su saldo se vea afectado. Tal *insight* fue el que dio origen a la creación del servicio y a la campaña posterior.

Marketing mix

A continuación, se muestran las principales estrategias de *marketing* correspondientes a la campaña «Disculpas ilimitadas».

Estrategia de producto

El producto relacionado con la campaña «Disculpas ilimitadas» fue el servicio ilimitado de telefonía móvil. Además, el producto también incluía el servicio posventa, por el que se brindaría asesoría y se solucionaría cualquier inconveniente que se presentara luego de haber adquirido el servicio.

Estrategia de precio

El precio relativo al producto de «Disculpas ilimitadas» de Entel consistió en una recarga de S/ 5 que permitía contar con minutos a todo destino. Si el operador era Movistar, la recarga de S/ 5 solo permitía 10 minutos a todo destino, y en el caso de Claro o Bitel, 30 minutos, a diferencia de la de Entel, que daba al cliente minutos ilimitados sin importar el operador.

Estrategia de promoción

La promoción «Disculpas ilimitadas» fue intensiva dado que se podía hacer la recarga desde (i) tiendas y autoservicios, (ii) farmacias, (iii) estaciones de servicio, y (iv) bancos y cajas. Considerando el hábito del consumidor peruano de utilizar Redes Privadas para comunicarse ilimitadamente con otros usuarios, se promocionó la campaña mediante una dramatización en la que el «Cóndor» Mendoza y Susy Díaz pedían disculpas a todo el pueblo peruano.

Ambos personajes involucraban una historia real, y se caracterizan por poseer una amplia audiencia en el público objetivo. Por ello, se encargaron de comunicar los beneficios de Entel y su campaña «Disculpas ilimitadas» al mercado objetivo. Ambos tenían razones específicas por las cuales pedir disculpas a todo el país. Por un lado, el «Cóndor» Mendoza se disculpó por fallar un gol que hubiera permitido llevar al Mundial al Perú en el año 2006. Por otro lado, Susy Díaz se disculpó por su voz poco privilegiada para cantar, y que habría hecho sufrir a los oídos de todos los peruanos.

La estrategia de promoción utilizó tanto medios masivos como *marketing* boca a boca. Por un lado, con relación a los medios masivos o tradicionales, se hicieron dos *spots* publicitarios, uno para el Cóndor (véase el anexo 1) y otro para Susy Díaz (véase el anexo 2), en los que llamaban a todos sus contactos para pedir disculpas; estos fueron transmitidos por televisión. Adicionalmente, se utilizó la radio para que ambos personajes narren y pidan disculpas. Como tercer medio masivo, se utilizó la página web para comunicar el lanzamiento de la promoción.

Por otro lado, el boca a boca se dio a través del canal de Entel en YouTube, en el que se subieron los mismos videos transmitidos en televisión. De esta manera, los clientes podían compartirlos en sus redes sociales y en otras plataformas.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Dada la oferta disruptiva de la promoción «Disculpas ilimitadas», la estrategia de comunicación debía ser innovadora y, a su vez, poseer un impacto positivo en el público objetivo. En efecto, se buscó que la campaña no solo impactara desde el primer día, sino que contara una historia, de manera que tuviera un enfoque progresivo para lograr un alto nivel de recordación en los peruanos.

El lanzamiento debía ser mediático y generar polémica, así que, un día antes de salir con el despliegue de la estrategia de comunicación, se planeó la estrategia *crossmedia*, conformada por la comunicación en radio y medios digitales, con el *hashtag* #PediriaPerdonPor, en distintos programas. Ello pondría en debate y conversación todos aquellos motivos por los que los peruanos podían hablar con alguien para pedirle disculpas, y en esa conversación aparecería el Cóndor mencionando su caso y Entel respondiendo con la solución a su problema: minutos ilimitados a cualquier operador para hablar y poder disculparse después de 12 años con todo el Perú.

Apenas ocurrió esto, se difundió el comercial por redes sociales y WhatsApp, antes de que saliera la pauta, para que la gente lo viera en primicia y empezara a compartirlo. De manera similar, el lanzamiento del segundo motivo también debía tener una conexión, así que se circuló un

audio en el que Susy Díaz hablaba con el Cóndor para pedirle consejos, ya que también quería disculparse, y este le decía que Entel era la solución para que finalmente hable con todos.

Además, la campaña no solo debía mostrar la problemática de ambos personajes y la solución que la marca les daba, sino también demostrar que realmente estaban hablando con todo el Perú gracias a Entel. Adicionalmente, cada historia contó con un influenciador: el Cóndor, con el Chorri, quien le dio el pase para ese gol que falló, así como Solano; y, por su lado, Susy Díaz llamando a Florcita.

Se resalta que tanto el Cóndor como Susy Díaz llamaron a peruanos que poseían distintos operadores con el propósito de disculparse y, además, contarles sobre la oferta de Entel. De esta forma, se generó una conversación real que se amplificó con distintos audios grabados por ambos personajes para enviarlos como IVR (respuesta de voz interactiva) a los peruanos. Es decir, se convirtió el *call center* de ventas, al que nadie quiere prestar atención, en la llamada que todos los peruanos estaban esperando: las disculpas del Cóndor y Susy Díaz, que invitaban a todos los peruanos a migrar a Entel.

Objetivo y estrategia de medios

El objetivo de la estrategia de medios fue comunicar la propuesta de valor de «Disculpas ilimitadas» y transmitirlo de manera memorable a los peruanos. La estrategia de medios se enfocó, sobre todo, en medios tradicionales de alto consumo que generarían cobertura y frecuencia del mensaje, siendo la televisión, la radio y la vía pública los de mayor inversión. Además, el *mix* incluyó redes sociales, plataformas digitales, prensa y auspicios, en los que se aprovechó la figura de ambos personajes para amplificar el mensaje de la marca durante el período de campaña.

Estrategia de medios

La estrategia de medios estuvo conformada por medios propios y pagados. A continuación, se explica cada uno de ellos.

Medios propios

Los medios propios de la campaña «Disculpas ilimitadas» fueron el *website* corporativo; las tres plataformas de *social media* de Entel en Facebook, Twitter e Instagram; y el *call center*. En particular, se destaca que

usualmente nadie quiere prestar atención a sus llamadas; sin embargo, el *call center* enviaba los audios de disculpas del Cóndor y Susy Díaz.

Medios pagados

Con relación a los medios pagados, se utilizó una mezcla de medios particulares con el propósito de incrementar el alcance de la promoción. En tal sentido, la TV fue el medio más relevante para alcanzar gran cobertura. Del mismo modo, se utilizaron la radio y medios digitales. De todo el presupuesto invertido en la promoción, el 70% fue dirigido a la TV; el 15%, para la radio; el 9%, para publicidad *out of home*; el 6%, para medios digitales; y el 1%, para prensa.

RESULTADOS DE LA CAMPAÑA

Resultados de los objetivos de negocio

Esta oferta buscaba captar a más clientes prepago mediante el valor de la voz ilimitada a cualquier operador; y además poner en apuros a la competencia.

Se logró alcanzar e incluso superar los objetivos de negocio planteados de la campaña:

Récord en portabilidad prepago	Récord en recordación efectiva	Récord en publicaciones no pagadas
84,215 líneas	72,3%	US\$ 340,191

Pero, sobre todo, logró «romper» las Redes Privadas en el Perú (véase la tabla 2).

Tabla 2: Resultados de los objetivos de negocio

Objetivos de negocio	Resultados
Crecimiento mensual en ventas del 15% del servicio prepago, posterior al mes de lanzada la campaña (marzo), y mantener un crecimiento positivo durante el período de campaña. Ello representa un porcentaje alto considerando las ventas mensuales del año anterior, en el que las cifras estaban en negativo o no superaban el 5%, y tenían solo dos picos en el año.	Se superó el objetivo, dado que las ventas se incrementaron en un 23,8% al mes de lanzada la campaña. Además, se tuvo un incremento durante el período de campaña, y se logró, al mes de cierre, en mayo, la mayor cifra en ventas de todo el año: S/ 434.145.
Aumentar en un 40% la portabilidad de líneas netas prepago al mes de lanzada la campaña e ir incrementándola durante el período de campaña, buscando además ser líderes en la industria, dado que hasta el año 2016 la marca no había sido líder en portabilidad en este segmento.	Se sobrepasó el objetivo, aumentando en un 57,5% la portabilidad de líneas netas prepago al mes de lanzada la campaña, y estas cifras se fueron incrementando durante el período de campaña. De esta forma, Entel fue el líder en portabilidad, con 84.215 líneas netas prepago portadas durante la campaña en marzo, abril y mayo. Ello significó cifras récord en portabilidad.

Fuente: Formulario general de los Effie Awards Perú para la campaña «Migra con mamá» (2017).

Resultados de los objetivos perceptuales

El propósito de Entel siempre fue tener un Perú mejor conectado, y las Redes Privadas no contribuían con ello. Por esto, buscaron eliminar este mal hábito en la categoría prepago –que seguía amarrada a comunicarse con una sola red– y, con ello, ser mejor considerados por estos usuarios, quienes por fin hablarían libremente con cualquier operador.

Así, se logró alcanzar e incluso superar los objetivos perceptuales planteados de la campaña (véase la tabla 3).

Tabla 3: Resultados de los objetivos perceptuales

Objetivos de negocio	Resultados
Lograr ser el operador mejor asociado para el segmento prepago al atributo de poder hablar con todos sin importar el operador.	Entel logró ser el operador mejor asociado al atributo «Es la empresa que permite hablar con todos sin importar el operador», que fue además el atributo con mejor asociación que tuvo la marca.
Alcanzar por lo menos un 50% de recordación publicitaria efectiva en los dos motivos de TV. Se destaca que el promedio del año 2016 fue del 34%.	Se sobrepasó el objetivo de recordación efectiva en ambos motivos, tanto del Cóndor como de Susy Díaz, que alcanzaron un 72,3% y un 67,5% respectivamente. Fue la campaña con mejor recordación efectiva de la marca desde su lanzamiento. Asimismo, se superó incluso a las campañas de la competencia en ambos períodos (casi las triplicó).
Aumentar en 5 puntos el <i>top of mind</i> de marca, en el segmento prepago, al finalizar el período de campaña.	Se superó el objetivo aumentando en 8 puntos el <i>top of mind</i> de marca en el segmento prepago, llegando a la cifra más alta a la fecha: 18 puntos. Se destaca que las mediciones de marca no son mensuales, así que se consideran los resultados a junio, pero no hubo otra campaña para este segmento en dicho mes que pudiera influenciar en los resultados.

Fuente: Formulario general de los Effie Awards Perú para la campaña «Migra con mamá» (2017).

Entre otros resultados, se destacan los siguientes:

1. La campaña obtuvo un récord en publicaciones no pagadas en medios relevantes, valorizadas en US\$ 340.191. Fue una cifra realmente significativa, que incluso representó casi el doble de lo que se logró cuando se lanzó la marca en el Perú.
2. La estrategia de comunicación y medios logró que, un día antes de sacar la campaña al aire, la gente ya hablara de ella, logrando más de 1,3 millones de personas alcanzadas con el mensaje un día antes del lanzamiento de la campaña.

- La marca creó una campaña que se convirtió en parte del argot popular del país. Lo más importante era que el producto y la marca fueran recordados, y no solo el recurso publicitario: «Préstale tu Entel, préstale para que llame a todos a disculparse». Este tipo de frases se mantienen vigentes hasta el día de hoy en memes y conversaciones de la gente.

CONCLUSIONES

- En un entorno competitivo, la capacidad para innovar y ser creativo permite a las empresas superar a la competencia, al igual que Entel y su campaña «Disculpas ilimitadas».
- Es necesario identificar los *insights* reales y profundos de los consumidores para crear campañas orientadas al consumidor, de tal manera que contribuyan al éxito de estas.
- Los indicadores de desempeño son necesarios para identificar el éxito de las campañas y, en caso sea necesario, crear capacidades de respuesta para alcanzarlas.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de «Disculpas ilimitadas»?
- ¿Cuáles fueron los factores críticos de éxito de la campaña?
- ¿Considera que la campaña «Disculpas ilimitadas» de Entel fue buena? ¿Por qué?
- ¿Qué cambiaría si usted hubiera sido el encargado de desarrollar la campaña?
- ¿Cuáles son las futuras estrategias de *marketing* que usted propondría a Entel para incrementar su participación de mercado?

Referencias

- Delgado, L., & Mazuelos, R. (26 de agosto de 2016). *@Blah!!!: Telefonía celular que genera valor al segmento medio del mercado* (tesis de maestría). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2978/MDE_1616.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Peruano*. (18 de septiembre de 2016). Operadores de telefonía móvil en gran competencia. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-operadores-telefonía-movil-gran-competencia-45697.aspx>
- Entel. (2015). *Entel gana tres Premios Effie en reconocimiento a sus efectivas campañas de comunicación y marketing*. Recuperado de <http://www.entel.pe/noticias/entel-gana-tres-premios-effie-en-reconocimiento-a-sus-efectivas-campanas-de-comunicacion-y-marketing/>
- Entel. (2016). *Entel: Día de la Madre*. Recuperado de <http://www.entel.pe/promo/dia-de-la-madre/>
- Entel. (2017a). *Estructura corporativa de Entel Perú*. Recuperado de <https://www.entel.pe/personas/informacion-corporativa/>
- Entel. (2017b). *Manual de ética de Entel*. Recuperado de <https://www.entel.cl/libros/manual-etica/files/assets/basic-html/page-6.html#>
- Entel. (2017c). *Entel es reconocida por ofrecer la mejor experiencia*. Recuperado de <https://www.entel.pe/noticias/entel-es-reconocida-por-ofrecer-la-mejor-experiencia-de-cliente-en-peru-e-iberoamerica-en-el-2018/>
- Entel. (2017d). *Entel: Historia 50 años*. Recuperado de <http://informacioncorporativa.entel.cl/sobre-entel/historia>
- Entel. (2017e). *Publicidad de Entel utilizada en la campaña de Entel*. Lima.
- Entel. (2017f). *Ventas prepago en 2017 en soles*. Lima.
- Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña «Migra con mamá»*. (2017).
- Gestión*. (20 de octubre de 2014). *Adiós Nextel, hola Entel: el nuevo panorama de las telecomunicaciones*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/anunciosluegoexistes/2014/10/adios-nextel-hola-entel-el-nuevo-panorama-de-las-telecomunicaciones.html>
- GFK. (2015a). *Estudio de numeración de telefonía móvil*. Lima.
- GFK. (2015b). *Promedio elaborado por GFK en base a resultados de los trackings publicitarios para la marca*.
- GFK. (2017). *Tracking publicitario para Entel en mayo de 2017*. Lima.
- Grandes Marcas. (s. f.). *Grandes Marcas. Hall of Fame*. Recuperado de <https://grandesmarcas.cl/hall-of-fame/entel/>
- Hurtado, C. (23 de mayo de 2016). Entel: «Vamos a triplicar nuestra

- presencia en el Perú». *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/entel-triplicar-nuestra-presencia-peru-209648>
- > Incio, C. (2016). *Entrevista para la campaña Entel* (E. p. Perú, Entrevistador).
 - > Infomarketing. (22 de abril de 2016). «Migra con mamá», la apuesta de Entel por el Día de la Madre. *Infomarketing*. Recuperado de <http://www.infomarketing.pe/marketing/campanas-publicitarias/migra-con-mama-la-apuesta-de-entel-por-el-dia-de-la-madre/>
 - > *Mundo Empresarial*. (Noviembre de 2016). Entel es reconocido en Brasil por innovación en la aplicación de antenas. *Mundo Empresarial*. Recuperado de <http://www.mundoempresarial.pe/tecnologia-mundo-empresarial/897-entel-reconocido-brasil-innovacion-antenas.html>
 - > Osiptel. (2015). *Encuesta residencial de servicios de telecomunicaciones* (Erestel – Año 2015). Lima.
 - > Osiptel. (2017). *Reporte de portabilidad numérica, al 31 de Mayo de 2017*. Lima.
 - > *Perú Retail*. (31 de agosto de 2017). «Entel mantiene su liderazgo en experiencia del cliente en Perú». *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entel-mantiene-liderazgo-experiencia-del-cliente-peru/>
 - > *Perú Retail*. (11 de enero de 2018). «Entel se corona líder en portabilidad numérica móvil en Perú». *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entel-corona-lider-portabilidad-numerica-movil-peru/>
 - > Salazar, E. (2015). Entel Perú celebra haber llegado a los 2 millones de usuarios. *Gadgerss*. Recuperado de <http://gadgerss.com/2015/07/13/entel-peru-celebra-haber-llegado-a-los-2-millones-de-usuarios/>
 - > Solar, R. (17 de noviembre de 2009). Chile: Entel oficializa su cambio de logo (actualizado). *Wayerless*. <https://www.wayerless.com/2010/02/chile-entel-oficializa-su-cambio-de-logo/>
 - > Tineo, R. (22 de noviembre de 2016). Los smartphones se disparan en Perú: A fin de año pasarían los 8 millones. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/smartphones-se-disparan-peru-fin-ano-pasarian-8-millones-2175233>
 - > Trigo, M. (28 de abril de 2016). Entel invertirá US\$ 1.100 millones al mercado móvil peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/empresas/entel-invertira-us-1100-millones-al-mercado-movil-peruano-2159628>
 - > V Congreso de Negocios en la Era Digital. (16 de septiembre de 2016). Perú tendrá este año 8.6 millones de usuarios de smartphones. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-tendra-ano-8-6-millones-usuarios-smartphones-225373-noticia/>
 - > Villacorta, J. (7 de marzo de 2019). Osiptel: «Entel sigue siendo la líder en portabilidad postpago». *Infomercado*. Recuperado de <https://infomercado.pe/osiptel-entel-sigue-siendo-la-lider-en-portabilidad-postpago/>

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña

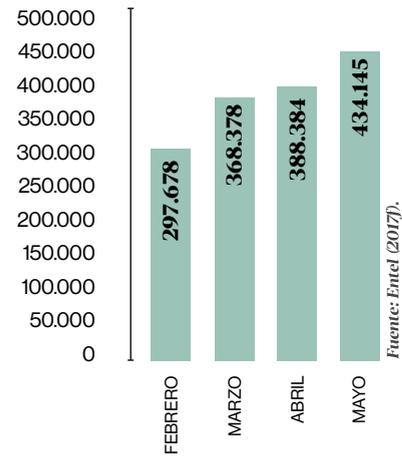


Fuente: Entel (2017c).

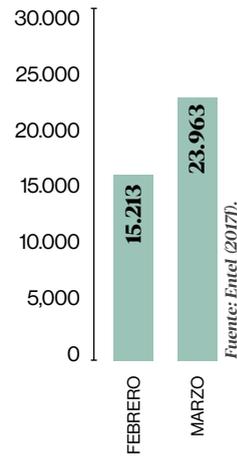
Uso de redes sociales para la campaña «Disculpas ilimitadas»



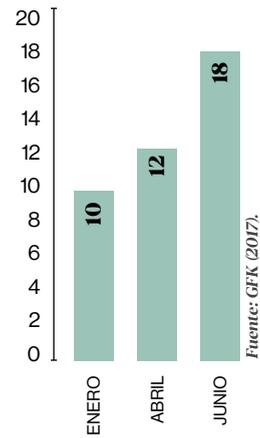
Ventas prepago en 2017, en soles



Portabilidad de líneas netas prepago en 2017

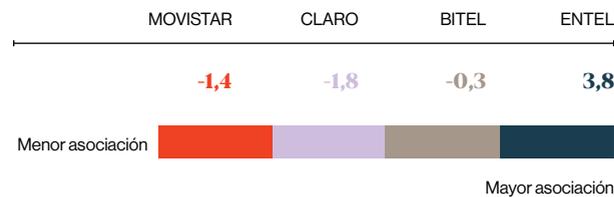


Top of mind del segmento prepago, 2017

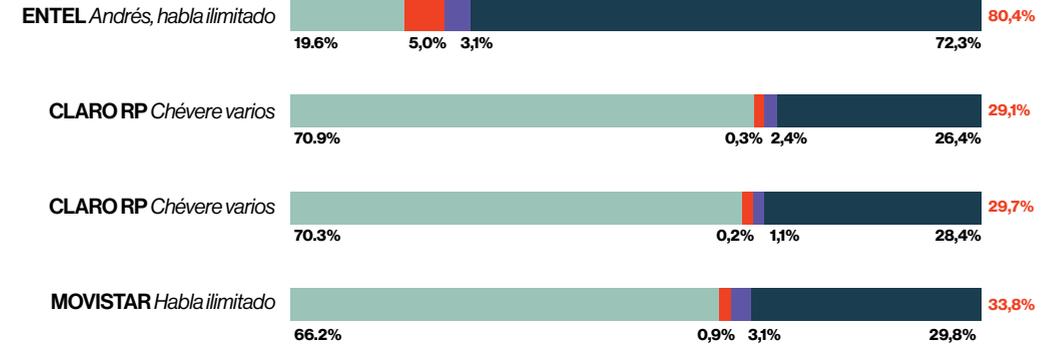


Percepción de marcas de telefonía celular prepago, abril de 2017

Es la empresa que permite hablar con todos sin importar el operador



Recordación publicitaria en abril

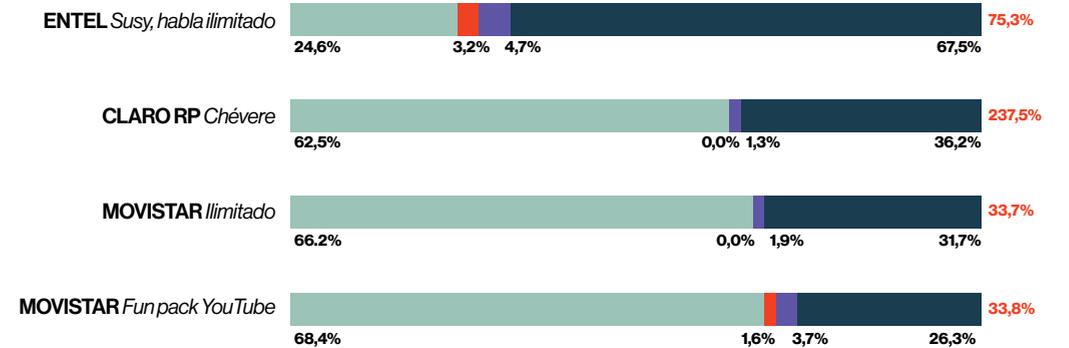


SI RECUERDA

- Reuerdo correcto
- Reuerdo cruzado
- No precisa
- No recuerda

Fuente: GFK (2017).

Recordación publicitaria de spot publicitario de Susy Díaz



SI RECUERDA

- Reuerdo correcto
- Reuerdo cruzado
- No precisa
- No recuerda

Fuente: GFK (2017).

COMENTARIO DEL CASO ENTEL

Disculpas ilimitadas

Elaborado por

Freddy Linares

“En este contexto, Entel inició una campaña para intentar romper el *statu quo*, al ofrecer minutos ilimitados en servicios de postpago a cualquier operador. Con ello, Entel empezó a reconfigurar las Redes Privadas en este segmento”.

Entel empezó a reconfigurar las Redes Privadas en este segmento.

Los servicios de telefonía móvil en el mercado local vienen experimentando una creciente competencia, lo cual se evidencia en calidad de servicio, cobertura, tipo de planes e, idealmente, precio. Sin embargo, si diversos operadores compiten con similares estrategias de retención de los clientes, las diferencias en los resultados no variarían mucho; por ejemplo, ofrecer costos menores en llamadas al mismo operador ya no es un factor para asegurar retención.

En este contexto, Entel inició una campaña para intentar romper el *statu quo*, al ofrecer minutos ilimitados en servicios de postpago a cualquier operador. Con ello, Entel empezó a reconfigurar las Redes Privadas en este segmento.

Su estrategia para dar a conocer este nuevo servicio fue emplear a personajes populares mostrando sus perfiles reales, sin que representaran un rol publicitario demasiado alejado de lo que realmente eran. La empresa contrató a Susy Díaz y a Andrés «Cóndor» Mendoza, quienes pedían disculpas a peruanos anónimos. En el primer caso, por cantar muy mal; y, en el otro, por haber fallado un gol. El plan logró conectar con el consumidor, y los resultados fueron positivos en términos de incremento en ventas y portabilidad.

Una campaña publicitaria que tome en cuenta el argot limeño, y peruano en general, tiene un gran potencial para productos y servicios masivos. No obstante, esos recursos deben someterse a pruebas de empatía y se debe acompañarlos de una estrategia adecuada, como el hecho de que primero se difundieran los audios de la publicidad por redes sociales, como si se tratara de una filtración. Esto contribuyó a la viralización.

“Para Entel, el objetivo era superar el gran reto de saturación en los medios por el Día de la Madre, combinada con la saturación en los medios por el Mundial. Por ello, no solo el contenido debía generar impacto, sino que la estrategia de medios debía lograr contactar al consumidor con la propuesta de valor de Entel en su día a día –que, dada la coyuntura mundialera, no era el habitual–; y, además, lo debía hacer con un presupuesto menor que el de los grandes competidores de la categoría”.



06

CASO: *Entel*

MAMÁ POWER

Categoría	Internet y Telecomunicaciones 
Premio	EFFIE Oro 2019
Cliente	Entel
Agencia	McCann
Elaborado por	Leyla Montes de Oca

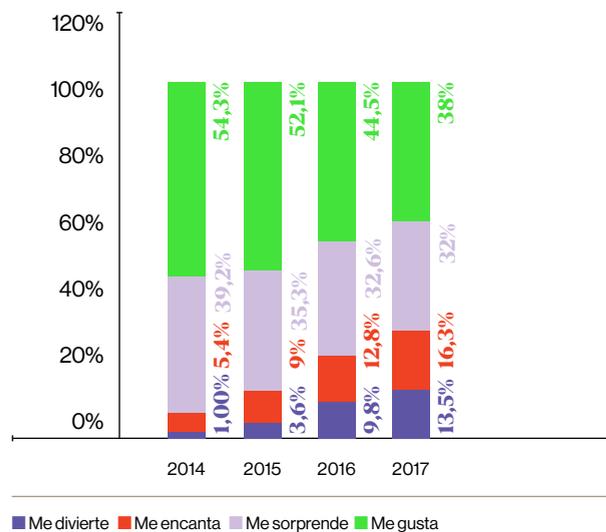
ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

En el año 2018, la cantidad de peruanos a partir de los 12 años que poseían un *smartphone* superaba los 15 millones, lo cual representaba un crecimiento de casi el 20% con respecto al año 2016 (Osiptel, 2018a). El crecimiento de la penetración de *smartphones* en el mercado peruano suponía una oportunidad atractiva para la industria de telefonía.

Si bien el mercado se incrementaba, la competencia buscaba obtener la mayor participación del mercado mediante campañas comerciales agresivas.

A finales de 2017, cuatro marcas representaban casi la totalidad de la industria de telefonía móvil: Movistar poseía una participación del 37%; Claro, un 32%; Entel, un 16,3%; y Bitel, un 13,5%.

¿Después de esta campaña, la imagen que mejor refleja tu sentimiento hacia esta marca es...?



Fuente: Osiptel (2018a). Elaboración propia.

A finales de 2017, cuatro marcas representaban casi la totalidad de la industria de telefonía móvil: Movistar poseía una participación del

37%;
Claro, un
32%;
Entel, un
16,3%;
y Bitel, un
13,5%.

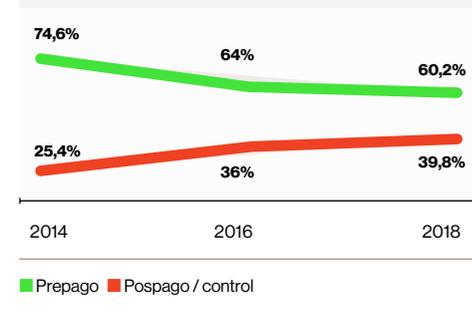
En tal sentido, las estrategias comerciales desarrolladas por las empresas operadoras de telefonía móvil han permitido desconcentrar el mercado en niveles nunca vistos. Al cierre de 2017, Entel y Bitel obtuvieron una participación conjunta del 29,8% del mercado móvil, reduciendo así en un 7% la de Telefónica y Claro (Osiptel, 2018a).

De acuerdo con la información periódica publicada por el Osiptel, en 2017, la empresa Bitel registró un 3,7% de crecimiento en su participación gracias a los contratos de nuevas líneas, por encima de Entel, que creció un 3,5%.

Hacia el final del primer trimestre de 2018, el país contaba con más de 40 millones de líneas móviles activas, en tanto que la penetración de la telefonía alcanzaba las 130 líneas por cada 100 habitantes (más de una línea móvil por habitante), lo cual confirma el dinamismo del sector y la alta competencia (Gestión, 2018).

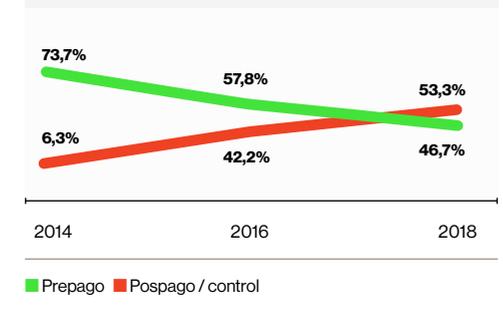
En general, la tenencia de *smartphones* había crecido en cualquier modalidad de contratación, y más del 50% de los usuarios de telefonía móvil en Lima Metropolitana contaban con contrato postpago/control, destacando en los segmentos socioeconómicos B y C las personas de 46 años a más y las mujeres.

Figura 2: Perú: modalidad de contratación de telefonía móvil según ámbito geográfico, 2014-2018



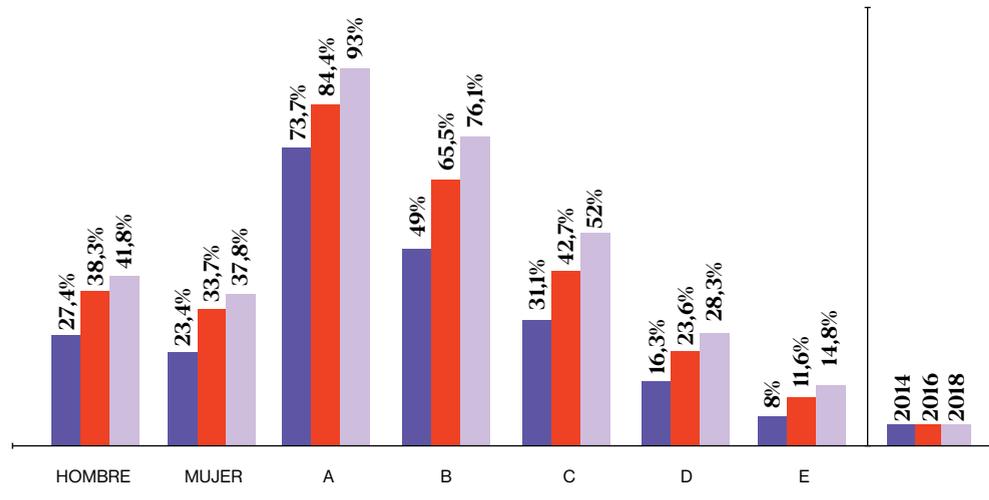
Fuente: Osiptel (2018b).

Figura 3: Lima Metropolitana: modalidad de contratación de telefonía móvil según ámbito geográfico, 2014-2018



Fuente: Osiptel (2018b).

Figura 4: Telefonía móvil pospago/control



Fuente: Osiptel (2018b, p. 66). Elaboración propia.

LA EMPRESA

Historia

Entel Perú, filial del grupo Entel Chile, adquirió la empresa Nextel Perú por aproximadamente US\$ 410 millones, en 2014.

En sus primeros años de gestión, se han enfocado en consolidar su posicionamiento tanto en el segmento personas como en el segmento empresas, con el siguiente eslogan: «La señal que estabas esperando» (Gestión, 2014). Entel se lanzó comercialmente en el Perú con una oferta disruptiva de *smartphones*, por primera vez en el país a menos de S/ 10, y con su servicio de red 4G (la más veloz del mercado).

Desde el lanzamiento de la compañía en octubre de 2014, hasta la actualidad, Entel se ha posicionado como el líder en la portabilidad móvil en el Perú (Villacorta, 2019).

Hoy en día, es la empresa de la industria de telecomunicaciones con mayor crecimiento en el Perú y la quinta en el mundo (Entel, 2018).

Descripción de la empresa

La misión de Entel Perú es: «Hacer que vivamos mejor conectados, contribuyendo a transformar responsablemente nuestra sociedad». Asimismo, su visión es: «Una empresa de servicio de clase mundial, que entrega una experiencia distintiva a sus clientes. Un lugar donde su gente se realiza. Una empresa que se reinventa permanentemente para profundizar su rol de liderazgo» (Entel, 2019b).

Pilares culturales

Entel posee cinco pilares culturales:

1. Experimenta y cambia.
2. Sé parte de la solución.
3. Liderazgo.
4. Siente como tu cliente.
5. Hazlo increíble.

Líneas de productos ofrecidas

El portafolio de productos y servicios ofrecido por Entel Perú comprende servicios de telefonía móvil, internet, *streaming* con Entel play y celulares liberados, tanto para el segmento personas como para el segmento empresas.

Premios Entel Perú

Desde el inicio de sus operaciones en el Perú, Entel ha ganado diversos reconocimientos por su gestión. Entre ellos, destacan los siguientes:

- > **Great Place to Work:** se encuentran en el *ranking* de mejores empresas para trabajar desde 2014 hasta la actualidad.

- > **Best consumer experience:** obtuvieron el primer lugar en experiencia del cliente en la categoría de Telecomunicaciones de Iberoamérica y el Perú.
- > **Responsabilidad social empresarial:** por tres años consecutivos, Entel fue reconocida como una empresa socialmente responsable por la asociación Perú 2021.
- > **Merco Perú:** desde 2017, Entel se encuentra en el *ranking* Merco, que evalúa la percepción y valoración de las principales compañías de distintos sectores del país.

ANÁLISIS DE LA MARCA

3.1 Definición del público objetivo

El público objetivo de la campaña fueron los usuarios de entre 25 y 35 años de los niveles socioeconómicos B y C, quienes pueden pagar mensualmente por un plan pospago.

La campaña «Mamá power» tenía como objetivo conectar de manera transversal a los padres con los hijos, quienes en su mayoría viven aún en casa de los padres, pero ya tienen responsabilidades fuera de ella, como el trabajo o estudiar en una universidad o instituto.

En efecto, son estos usuarios quienes tienen un *smartphone*, quienes valoran cada vez más por el beneficio de conectarse con sus seres queridos, y quienes saben que la tecnología evoluciona rápidamente, por lo que están en búsqueda constante de nuevos modelos de celular. Ellos usan las redes sociales continuamente, por lo que un factor principal para decidir adquirir un nuevo celular es tener ofertas de financiamiento y de un plan que les permita contar con un buen paquete de internet, para poder estar enterados de todo lo que ocurre en el Mundial y no perderse de nada.

Concepto y posicionamiento de la marca

Entel es una marca de telecomunicaciones innovadora y que busca que todas sus acciones estén centradas en las necesidades de sus clientes.

Desde su llegada al Perú, ha buscado posicionarse como una empresa líder, innovadora en la industria, poniendo a sus usuarios como punto de partida para todas sus acciones comerciales: lo que piensan, lo que sienten y lo que les emociona. Esto se refleja en su eslogan, «La señal que estabas esperando», el cual alude a una necesidad insatisfecha del mercado y el compromiso de Entel de brindar una solución.



Entel es una marca de telecomunicaciones innovadora y que busca que todas sus acciones estén centradas en las necesidades de sus clientes”.

Desafío de la marca

Si bien realizar una campaña para el Día de la Madre es complicado debido a la saturación en los medios, lo que dificulta resaltar con una oferta de valor y comunicación diferencial, el año 2018 fue una época aún más compleja por ser el año del Mundial, y más aún porque la selección peruana iba a participar en él después de 36 años. Ante este contexto, a ninguna marca, a menos que fuera de televisores, le iba a ser fácil ejecutar su estrategia de *marketing*.

Considerando este escenario, el gran reto de Entel era ofrecer una oferta relevante para la campaña del Día de la Madre, pero a la vez sumarse a aquello de lo que todos estaban hablando en esa época: el Mundial.

Los principales competidores de Entel habían realizado grandes inversiones para esta campaña: Movistar contaba con los derechos de la selección peruana de fútbol; Claro, con los derechos de la transmisión del Mundial; y Bitel, con una promoción que te llevaba a Rusia para ver a la selección en vivo y en directo. Ante este contexto competitivo, ¿cómo podía competir Entel con tamañas inversiones con una promoción por el Día de la Madre?

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Para esta campaña, Entel decidió apostar por brindar equipos móviles con algo nunca ofrecido: una cuota inicial de S/ 0 y cuotas para pagar a plazos en un plan de S/ 59,90, todo ello acompañado de un buen plan de internet. Con ello, brindaba a sus consumidores facilidades de pago para acceder a buenos equipos, considerando que los peruanos estaban haciendo todo lo posible por ir al Mundial y, por ende, tenían gastos mayores que los planificados.

OBJETIVOS DE MARKETING Y COMUNICACIÓN PLANTEADOS POR LA EMPRESA

A continuación, se muestran los objetivos de Entel, así como sus objetivos perceptuales:

Objetivos de negocio

- > Incrementar en un 25% las ventas del plan S/ 59,90 a las dos semanas de haber lanzado la campaña (finales de abril) y aumentar ese porcentaje al cierre de campaña (mayo).
- > A las dos semanas de campaña, aumentar en un 10% la participación del plan S/ 59,90 dentro de las ventas mensuales del segmento postpago de renta baja, y lograr que este plan represente como mínimo el 50% de las ventas mensuales de esta renta, buscando así capitalizar a un cliente de mayor valor en este segmento.

Objetivos perceptuales

- > Alcanzar como mínimo el 50% de recordación publicitaria efectiva del motivo de TV durante el período de campaña, y buscar ser líder de la categoría (en una tanda saturada por el Día de la Madre y el Mundial).
- > Conseguir en los meses de campaña (abril y mayo) liderar el *engagement* de la categoría en la principal plataforma digital donde se expondría la campaña, Facebook, teniendo en cuenta que otros operadores venían liderando el *engagement* los primeros meses del año.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

La *big idea* de la campaña fue que, en un contexto mundialero en el que todos buscaban irse de viaje a ver el Mundial, con un *smartphone* y un buen internet, las mamás podrán estar conectadas con sus hijos, así ellos estuvieran en Rusia. Para ello, Entel lanzó una oferta de equipos –con cuota inicial de S/ 0 y en cuotas de pago a plazos– para que pudieran acceder fácilmente a la herramienta que les permitiría saber cómo estaban sus hijos a la distancia y, en realidad, en cualquier momento, y para que, gracias al Internet Power de Entel, pudieran estar 100% conectadas con sus hijos, estén donde estén.

Tono

El tono de la campaña fue mediático, por la presencia y personalidad de la mamá Luchita, personaje ya conocido como la mamá de Entel desde 2016, y de dos mamás de jugadores de la selección: Maqui Bravo, mamá de Christian Cueva, y Tatiana Quiroz, mamá de Óscar Gallese.

Si bien Luchita sería la mamá estrella por tercer año consecutivo, en 2018 otras mamás también eran estrellas: las mamás de los jugadores de la selección.

Insight

Existe una gran preocupación, de parte de una mamá, cuando sus hijos están lejos y no pueden contactarse con ellos para saber cómo están. Esta preocupación creció aún más en 2018, época en la que varios jóvenes estaban viajando a Rusia para alentar a la selección peruana en el Mundial de fútbol. Ante esta situación, Entel se preguntó: ¿cómo ayudar a todas las madres peruanas para que estén conectadas con sus hijos, estén donde estén?

Dicho *insight* fue el detonador para dar vida a la campaña «Mamá power», en la que se ofreció una oferta de equipos –con cuota inicial de S/ 0 y en cuotas de pago a plazos– para que pudieran acceder fácilmente a la herramienta que les permitiría saber cómo estaban sus hijos a la distancia y, en realidad, en cualquier momento.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos

Para Entel, el objetivo era superar el gran reto de saturación en los medios por el Día de la Madre, combinada con la saturación en los medios por el Mundial. Por ello, no solo el contenido debía generar impacto, sino que la estrategia de medios debía lograr contactar al consumidor con la propuesta de valor de Entel en su día a día –que, dada la coyuntura mundialera, no era el habitual–; y, además, lo debía hacer con un presupuesto menor que el de los grandes competidores de la categoría.



La campaña «Mamá power» se enfocó en estas madres, quienes verían en Entel una solución para conectarse con sus hijos que ya estaban en Rusia”.

Concepto de campaña

Desde 2016, Entel creó su propio personaje para sus comunicaciones del Día de la Madre: la mamá Luchita, que había obtenido gran éxito en estas campañas. De esta manera, refrescaron su comunicación para este mismo segmento usando a la mamá Luchita como la mamá estrella por tercer año consecutivo, pero también incorporando a la campaña a las mamás de los jugadores de la selección peruana de fútbol, para así sumarse al tema del que todos hablaban en ese momento: el Mundial.

Así, la campaña «Mamá power» se enfocó en estas madres, quienes verían en Entel una solución para conectarse con sus hijos que ya estaban en Rusia.

Reason why

En un año en el que varios viajaban a Rusia para asistir al Mundial de fútbol, tener un *smartphone* con buen internet era esencial para las mamás, para que pudieran estar conectadas con sus hijos así ellos estuvieran lejos. Por ello, las promociones de Entel se convertían en el regalo perfecto para el Día de la Madre, en el que la conectividad y el estado emocional de las madres (la tranquilidad que les generaba saber que sus hijos estaban bien) era lo prioritario.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Mix de medios

Para esta campaña, se trabajó una compra masiva, así como especializada, a fin de garantizar que el mensaje que transmitían no se perdiera en el contexto del Mundial y del Día de la Madre.

Para ello, se utilizaron medios tradicionales de alto impacto para conseguir mayor cobertura y frecuencia de la promoción, tales como televisión, vía pública, radio, prensa y digital; así como auspicios para amplificar el mensaje.

Asimismo, la campaña también se desarrolló en medios propios, al ser difundida en las redes sociales de la marca (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube), en la página web y en los centros de atención y venta.

Adicionalmente, se incorporó a la estrategia la presencia de la marca en espacios netamente deportivos, para sumar la campaña a la conversación del Mundial. Por ejemplo, se crearon columnas de *tips* de Luchita en secciones de diarios deportivos y se amplificaron los pasitos de baile, haciendo que también las mamás de los jugadores los hicieran fuera de la tanda, con lo que lograron amplificar más la campaña y conectar con la gente.

Presupuesto

Para esta campaña, la elaboración del presupuesto se mantuvo con una estructura similar a la del año anterior, cuando los principales medios fueron TV, OOH y radio, cada uno con mensajes *ad hoc*.

No obstante, a diferencia de los otros competidores, Entel contaba con un presupuesto menor, por lo que se buscó capitalizar mejor la presencia de Luchita y las mamás de los jugadores, a través de la siguiente compra:

Medios	Mamá 2018	Share de Inv.
TV	PR+ auspicios	57%
Radio	PR+ auspicios	13%
OOH	Pantallas LED + elementos fijos	17%
Digital	RR. SS. + portales	7%
Impresos	Columnas «Luchi Tips» (Trome/Depor)	6%

Fuente: Entel (2019a).

RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAMPAÑA

Objetivos de negocio	Resultados
Incrementar en un 25% las ventas del plan S/ 59,90 a las dos semanas de haber lanzado la campaña (finales de abril) y aumentar ese porcentaje al cierre de campaña (mayo).	Se sobrepasó el objetivo, al conseguir incrementar las ventas del plan S/ 59,90 en un 36% a las dos primeras semanas de haber lanzado la campaña (finales de abril). Incluso, estas ventas aumentaron en un 60% el segundo mes (mayo).
A las dos semanas de campaña, aumentar en un 10% la participación del plan S/ 59,90 –dentro de las ventas mensuales del segmento pospago de renta baja– y lograr que este plan represente como mínimo el 50% de las ventas mensuales de esta renta. Se buscaba así capitalizar a un cliente de mayor valor en este segmento.	A las dos semanas de campaña, se llegó a aumentar en un 10% la participación del plan S/ 59,90 dentro de las ventas mensuales del segmento pospago de renta baja –y se logró así capitalizar a un cliente de mayor valor en esta renta–. Además, se sobrepasó en el segundo mes –en un 17%–, con lo que el plan de S/ 59,90 representó, al cierre de campaña, el 64% de las ventas mensuales de dicha renta

Objetivos de negocio	Resultados
Alcanzar como mínimo el 50% de recordación publicitaria efectiva del motivo de TV durante el período de campaña, y buscar ser líder de la categoría (en una tanda saturada por el Día de la Madre y el Mundial).	Se superó el objetivo, al conseguir un 53% de recordación efectiva publicitaria con la campaña, y además se superó de manera considerable a las campañas de la competencia del mismo periodo: un 32% más que Claro (campaña «Mamá»), un 38% más que Movistar (campaña «Mundial») y un 47% más que Claro (campaña «Mundial»),
Conseguir en los meses de campaña, abril y mayo, liderar el <i>engagement</i> de la categoría en la principal plataforma digital donde se expondría la campaña –Facebook–, teniendo en cuenta que otros operadores venían liderando el <i>engagement</i> los primeros meses del año.	Se cumplió la meta, al liderar el <i>engagement</i> de la categoría en Facebook –principal plataforma digital donde se expuso la campaña– durante los dos meses; teniendo en cuenta, además, que lograron capitalizar la conversación –con una campaña que traía una oferta comercial– en una época mundialera.

CONCLUSIONES

1. «Mamá power», la campaña del Día de la Madre de Entel, se desarrolló en un contexto altamente competitivo en el Perú, país que volvía a participar en el Mundial de fútbol después de 36 años.
2. El desarrollo de la campaña y el uso de los medios estratégicos para comunicar su mensaje con la mamá Luchita y las mamás de los jugadores y los hinchas, fueron claves para lograr capitalizar la conversación en torno al Mundial de fútbol y el Día de la Madre, lo que generó ganancias para la marca.
3. Con su campaña «Mamá power» realizada por la agencia McCann Lima, Entel Perú fue reconocida con el Premio EFFIE Oro en la categoría de Internet y Telecomunicaciones, y en la categoría Promociones de Servicios, en el año 2019.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Analice el sector de telecomunicaciones en el Perú.
2. ¿Cuáles considera que son los factores clave del éxito de la campaña y por qué?
3. ¿Cuál fue el principal reto para esta campaña?
4. Realice un FODA de la campaña.

Referencias

- > Entel. (2018). *Entel Perú*. Recuperado de <https://informacioncorporativa.entel.cl/entel-peru>
- > Entel. (2019a). *Formulario general EFFIE Awards Perú*.
- > Entel. (2019b). *Estructura corporativa*. Recuperado de <https://www.entel.pe/personas/informacion-corporativa/contacto-de-prensa/estructura-corporativa/>
- > *Gestión*. (20 de octubre de 2014). Adiós, Nextel; hola, Entel: el nuevo panorama de las telecomunicaciones. En *Anuncias, luego existes* (blog). Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/2014/10/adios-nextel-hola-entel-el-nuevo-panorama-de-las-telecomunicaciones.html>
- > *Gestión*. (24 de mayo de 2018). Entel y Bitel concentran el 30% de participación de mercado móvil. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/entel-bitel-concentran-juntas-30-participacion-mercado-movil-osiptel-234359-noticia/>
- > Osiptel. (2018a). *Reporte estadístico – febrero 2018*. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte-stadistico_feb2018/files/assets/basic-html/index.html#1
- > Osiptel. (2018b). *Encuesta residencial de servicios de telecomunicaciones (Erestel – año 2018)*. Lima.
- > Villacorta, J. (7 de marzo de 2019). Osiptel: «Entel sigue siendo la líder en portabilidad postpago». *Infomercado*. Recuperado de <https://infomercado.pe/osiptel-entel-sigue-siendo-la-lider-en-portabilidad-postpago>

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO ENTEL

Mamá power

Elaborado por

Jorge Trujillo

“La marca apeló a que una mamá siempre quiere estar cerca de sus hijos, en contacto con ellos, y, si estos se van al Mundial de Rusia o, en general, si se alejan, tiene una preocupación porque quiere saber de ellos. Entel se presentó como la solución a dicha preocupación”.

El rol de las madres en la publicidad ha transitado en la actualidad hacia una mujer empoderada, trabajadora, dedicada a ella y a su familia, y –por qué no incluirlas entre sus tantas cualidades– pícara y «con calle». Esto hace tan especiales a las mamás de hoy para los públicos jóvenes (y no tan jóvenes también). En las campañas publicitarias, vemos cada vez menos a mamás conservadoras o tradicionales encasilladas en un rol que tiene menos vigencia.

Esa imagen de la madre actual es la que Entel decidió mantener para la campaña «Mamá power» en el contexto mundialista de 2018. Regresó con el personaje de Luchita, creado en 2016, una madre moderna que «se las sabe todas» y es activa y pícara, quien, en esta campaña, junto con las mamás de algunos futbolistas de la selección peruana, muestra las ventajas de ser una madre vigente en uso de la tecnología. Luchita y todas las madres pueden estar en contacto con sus hijos futboleros al usar un *smartphone* con Internet Power de Entel.

La marca apeló a que una mamá siempre quiere estar cerca de sus hijos, en contacto con ellos, y, si estos se van al Mundial de Rusia o, en general, si se alejan, tiene una preocupación porque quiere saber de ellos. Entel se presentó como la solución a dicha preocupación. La marca se conectó con el público objetivo de

la campaña, los jóvenes de 25 a 35 años de los NSE B y C, quienes ya tienen sus propios ingresos, dado que trabajan, y pueden regalar a mamá en su día un buen equipo (con S/ 0 de inicial) y solventar una línea de S/ 59,90 al mes. Los jóvenes proyectaron en Luchita a su propia mamá, y además se logró enmarcarla en el contexto mundialista en el que se desarrolló la campaña.

Con esta campaña, gracias a su estrategia creativa y a una selección cuidadosa pero masiva de medios y con una inversión menor que la de las otras marcas de su categoría, Entel pudo hacer frente a las grandes promociones o patrocinios oficiales de la selección con los que contaban sus competidores. Entel cumplió con los objetivos trazados para la campaña en cuanto a las ventas esperadas, su recordación y el *engagement* con la marca.

Resulta muy interesante observar cómo esta campaña balanceó adecuadamente los temas del Día de la Madre y el Mundial de fútbol. De manera muy creativa, se reforzó que la esencia de la campaña es celebrar a las mamás –a las Luchitas del Perú– al ponerlas en centro de la campaña y, además, atender a un correcto *insight*; todo esto sin dejar de lado el marco de una Copa del Mundo de fútbol a la cual el Perú regresaba después de 36 años.



Se logró incrementar en un 30% las ventas del año 2018 versus las de 2017, cuando el objetivo era crecer en un 15%. De enero a marzo de 2019, las ventas han seguido con crecimientos de doble dígito versus el mismo período del año anterior”.



07

CASO: *Eternit*

CONSTRUCTORES DEL FUTURO

Categoría	B2B (Negocio a Negocio) 
Premio	EFFIE Oro 2019
Cliente	Eternit
Agencia	Independencia
Elaborado por	Karim Mahuad

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

El mercado de *drywall* en el Perú creció a un ritmo anual del 9% en promedio desde 2010 hasta 2017 (*El Comercio*, 2017)⁵, impulsado principalmente por el crecimiento en el *retail* y las oficinas. Sin embargo, este crecimiento no había logrado plasmarse en las viviendas personales (autoconstrucción), donde se hallaba el mayor potencial de crecimiento. Por ejemplo, mientras que la penetración en oficinas era del 78%, en viviendas esta no llegaba ni al 10%, en contraposición con el material noble, que tenía una alta penetración en el *target*.

Dentro del mundo del *drywall*, compiten principalmente dos compañías: Volcan y Eternit. La empresa Eternit compete a través de tres marcas: Superboard (fibrocemento), Gyplac (yeso) y Multiplaca (fibrocemento). Ambas compañías competidoras tienen alrededor del 90% del mercado en participación. El resto proviene de importaciones.

En 2016, Eternit desarrolló un estudio de mercado sobre imagen y percepción del *drywall*, en el que se encontró que existían dos grandes actores dentro de la autoconstrucción: el maestro de obra y el autoconstructor (Invera, 2016)⁶.

El maestro de obra cumplía un rol fundamental en la decisión de compra final. Asimismo, se evidenció en el estudio que el maestro de obra no conocía en detalle el sistema *drywall* y no le tenía confianza. Por lo tanto, quedó en claro que el principal «recomendador» no recomendaba y, en consecuencia, el nivel de penetración del producto en la autoconstrucción era bajo. No existía mucho material informativo sobre *drywall* en los buscadores; era evidente que el *target* primario debía ser el de los maestros «recomendadores».

El desafío consistía en lograr que el sistema *drywall* fuera más recomendado por el «recomendador» (los maestros) y, como consecuencia, aumentaran las ventas.

5. Entrevista a Jaime Coronel, gerente de Drywall de Eternit.

6. Estudio Big Bang.

LA EMPRESA

Eternit es una empresa líder que contribuye con la construcción de edificaciones de los segmentos de vivienda, comercial, institucional, educación, salud e industria mediante la fabricación de materiales de fibrocemento, yeso y polietileno. Opera en el Perú desde 1940 y es parte del Grupo Etex, transnacional europea con presencia global.

Los tres valores de su organización son: pasión por la excelencia, conexión y cuidado, y pioneros en liderar.

Llega a todo el país gracias a una sólida cadena de distribución, cuenta con tres plantas de producción (Lima, Huachipa y Chiclayo) que operan con tecnología de punta, reproduciendo las mejores prácticas europeas, para ofrecer productos que buscan mejorar la calidad de vida de las familias peruanas.



El desafío consistía en lograr que el sistema *drywall* fuera más recomendado por el «recomendador» (los maestros) y, como consecuencia, aumentaran las ventas”.

ANÁLISIS DE LA MARCA

El público objetivo estaba formado por el maestro de obra, que es el influenciador principal cuando se trata de decidir el material que se va a utilizar en una construcción.

Los maestros de obra no tienen instrucción superior, aprenden el oficio «en la vida», y en su gran mayoría son informales.

Destacan los maestros jóvenes, pues tienen mayor apertura a conocer diferentes oficios como previsión para que nunca les falte trabajo. Son personas que reciben pedidos por referencia, y esto se tangibiliza por el teléfono celular (llamadas) y mensajes de WhatsApp.

En ese momento, no conocían en profundidad el sistema *drywall* y desconfiaban de él.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El *drywall* es un sistema de construcción en seco que, al no intervenir el agua en él, hace que los tiempos de construcción sean más rápidos. Se trata de un material no convencional, basado en una estructura de acero galvanizado, revestido con planchas de roca de yeso sumamente dúctil, ideal para edificaciones antisísmicas.

Entre los beneficios de este material están su flexibilidad, su resistencia al fuego, su rápida instalación y la menor mano de obra que necesita.

Se utiliza en el mundo desde hace más de 100 años, pero en el Perú recién se hizo conocido hace 25 años. La primera obra grande realizada completamente con este tipo de construcción en el Perú fue el centro comercial Jockey Plaza, en Surco. Asimismo, la torre del hotel Westin, el más alto de Lima, con sus treinta pisos, no tiene ni un solo ladrillo.

En el caso de Chile, que desde hace 65 años incluyó el uso del *drywall* en el sector vivienda, los problemas en infraestructura no fueron tan graves tras el sismo de 2010. Chile tiene una larga tradición de trabajo en madera y prefabricados, porque tienen conciencia de que es un país sísmico. Lamentablemente, en el caso del Perú, la tradición del ladrillo y el cemento es difícil de cambiar, y los mismos inversionistas tienen reticencias ante la posibilidad de no poder vender las casas hechas con *drywall*.

OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivos de negocio

Incrementar las ventas del sistema *drywall* para el año 2018 en no menos del 15%, y de enero a marzo de 2019 en no menos del 20%, sabiendo que la previsión del mercado era crecer en un 9%.

Objetivos de marketing

Formar una comunidad de profesionales en construcción para capacitarlos en el uso del sistema *drywall* y que se conviertan en los «recomendadores». La meta era tener 10.000 inscritos para marzo de 2019.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para el *target* de maestros definido, se determinó que la preocupación por la inestabilidad, por el futuro y por el bienestar de la familia era diaria.

La mayoría de los maestros no hacen proyecciones ni tienen ventas aseguradas. Viven de la recomendación y las llamadas telefónicas. Son buscadores de oportunidades de trabajo al día. En consecuencia, darles más conocimientos de un nuevo oficio es aumentar sus oportunidades para que generen negocio.

El *insight* de la campaña fue «La preocupación por el futuro es diaria para los maestros», mientras que la idea estratégica fue «Lanzar el Club de Constructores del Futuro».

Se decidió crear el Club de Constructores del Futuro, un programa de lealtad web (www.constructoresdelfuturo.com) y presencial dirigido a los maestros de obra, con diferentes beneficios para ellos.

Los constructores del futuro debían ser emprendedores, modernos y expertos, y había que enseñarles las técnicas correctas del sistema *drywall* y todo el portafolio de productos. Formarlos integralmente para ser sus aliados en su crecimiento y negocio.

El programa se inició con un producto mínimo viable (MVP – versión Beta), en mayo de 2017. En este, se brindaba acceso a capacitaciones presenciales y se daba acceso a Centros de Constructores del Futuro en ocho ferreterías de Lima, donde se brindaba a los maestros acceso a wifi gratis.

Este producto mínimo viable tuvo una duración de casi siete meses, en los que se fueron afinando detalles de usabilidad en la web, nuevos pedidos de herramientas por parte de los maestros e *insights* y beneficios valorados por estos. Durante esta primera etapa, se llegó a contar con más de 5.000 maestros inscritos.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Una vez recopilada toda esta información, el programa pasó a la segunda etapa. Se lanzó una campaña de comunicación con los distintos maestros para vender el *drywall* como el material del futuro.

Asimismo, se lanzaron nuevos beneficios, como descuentos en Capeco o descuentos exclusivos en herramientas Bosch, una marca muy valorada por el *target*.

También se lanzó un programa de asistencia técnica al maestro por WhatsApp, para la realización de sus obras con *drywall*, y Foros de Emprendedores, donde se daban cursos gratuitos sobre emprendimiento, gestión de empresas y finanzas personales.

Asimismo, hacia el segundo trimestre de 2018, se lanzaron otras herramientas, como el calculador de materiales y tutoriales en YouTube. También se empezó a dar capacitaciones a través de Facebook Live, con resolución de preguntas en tiempo real por parte de maestros de Eternit. Todo era comunicado por medio de campañas en Facebook, YouTube y Google, así como mediante SMS a la misma base de datos del Club.

Hacia finales de 2018, el Club siguió potenciándose y se lanzó una Biblioteca Virtual con más tutoriales y artículos, dando al maestro un lugar para contrastar sus conocimientos. El año terminó con la inauguración de un nuevo sistema de capacitación con diferentes niveles para los maestros y un programa de certificación oficial.

Para finales de 2018, ya se contaba con casi 25.000 maestros inscritos, y para marzo de 2019, ya habían llegado a más de 30.000 maestros inscritos y activos. Se había dado al maestro una oportunidad de futuro y un lugar donde acceder a la información del sistema *drywall* y ampliar su conocimiento.

Al terminar la campaña, se llevaron a cabo más de 400 entrenamientos, y se registraron crecimientos de más del 300% en las herramientas adicionales como la Biblioteca Virtual, en el uso de la calculadora virtual y en las consultas por WhatsApp.

El objetivo era contar con

10.000

maestros inscritos en el Club. A marzo de 2019, el objetivo se triplicó.

Se tenía una actividad mensual de más del

30%,

donde más del **60%** eran usuarios activos.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La mayor inversión de la marca se destinó al mundo digital, en la plataforma de Facebook y Google, como mecanismo para llegar a más maestros de obra y que estos se inscriban. Vale resaltar que los medios propios fueron parte del esfuerzo, como el canal de Facebook de la marca.

Asimismo, otro foco principal de inversión fueron las capacitaciones en sí, que requerían de un cierto nivel de producción.

Entre los principales puntos de contacto de la comunicación podemos mencionar: interactivo/*online*, el *website* de la marca, video digital, publicidad en *displays* (interactivos/*online*), y *social media*.

Es importante mencionar que, por el mismo reto y enfoque de la campaña, los medios fueron sobre todo digitales y alineados con las redes de los usuarios y destinatarios de esta.

RESULTADOS DE LA CAMPAÑA

La campaña presentó resultados sumamente alentadores para la marca, los cuales se detallan a continuación:

Objetivos de negocio

Se logró incrementar en un 30% las ventas del año 2018 versus las de 2017, cuando el objetivo era crecer en un 15%. De enero a marzo de 2019, las ventas han seguido con crecimientos de doble dígito versus el mismo período del año anterior.

Objetivos de marketing

El objetivo era contar con 10.000 maestros inscritos en el Club. A marzo de 2019, el objetivo se triplicó. Se tenía una actividad mensual de más del 30% de los usuarios, donde más del 60% eran usuarios activos.

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Eternit Perú lanzó su campaña «Constructores del futuro», que invita a los constructores a ser parte de su club, en el que podrán encontrar capacitaciones, cursos, descuentos, becas, eventos, ferias de salud para los suscritos, entre otros.

La empresa especialista en construcción de edificaciones difundió su campaña con dos *spots*, por las redes sociales, en las que los mejores constructores especialistas de distintos países dan consejos de construcción dependiendo del lugar donde viven.

Esta campaña busca capacitar y dar más oportunidades y beneficios a los maestros de construcción del Perú.

Es un caso que logró un importante incremento de la participación del *drywall* en el segmento de la autoconstrucción enfocándose en el «recomendador», el maestro de obra, cuando previamente el enfoque estaba en el autoconstructor. Este aspecto resultó clave para el éxito de la campaña y nuevamente, al igual que en otros casos vistos a lo largo del presente libro, valida la importancia del enfoque en el usuario para el desarrollo e implementación de las diversas estrategias de *marketing*.

La marca generó un programa en el que, hoy, el Club sigue creciendo mes a mes, con cada vez más maestros cautivos. En este punto, también es importante resaltar la importancia del uso de diversos términos; por ejemplo, al mencionar que es un «club», se apela a un espacio exclusivo; es decir, a uno al que pertenecen aquellos que, en este caso, son «muy buenos» en lo que hacen, en la construcción, y, por lo tanto, lo vuelve un espacio demandado al que más personas quieren pertenecer.

La marca tuvo una inversión en los eventos en sí y logró tener alianzas con marcas como Capeco y Bosch, que daban descuentos o regalaban productos.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Analice el sector construcción en el Perú.
2. Describa el entorno competitivo y el escenario de *marketing*.
3. ¿Cuál era el público objetivo de la campaña?
4. ¿Cuál fueron las estrategias de *marketing* aplicadas por la empresa?
5. ¿Cuáles fueron los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña?
6. ¿Qué diferencia, en términos generales, al público objetivo B2C y al B2B?

Referencias

- > *El Comercio*. (1 de diciembre de 2017). Drywall crece con sabor nacional. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/drywall-crece-sabor-nacional-noticia-480521-noticia/>
- > Invera. (2016). *Estudio Big Bang*.

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO ETERNIT

Constructores del futuro

Elaborado por

Ricardo Figueroa

“Identificar correctamente el segmento al cual enfocarse (hogares), el canal que utilizar para aumentar las ventas (maestros de obra prescriptores) y desarrollar una plataforma de fidelización al canal sobre la base del insight de mejorar su futuro, es una estrategia ganadora que permitió a Eternit duplicar sus objetivos planteados originalmente”.

Eternit es una marca reconocida en el sector construcción y tenía el reto de impulsar el crecimiento del *drywall*, el cual, a pesar de tener una importante participación de mercado, tiene un crecimiento moderado debido al uso de productos sustitutos como el material noble.

El primer paso de Eternit en su estrategia fue identificar un segmento importante para impulsar el crecimiento del uso del *drywall*: este se utilizaba principalmente en oficinas o empresas, mas no en hogares, en donde se utiliza más el material noble.

Una vez identificado el segmento, Eternit seleccionó el canal que le permitiría desarrollar un mayor crecimiento en ventas de su producto. Las acciones de *marketing* normalmente iban dirigidas al consumidor final, las personas que realizan autoconstrucción, actividad muy arraigada en el Perú, sin embargo, el canal con mayor potencial de crecimiento para llegar a sus consumidores finales son los maestros de obra, quienes cumplen la función de recomendadores del producto y la marca. Por ello, Eternit decidió dirigir los esfuerzos de *marketing* a este segmento (hogares – maestros de obra), que también tiene la función de canal de venta (recomendadores). Con estas definiciones, Eternit desarrolla su estrategia segmento-producto-canal.

Otra decisión importante dentro de la estrategia de Eternit fue definir a qué maestros de obra dirigir sus esfuerzos, identificando que son los maestros de obra jóvenes los más abiertos a aprender de diferentes productos para mejorar sus posibilidades de trabajo. El *insight* identificado fue que los maestros de obra tienen una gran preocupación por su futuro, por sus familias, por asegurar conseguir proyectos, lo cual es una preocupación diaria. Este *insight* abre la oportunidad a Eternit a atender la necesidad de su canal (recomendador) mediante la provisión de herramientas que les permitan mejorar sus oportunidades de empleo, su futuro y, así, su calidad de vida.

Eternit, considerando que los maestros de obra jóvenes tienen como su principal herramienta

de venta el teléfono móvil y utilizan con frecuencia el canal *online*, decidió crear el Club de Constructores del Futuro como un programa de lealtad que provee herramientas para mejorar el futuro laboral de su canal mediante medios digitales. De esta manera, les ofrece una plataforma que constantemente les provee información, capacitación (*online* y presencial), descuentos, asistencia técnica (WhatsApp) y tutoriales, constituyéndose en una plataforma no solo de información sino más bien de fidelización del canal, ofreciéndoles más oportunidades para su futuro y una exposición permanente de la marca. El uso de tecnologías como el móvil, Facebook, Google, YouTube y SMS es coherente con el perfil del cliente, quien utiliza estos medios para su negocio.

Esta plataforma tiene un enorme potencial futuro, pues, basándose en la fidelización alcanzada con los maestros de obra con el *drywall*, puede servir también como medio para comunicar y capacitar sobre otros productos que Eternit crea conveniente impulsar.

Todas estas capacitaciones e información que provee Eternit para incentivar el uso de *drywall* es complementado con cursos sobre emprendimiento, gestión de empresas y finanzas personales, lo que va en la línea del *insight* de satisfacer la necesidad de su canal de mejorar su futuro. Para generar un mayor *engagement* con esta solución, Eternit define niveles de maestros y un programa de certificación oficial, lo que permite a sus maestros participar y da la opción a entrar a nuevos participantes, a la vez que formaliza sus conocimientos mediante un certificado.

En definitiva, identificar correctamente el segmento al cual enfocarse (hogares), el canal que utilizar para aumentar las ventas (maestros de obra prescriptores) y desarrollar una plataforma de fidelización al canal sobre la base del *insight* de mejorar su futuro, es una estrategia ganadora que permitió a Eternit duplicar sus objetivos planteados originalmente.

Se logró así la fórmula ganadora: contenido relevante y afín al producto (trucos de *ping pong*) usando la nueva forma del producto como el «instrumento» con el que se crearían los trucos, y quien los crearía sería el experto, Takafumi Watanabe”.



08

CASO: Nestlé

PING PONG SIN PARAR PALETA

Categoría

Branded Content



Premio

EFFIE Oro 2019

Cliente

Nestlé

Agencia

Nodos

Elaborado por

Karim Mahuad

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Entorno competitivo

Nestlé Perú, con la marca D'Onofrio, tiene más del 90% del mercado de helados en el Perú, entre los helados de crema y los helados de hielo.

Su tarea es desarrollar e innovar con productos y marcas para incrementar el consumo y sostenerlo a lo largo del año.

Al año, un peruano puede llegar a consumir 1,7 litros de helado, aproximadamente 15 paletas, copas o conos.

Esto es equivalente a 57 millones de litros de helado al año, cantidad suficiente para llenar 21 piscinas olímpicas.

Nestlé Perú tiene 10 líneas de producción que producen millones de helados todos los días, nunca se corta la producción. No es difícil hacer helados: lo difícil es hacer que ese mismo helado llegue igual a cualquier lugar del país.

HISTORIA

Nestlé promueve en el Perú, desde hace más de 70 años, el crecimiento y beneficio de generaciones enteras de familias involucradas en una cadena de valor que ha contribuido con el desarrollo del país.

La historia empezó en 1866, cuando Henri Nestlé creó un revolucionario alimento infantil. En 1905, la empresa que había fundado se fusionó con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company para formar lo que hoy en día se conoce como el Grupo Nestlé. En esta época, la expansión de las ciudades y el ferrocarril y el barco de vapor contribuyeron a la reducción del precio de las materias primas, lo que estimuló el comercio internacional de bienes de consumo.

La marca D'Onofrio tiene su origen en el Perú, con la familia del mismo nombre, y ya tiene más de 100 años en el país. Fue comprada por Nestlé Perú hacia finales de la década de 1990.

Propósitos y valores

Inspirados por los avances científicos de su fundador, Henri Nestlé, guiados por sus valores y con la idea de la nutrición en el centro, trabajan junto con sus colaboradores internos y externos para hacer realidad su propósito: mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable.

PERFIL DEL CONSUMIDOR

En digital, se quería llegar a un público específico, jóvenes de 16 a 23 años que aún viven con sus padres, están comenzando sus primeros ciclos de estudios y son considerados como *centennials*.

Para ellos, estar conectados es una necesidad, y un *smartphone* es fundamental: pasan en sus celulares hasta un 35% más que un adulto promedio. Dejaron los medios convencionales de lado, y las redes sociales se convirtieron en sus principales fuentes de entretenimiento e información. Su vida gira en torno a ellas, se comunican al instante a través de mensajes y emojis, y están en las redes sociales un 63% más que el promedio.

Se acostumbraron a la sobrecarga sensorial del mundo *online*. Se estima que la media de atención de los *centennials* es de 8 segundos, por lo que toleran muy poco la publicidad tradicional. «Para ellos, la vida transcurre en un *flash*, la comunicación viaja a través de los *youtubers*», según el diario *El País* (2016).

Podríamos decir que, para ellos, salir de casa sin celular es como estar incompleto: ya es parte de ellos y «no pueden vivir sin él».



Se quería llegar a un público específico, jóvenes de 16 a 23 años que aún viven con sus padres, están comenzando sus primeros ciclos de estudios y son considerados como *centennials*”.

PRODUCTO

Sin Parar es la marca joven y divertida del portafolio de impulso de D'Onofrio, con un peso del 9% sobre el total de las ventas. Compite en el segmento de la indulgencia por ser considerado un helado que calma el hambre. Sin embargo, las heladerías artesanales están ganando más terreno al ofrecer sabores y atributos innovadores, que se presentan como nuevas experiencias que llaman la atención de los más jóvenes, audiencia dispuesta a probar opciones diferentes.

El consumidor estaba dejando de consumir el producto, y la marca necesitaba entender cuál era el nuevo contexto competitivo. Se investigó al consumidor y los resultados demostraron que el grupo objetivo había cambiado:

- > Durante casi 10 años, se crearon dos assets importantes: la oveja negra y la comunidad de incomprensidos.
- > Ambos representaban la rebeldía de un clásico joven que era más solitario, «el diferente», y un poco más superficial.
- > La investigación reveló que hoy en día los incomprensidos crecieron, ahora tienen 30 años, y, más bien, los «nuevos» jóvenes ya no veían en la rebeldía o soledad un aspecto que ocupaba sus vidas.

La marca necesitaba reinventarse. Tenía que demostrar que podía cambiar al igual que su comunidad. Por ello, después de 13 años de solo tener el formato de «pote», se dio la oportunidad de extender su portafolio con un nuevo formato de paleta, sin perder el atributo más importante del producto: ser *chunky*, contundente, como los jóvenes.

Se necesitaba que la marca creciera como pilar de desarrollo del negocio, y reforzar su posicionamiento con un enfoque emocional y funcional que conectara con el público objetivo.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Los objetivos de *marketing* trazados para la campaña fueron ambiciosos y se mencionan a continuación. Es importante desatacar que Sin Parar representa una de las marcas más importantes del portafolio de helados.

- a. Continuar construyendo el posicionamiento de Sin Parar: «Alimenta tu hambre» (una marca joven y divertida).
- b. Crecimiento de un 10% en venta total a consumidor de todo el portafolio de Sin Parar (1,7 millones adicionales frente a la temporada anterior).
- c. Lograr una cobertura mínima de un 60% en total para el canal tradicional.
- d. Incrementar la salud de marca con mayor incidencia en el *awareness* (+3 pp.) y la consideración (+3 pp.).
- e. Evitar la canibalización del formato pote.
- f. Generar crecimiento mensual de venta constante.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Sin Parar realizó un importante trabajo en conocer a su público objetivo, los *centennials*, por lo que entendía que el canal principal para dar a conocer el nuevo producto debía ser digital. Asimismo, resultaba clave encontrar un mensaje que fuera relevante para ellos, que impidiera que presionen el botón «omitir».

Con relación al producto en sí mismo, este contaba con las características de contundencia y sabor intenso que caracteriza al Sin Parar en pote, por lo que la clave estaba en llamar su atención sobre el giro de Sin Parar de pote a paleta.

Insight

El *insight* sobre el que trabajó la marca fue:

«Si el contenido te entretiene, lo ves, lo comentas o lo compartes».

En otras palabras, si el contenido te entretiene, lo haces tuyo.

Big idea de la campaña

La marca decidió crear contenido entretenido para su público objetivo. Por ello, se decidió utilizar a Sin Parar como paleta de *ping pong* y traer a un experto japonés, Takafumi Watanabe, para hacer trucos que llamaran la atención de los *centennials*, que estos los compartieran y, por qué no, que los retarán a repetirlos.

Así, se demostró el poder del «Sin Parar paleta» mediante divertidos videos en los medios digitales más populares.

Tono

El tono de la campaña fue divertido, jovial y cercano.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación debía apuntar a captar la atención de uno de los públicos más exigentes, los *centennials*, y para que pudieran conocer el nuevo Sin Parar paleta, primero se debía llamar su atención.

Objetivo de comunicación

Dar a conocer a nuestra comunidad digital las nuevas paletas de Sin Parar con centro líquido.

Concepto de campaña

En el mundo digital, si el contenido es entretenido, lo ves, reaccionas, comentas o lo compartes, pero, de una u otra manera, interactúas con él.

Esta campaña se dirigió a una generación conformada por los máximos consumidores de contenido digital, responsables de promover a influenciadores, viralizar videos y ser creadores de los contenidos más irreverentes de internet. La comunicación debía ser entretenida.

En el TVC, se mostraron varios deportes de paleta, de los que el *ping pong* era el más relevante para el medio digital por ser un deporte con los videos más divertidos de internet y porque además calzaba perfectamente con el nuevo formato de Sin Parar.

Así, se decidió usar el helado Sin Parar como una paleta de *ping pong* y convocar a un experto para que hiciera los trucos más sorprendentes. Se encontró a un experto en el país potencia mundial del *ping pong* y de donde vienen los videos más divertidos del mundo digital: Japón. Allí, se contactaron con Takafumi Watanabe, quien vino al Perú para convertirse en la imagen de la campaña y crear los videos que tuvieron la mayor interacción en la historia de la marca, obteniendo un sentimiento positivo del 90%.

Se logró así la fórmula ganadora: contenido relevante y afín al producto (trucos de *ping pong*) usando la nueva forma del producto como el «instrumento» con el que se crearían los trucos, y quien los crearía sería el experto, Takafumi Watanabe.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Se decidió que la comunicación de la campaña giraría en torno al *ping pong*, uno de los deportes de paleta más conocidos y que también se mostró en el TVC.

Se hizo una investigación en distintas redes sociales y se encontró a un *youtuber* japonés que ya compartía videos jugando y haciendo trucos de *ping pong*: Takafumi Watanabe.

Se estableció contacto con él mediante Skype y se le preguntó si era posible realizar los mismos trucos que mostraba en sus videos, pero esta vez con una paleta de helado. La respuesta fue afirmativa.

Se decidió así traerlo desde Japón y cambiar su paleta de *ping pong* por una paleta de Sin Parar.

La estrategia de medios tuvo un interesante enfoque digital acorde con el perfil del público objetivo. Se crearon una serie de videos cortos y divertidos pensados para distintas plataformas, como Facebook, Instagram, Snapchat y Cadreon, y por primera vez se utilizó la plataforma de *streaming* de videojuegos Twitch, creando contenido afín a la plataforma, como Fortnite, uno de los videojuegos más populares entre su comunidad.

El *social management* fue una herramienta indispensable para la interacción con la comunidad y para aumentar el sentimiento positivo de la marca.

Como parte de la estrategia de comunicación, se involucró a la comunidad haciéndolos partícipes de la campaña. Fueron invitados a que desafíen al «maestro del *ping pong*» comentando qué retos les gustaría ver. Esto sirvió como material para crear nuevos videos en los que Takafumi Watanabe volvió a demostrar sus habilidades usando el Sin Parar paleta.

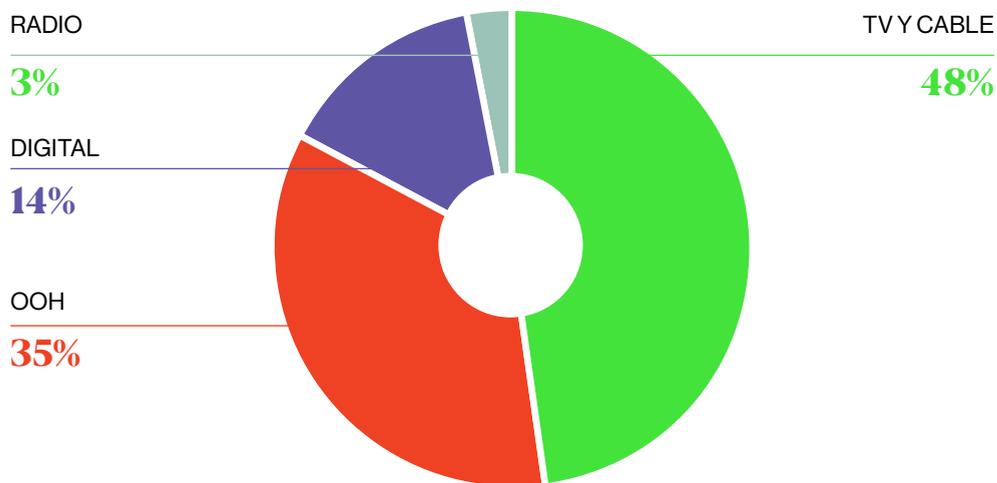
Dentro de la estrategia digital, también se planteó tener contenido cocreado con influenciadores locales afines al *target*, donde Takafumi y su Sin Parar paleta fueron los protagonistas de cada motivo. Esta acción dio mayor relevancia a la campaña y aumentó el alcance de la comunicación.

Presupuesto para medios

La inversión total en medios fue de

S/ 2.109.665

y se distribuyó de la siguiente manera:



El ROI de la inversión en comunicación sobre el incremental de ventas fue del

124%.

Es importante mencionar que la estrategia de medios tuvo un alto nivel de rentabilidad, ya que la inversión en medios de la temporada ascendió a S/ 2,1 millones, y este aumento contribuyó con un incremental de ventas de S/ 4,7 millones. Estos S/ 4,7 millones son la valorización del +37% obtenido en ventas.

El ROI de la inversión en comunicación sobre el incremental de ventas fue del 124%.

Cabe resaltar la importancia de hacer partícipe a la comunidad en la creación de contenido, ya que eso favorece el sentido de pertenencia e identificación con la marca.

RESULTADOS OBTENIDOS ATRIBUIDOS A LA CAMPAÑA

La campaña presentó resultados importantes para la marca a todo nivel, tal como se detalla a continuación:

La venta del portafolio creció un 37%, y solo la paleta Sin Parar vendió más de S/ 6,7 millones.

En cuanto a los resultados para el período diciembre de 2018 / marzo de 2019, se excedieron las expectativas:

- La venta del portafolio creció un 37%. El objetivo era un 10%.
- Las nuevas paletas contribuyeron con el 100% del total de la venta del portafolio.
- Las paletas vendieron S/ 6,6 millones durante la temporada, +12% frente al objetivo.
- Se logró una cobertura del 66% para el canal tradicional. Lo estimado era el 60%.
- Se evitó la canibalización del formato pote manteniendo los mismos niveles de venta de la temporada anterior.
- Crecimiento mensual de doble dígito todos los meses de la temporada: diciembre, 47%; enero, 23%; febrero, 45%; marzo, 37%.
- Crecimiento a doble dígito en todas las regiones del país: Lima, 47%; y provincias, 24%.
- Los principales indicadores de salud de marca tuvieron un incremento importante versus el mismo período del año anterior: *awareness*, +6 pp.; consideración de compra, +3 pp.

Los indicadores de prueba, recompra y lealtad se mantuvieron en sus niveles habituales. El medio digital fue determinante para la obtención de resultados. Representó el 14% del total de la inversión en medios y brindó indicadores históricos para la marca:

- 10,9 millones de personas alcanzadas con frecuencia 4; el objetivo era 3.
- 22 millones de visualizaciones acumuladas en más de 20 piezas *snack content* de video.
- Más de 478.000 interacciones con un sentimiento positivo + neutro del 90%. El objetivo era un 75%
- Sin Parar fue elegido como el segundo mejor anunciante en el reporte de Youtube Ads Leaderworld (retención y valoración).

La estrategia de medios tuvo un alto nivel de rentabilidad: la inversión en medios de la temporada ascendió a S/ 2,1 millones, y este incremento en medios contribuyó con un incremental de ventas de S/ 4,7 millones. Estos S/ 4,7 millones de incremento son la valorización del +37% obtenido en ventas. El ROI de la inversión en comunicación sobre el incremental de ventas fue del 124%.

Un aspecto por destacar de los resultados de la campaña es que este nuevo producto no canibalizó al tradicional Sin Parar en pote, lo cual representa un logro importante para la marca, ya que demuestra su potencial de crecimiento, así como el acierto comunicacional y de producto. Asimismo, es clave resaltar que los niveles de recompra se mantuvieron, y eso demuestra que, finalmente, el producto generó valor para sus consumidores, ya que volvieron por él. Esto es muy importante sobre todo en una categoría de impulso, ya que la decisión de compra puede darse por el antojo; sin embargo, la recompra se da porque efectivamente gustó.

CONCLUSIONES

Al finalizar la campaña, las ventas del nuevo Sin Parar con centro líquido habían alcanzado más de S/ 6 millones, un 27% más de lo estimado; el portafolio de la marca se incrementó en un 37%; y el retorno de la inversión fue del 124%. Los contenidos que se desarrollaron como parte de la estrategia digital de lanzamiento del nuevo helado en paleta lograron resultados históricos para la marca: más de 3,6 millones de personas

alcanzadas, los contenidos digitales se visualizaron más de 22 millones de veces y obtuvieron más de 478.000 interacciones, con un sentimiento positivo del 90%.

La estrategia digital estaba enfocada en captar la atención de los *centennials*, jóvenes de entre 16 y 23 años de edad considerados como los verdaderos nativos digitales.

Ellos no recuerdan que el mundo estuvo alguna vez desconectado, y consideran que estar conectados es una necesidad y que un *smartphone* es fundamental para su día a día, o, mejor dicho, para su minuto a minuto. Pasan en sus aparatos hasta un 35% más que un adulto promedio y están sobreexposados a una cantidad de información jamás vista.

Estudios estiman que la media de atención de los *centennials* es de 8 segundos, por lo que toleran muy poco la publicidad tradicional. «Para ellos, la vida transcurre en un *flash*, la comunicación viaja a través de los *youtubers*», según el diario *El País* (2016).

Teniendo en cuenta el público, se crearon videos con una duración menor de 20 segundos, y con atributos que ya están acostumbrados a ver en internet.

Con lo mencionado anteriormente, Sin Parar evidencia la importancia de conocer y profundizar en el estilo de vida sus consumidores para así poder llegar a ellos y conectar a través del medio más adecuado. La marca dio un giro importante al Sin Parar de siempre, en pote, apostando por la paleta y comparándola con la paleta de *ping pong*, y usando a un referente cercano a los jóvenes. Asimismo, en cuanto a los atributos de producto, se mantuvo su contundencia a través de sus sabores y relleno líquido.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿Cuál es el perfil del público objetivo de Sin Parar a nivel conductual?
- ¿Cuál considera que fue el acierto más importante de la campaña?
- ¿Qué estrategia de crecimiento podría desarrollar la marca dado que el consumo de helados artesanales viene creciendo?
- Si estuviera a cargo de la campaña del próximo año de Sin Parar, ¿qué propondría para el lanzamiento anual y por qué?
- Elabore un plan para promover el consumo de Sin Parar en invierno.

Referencias

- > *El País*. (23 de octubre de 2016). Los «millennials» y los «centennials»: dos generaciones que valen 2 billones. *El País*.
- > Nestle Perú. (2021). <http://www.nestle.com.pe>

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO NESTLÉ

Ping pong Sin Parar paleta

Elaborado por

Jorge Luis Escalante y Mickael Peña

“La generación centennial nació en un mundo digital en el que las redes sociales dieron nacimiento a un nuevo modo de vida, en el que estas son imprescindibles. Esta generación está familiarizada con el bombardeo publicitario, y su tiempo de atención se acortó. Por lo tanto, se genera la siguiente pregunta: ¿qué hacer para diferenciarse exitosamente?”

El tiempo es un rival del *marketing*, cada vez más tendencias van quedando atrás y nuevos retos aparecen. A consecuencia de este, las marcas necesitan reinventarse constantemente, para así adaptarse a las nuevas generaciones. La solución al cambio se encuentra en identificar las variaciones demográficas y entender cómo llegar al nuevo *target* del mismo segmento, situación en la que los *insights* van cobrando gran importancia.

La campaña de Sin Parar dirigida al incomprendido solitario fue destinada a un grupo de personas ahora en edad adulta. El que había sido parte del *target*, ahora ya no lo era. La campaña «Ping pong Sin Parar paleta» buscó volver a captar a su segmento de mercado y formar un vínculo con el nuevo cliente, el cliente *centennial*.

La generación *centennial* nació en un mundo digital en el que las redes sociales dieron nacimiento a un nuevo modo de vida, en el que estas son imprescindibles. Esta generación está familiarizada con el bombardeo publicitario, y su tiempo de atención se acortó. Por lo tanto, se genera la siguiente pregunta: ¿qué hacer para diferenciarse exitosamente?

Era necesaria una respuesta de enfoque tanto emocional como funcional, y así respondió Sin Parar. Adaptó su campaña a un estilo más joven y divertido, buscó que su *target* interactúe y se involucre con ellos, y para ello la propuesta giró en torno a dos estrategias principales: el uso de influencers para llegar a su público, y la innovadora idea de usar una paleta de helado como una paleta de *ping pong*.

Basado en el tipo de cliente, una forma de viralizar la campaña era logrando que los mismos consumidores sean partícipes de la promoción. Por lo tanto, se buscó una idea que rompa con esquemas y que agrade al consumidor final, para que este reaccione y la comparta con su entorno. La propuesta de usar una paleta de helado como una paleta de *ping pong* era inaudita. Además, dada la existencia de una moda de realizar trucos especiales en el *ping pong*, se aprovechó la oportunidad y se la uso en la campaña, pero esta vez usando las paletas de helado Sin Parar.

Los *influencers* son personas que, mediante las redes sociales, ejercen un poder de decisión sobre el público y cuentan con cierta credibilidad. En la actualidad, generan grandes impactos en la sociedad juvenil. Por lo tanto, Sin Parar apeló a algunos de ellos para sumarse a la campaña y participar del reto de «Ping pong Sin Parar paleta». Recalcó su estilo juvenil e innovador sumando a un *influencer* japonés a la campaña, quien le brindó un estilo aún poco visto en el Perú.

Sin Parar supo cómo utilizar la sensibilidad de su *target* por estímulos atractivos y lo convirtió en reacciones positivas en las redes sociales. De esta manera, logró que su marca vuelva a distinguirse dentro de su segmento de mercado. Como resultado, obtuvo retornos económicos beneficiosos tanto para Sin Parar como para las demás marcas de D'Onofrio, actuando así como marca paraguas. La constante innovación y renovación son, por lo tanto, fundamentales para alcanzar el éxito sostenible de las marcas.

Hoy, las personas estamos expuestas a cantidades de información antes inimaginables; por ello, cada vez es más difícil para las marcas lograr ser relevantes y escuchadas por los consumidores. En este caso, el factor clave de esta alianza fue que no solamente lo dijo, sino que lo hizo”.



09

CASO: *Pacífico Seguros, The Coca Cola Company y Cencosud*

LA PONCHILA

Categoría

Reputación Corporativa



Premio

EFFIE Plata 2018

Cliente

Pacífico Seguros, The Coca Cola Company y Cencosud

Agencia

McCann

Elaborado por

Isabel Sánchez

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

En el Perú, la concientización respecto a la importancia y necesidad del reciclaje es bastante incipiente; incluso menor que la que existe a nivel mundial. Según la BBC (2019), solamente el 16% de los desechos aprovechables (basura que no es basura) se recicla. Esta cifra empeora si la aterrizamos a nuestro país, ya que solamente se recicla el 1,9% (Ministerio del Ambiente, 2018) del total de residuos sólidos reaprovechables.

En este contexto, a nivel mundial, diversas empresas vienen desarrollando iniciativas e integrando en su modelo de gestión prácticas de sostenibilidad a lo largo de toda su cadena de valor.

Con este objetivo, tres grandes marcas, The Coca Cola Company, a través de San Luis; Cencosud, con Wong y Metro; y Pacífico Seguros, se unieron en una alianza para contribuir con la generación del compromiso de reciclaje consciente en los ciudadanos de a pie.

Las tres marcas desarrollaron una campaña que les permitía destacar sus fortalezas. The Coca Cola Company utiliza las botellas como insumo; Cencosud, con Wong y Metro, tiene los espacios de acopio; y Pacífico Seguros vela por la vida y salud de las personas. Las tres hacían que la campaña no tuviera vacíos.

LAS EMPRESAS

Pacífico Seguros⁷

Historia

La historia de Pacífico Seguros se inició en 1944, con la fundación de la compañía El Pacífico. Cuarenta y ocho años después, en 1992, El Pacífico y la empresa Peruano Suiza se unieron y surgió Pacífico Peruano Suiza.

En 1995, con el propósito de potenciar las sinergias de las empresas financieras del Grupo Crédito, nació Credicorp. Credicorp impulsó el

7. Pacífico Seguros (2019).

crecimiento de todo el *holding*, que en ese entonces estaba conformado por el Banco de Crédito del Perú, Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros, y Atlantic Security Holding Corporation.

En 1997, Pacífico Vida inició sus operaciones y se convirtió en la empresa líder mundial de seguros de vida, y en el año 1999 se decidió completar el portafolio con la creación de Pacífico EPS.

En el año 2011, se adquirieron las clínicas y centros médicos que hoy forman parte de Sanna, el centro oncológico Aliada y el Centro Odontológico Americano (COA). Asimismo, se firmó una alianza estratégica con Johns Hopkins Medicine International para elevar los estándares de atención y cuidado del paciente. En 2015, se incorporaron la Clínica San Felipe y Laboratorios ROE a la red de salud.

El 1 de agosto de 2017, se estableció la fusión entre Pacífico Peruano Suiza y Pacífico Vida bajo el nombre Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros y, junto con Pacífico EPS, se conformó Pacífico Grupo Asegurador.

En 2018, United Health Group, una de las compañías de salud más grandes del mundo, se unió a Pacífico Salud como nuevo socio.

Propósito

Protegemos la felicidad de las personas.



Tres grandes marcas, The Coca Cola Company, a través de San Luis; Cencosud, con Wong y Metro; y Pacífico Seguros, se unieron en una alianza para contribuir con la generación del compromiso de reciclaje consciente en los ciudadanos de a pie⁷.

Principios y creencias

- > Sé profesional: el que usa las mejores prácticas y obtiene los mejores resultados.
- > Sé humano: personas que ayudan a sus clientes en todo momento.
- > Sé compañero: parte de un solo equipo.
- > Sé ejemplo: orgullo para ti mismo y para la familia.
- > Sé soñador: enfoque en la innovación
- > Sé feliz: fuente de felicidad.

Línea de productos

Seguros para ti y para tu familia

- > Salud.
- > Oncológico.
- > Vida y ahorros.
- > Accidentes personales.
- > Viajes.
- > Jubilación.
- > Sepelio.

Seguros para bienes

- > Autos.
- > SOAT.
- > Hogar y bienes.

Salud para trabajadores

- > EPS y complementarios.
- > EPS individual.

Seguros para empresa

- > Accidentes colectivos.
- > SCTR (trabajo de riesgo).
- > Accidentes estudiantiles.
- > Vida Ley y Vida Empleados.
- > Patrimoniales.
- > PYME.

Cencosud⁸

Historia

Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de *retail* en América Latina. Cuenta con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, donde día a día desarrolla una exitosa estrategia multiformato, que hoy da trabajo a más de 140.000 colaboradores.

8. Cencosud (2019).

Misión

Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el *retailer* más rentable y prestigioso de América Latina, con base en la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores.

Wong y Metro

Para fines de este caso, nos centraremos en los supermercados del grupo, Wong y Metro. Ambos supermercados apuestan por llevar a cabo iniciativas que generen valor en su entorno y por desarrollar actividades de la forma más respetuosa con el ambiente y la sociedad en general.

Pilares en la gestión de la sostenibilidad

- > Medio ambiente.
- > Cadena de valor.
- > Consumo responsable.

The Coca Cola Company⁹

Historia

El 8 de mayo de 1886, en Atlanta, el Dr. Jhonson Pemberton se encontraba en la búsqueda de un jarabe medicinal que curara los problemas de digestión. Fue así como elaboró una serie de extractos vegetales con agua carbonatada, lo que dio inicio al sabor de Coca Cola.

En sus primeros días, la bebida se vendía a 5 centavos de dólar el vaso en la Farmacia Jacobs, y desde un inicio fue todo un éxito. Por ello, su socio, Frank Robinson le sugirió el nombre Coca Cola, y diseñó el logo con su propia caligrafía.

Trece años después de su creación, se firmaron los primeros acuerdos para embotellar la bebida en todo Estados Unidos. De esta manera, nació el actual modelo de negocio de la compañía: Coca Cola abastece el concentrado y los embotelladores autorizados elaboran la bebida, la distribuyen y la comercializan.

9. The Coca Cola Company (2019).

Algunos años después, había más de 400 plantas embotelladoras distribuidas en los Estados Unidos, Panamá y Canadá.

En el año 1936, Coca Cola llegó al Perú y fue embotellada en la fábrica «La Pureza» de la familia Barton. Y nos acompaña desde ese año hasta la fecha.

Propósito

The Coca Cola Company se ha propuesto refrescar al mundo, inspirar momentos de optimismo y felicidad, y crear valor y hacer la diferencia. Para ello, tiene los siguientes pilares:

- > **Personas:** ser un gran lugar para trabajar.
- > **Portafolio:** dar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad que anticipan y satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.
- > **Socios:** alimentar una red ganadora de clientes y proveedores.
- > **Planeta:** ser un ciudadano responsable que hace la diferencia, ayudando a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- > **Ganancias:** maximizar la rentabilidad de largo plazo para los accionistas y ser conscientes de todas sus responsabilidades.
- > **Productividad:** ser una organización altamente efectiva que reacciona rápidamente.

Valores

- > Liderazgo.
- > Colaboración.
- > Integridad.
- > Responsabilidad.
- > Pasión.
- > Diversidad.
- > Calidad.

Línea de productos

Bebidas gaseosas

- > Coca Cola.
- > Inca Kola.
- > Fanta.
- > Sprite.
- > Schweppes.
- > Crush.

Aguas

- > San Luis.
- > Benedictino.

Bebidas isotónicas

- > Powerade.

Aguas saborizadas

- > Aquarius.
- > Frugos & Nada.

Néctares

- > Frugos del Valle.

Tés

- > Fuze Tea.

ANÁLISIS DE LAS MARCAS

Público objetivo de la campaña

Marca	Público objetivo de la campaña	Posicionamiento de la marca
Pacífico Seguros	<i>La campaña impulsada por las tres marcas estuvo dirigida a todos los peruanos (público en general), cualquiera que tuviera una botella de plástico para ser desechada.</i>	Pacífico Seguros se encuentra en el <i>top of mind</i> de las empresas aseguradoras en el Perú. Ha buscado posicionarse como el aliado perfecto de las personas y las empresas, aquella que vela y que se hace cargo de que tus planes no se vean truncados por un accidente, robo u otro siniestro.
Cencosud (Wong y Metro)		Wong y Metro son una cadena de supermercados comprometida con mejorar la calidad de vida de las familias peruanas, y por ello busca generar iniciativas que tengan impacto positivo en la sociedad. Para lograrlo, genera y refuerza alianzas que le permiten seguir siendo un agente de cambio.
The Coca Cola Company (San Luis)		El agua San Luis está adueñándose del terreno del término «balance» a todo nivel; en la vida, en el trabajo, a nivel de bienestar y con el atributo de cuidado del medio ambiente, ya que sus botellas usan menos plástico.

Desafíos de las marcas

Nos encontramos en una crisis medioambiental y, a pesar de que se conoce la importancia y necesidad de reciclar, aún no lo hacemos. De acuerdo con un artículo publicado por el Ministerio del Ambiente (2017), en el Perú solamente se recicla el 1,9% del total de los residuos sólidos aprovechables, y, en Lima, el 4% de 8.468 toneladas diarias de basura (*E/ Comercio*, 2016). Por ello, era clave involucrar al ciudadano de a pie para que recicle o continúe haciéndolo.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Descripción del producto o servicio

La Ponchila fue un producto dos en uno. Una mochila-poncho hecha de 80 botellas de plástico. Fueron entregadas a niñas y niños que viven en zonas de bajas temperaturas, a quienes, además de abrigo, ayudarían en su recorrido hacia el colegio.

Comportamiento y actitud del público hacia el producto o servicio

En el caso de las personas que ya contaban con el hábito de reciclar y segmentar sus residuos, esta iniciativa contribuía a reforzarlo. En el caso de aquellos que no lo tenían, les daba una razón para hacerlo, ya que ahora sus botellas tenían un valor social más tangible.

Innovaciones

La Ponchila está hecha a base de material de reciclado que contribuye con una causa social generando un doble impacto: promover el reciclaje de plástico y abrigo a los niños que viven en zonas de muy bajas temperaturas.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Los objetivos de *marketing* de la campaña establecidos por las tres empresas fueron los siguientes:

RECOLECCIÓN DE BOTELLAS

META POR AÑO:

320.000

UNIDADES.

META DE PRODUCCIÓN:

4.000

PONCHILAS (CADA PONCHILA NECESITABA 80 BOTELLAS).

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

Todos los años, nos enteramos por las noticias y diferentes campañas sobre la difícil situación ocasionada por las bajas temperaturas en las zonas altoandinas de nuestro país, que llegan hasta los -20 °C. Sin embargo, lo que no suele conocerse es que estas temperaturas afectan los estudios de los niños debido a que asistir al colegio resulta muy complicado al tener que enfrentarse al frío extremo a pie por horas y sin los implementos necesarios (abrigo y dónde llevar sus útiles cómodamente).

De acuerdo con la encuesta demográfica de salud familiar, aproximadamente 14 de cada 100 estudiantes en el país abandonan la escuela, y uno de los motivos más importantes es el frío al que se enfrentan en la Sierra. Por ejemplo, y como indica un artículo publicado en el diario *Correo*, según datos de la Gerencia Regional de Educación, el 40% de los escolares deja de asistir al colegio debido al frío de la temporada de invierno (*Correo*, 2018).

Esta información es el punto de partida, ya que a través del reciclaje de botellas se fabricarían las Ponchilas, que contribuirían a mitigar el problema que enfrentaban los niños en su travesía diaria al colegio, al tener un accesorio que les permitiera trasladar sus útiles y que, a su vez, los abrigara contra el clima álgido de la zona. De esta manera, el consumidor de botellas tendría la motivación para reciclar, al tener un rol activo y contribuir con que los niños de Huancavelica, Apurímac, Ayacucho, Cusco, Puno y Arequipa no dejen de ir al colegio por no poder enfrentar el frío.

Tono

La campaña apeló al lado emocional de las personas, al mostrar los beneficios de reciclar las botellas y el nuevo uso que se les daría.

Insight

Como se mencionó anteriormente, sabemos de la urgencia de fomentar el reciclaje y hacerlo siempre aunque demande un poco más de esfuerzo; sin embargo, no lo hacemos.

Es común que las personas nos animemos a hacerlo cuando sentimos cierto reconocimiento y que logramos algo de lo que se nos otorga el beneficio «directo», y cuando lo vemos en el corto o mediano plazo. Fue así que esta campaña logró vincular el reciclaje con el beneficio medianamente inmediato.

Se podría decir que la motivación del consumidor por reciclar cobra sentido, ya que vale la pena hacer el trabajo extra porque, al reciclar, ayuda a alguien más. En este caso, tenían que ir a Wong y a Metro a dejar las botellas porque contribuían y eran parte de la solución de un problema social.

Marketing mix de la campaña

Para fines de este caso, se planteó una propuesta de *marketing mix* adaptada.

Estrategia de producto

El producto de esta campaña es la Ponchila. Su nombre proviene de la fusión de sus dos funciones: es poncho y mochila a la vez.

Este producto, además, fue fabricado con botellas de plástico recicladas por personas que decidieron dejar sus botellas de plástico en las estaciones de acopio seleccionadas.

Finalmente, la Ponchila se convirtió en un elemento clave para los niños de las diversas zonas altoandinas del Perú que tienen que recorrer largos trayectos para llegar a sus escuelas y a temperaturas bajo cero grados.

Estrategia de precio

El precio de las Ponchilas son las botellas que se reciclaron. A eso se puede sumar el esfuerzo que hace la persona en cuanto al tiempo de reciclarlas y no simplemente desecharlas en cualquier tacho de basura. Esto representa lo que las personas están dispuestas a dar para recibir el producto que describimos anteriormente.

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción tuvo una etapa de lanzamiento (sensibilización), una de mantenimiento y una de cierre.

En la etapa de sensibilización, se utilizaron medios web, redes sociales, paneles en la vía pública y pauta en cines; en la de mantenimiento, redes sociales y web. Por último, en la etapa de cierre, cuyo propósito

era despertar sentido de urgencia en el público para incentivar la donación, se optó por redes sociales de las marcas involucradas y de los *influencers*, Google Adwords, PPV (*pay per view*), PPL (*pay per lead*) y LED para paneles en la vía pública.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación combinó dos conceptos clave: la ayuda al planeta mediante el reciclaje y la ayuda a los niños. El concepto se trabajó con el nombre «Ayudando al planeta, ayudamos a miles de niños». Cabe destacar que, a través de este, se resalta el rol activo del consumidor, lo cual, desde la comunicación, ya lo hace parte de la causa social y ambiental.

Esta campaña tuvo una duración de tres meses, debido a que una primera etapa consistió en la recolección de las botellas para su posterior transformación en Ponchilas. Por ello, fue clave trabajar dos aspectos: mantener el interés de los consumidores y optimizar el uso del presupuesto. La campaña de comunicación se trabajó en tres etapas:

Etapa 1:
Lanzamiento.

Etapa 2:
Mantenimiento.

Etapa 3:
Cierre.

Tabla 1: Etapas de la campaña comunicacional

Etapa	Lanzamiento 2 semanas	Mantenimiento 2 meses	Cierre 2 semanas
Objetivo	Sensibilizar mostrando la realidad de los niños para captar el interés de las personas	Mantener el interés durante la fabricación	Dar a conocer los resultados para evidenciar la participación del público (entrega de Ponchilas en Huancavelica, Apurímac, Puno, Cusco, Ayacucho y Arequipa)
Acciones	Contenido y pauta digital, <i>influencers</i> . Piezas ATL (TV, cine y vía pública) Tiendas y establecimientos propios	Contenido digital Web	Contenido y pauta digital, <i>influencers</i> Piezas ATL (vía pública) Tiendas y establecimientos propios

Fuente: Formulario de postulación EFFIE, caso La Ponchila (2018). Elaboración propia.

Objetivos de comunicación

a

Conocimiento de campaña

META TRAZADA:

>30%

Cada empresa está siempre por encima del 20% cuando realiza acciones de sostenibilidad; al sumar esfuerzos, se buscó superarlo.

Intención de empezar a reciclar (cambio de hábito)

META TRAZADA:

>20%

En Lima, se recicla el 1% de las 8.000 toneladas de basura que se generan a diario; por ello, la meta tenía que ser ambiciosa.

Percepción de empresas socialmente responsables

META TRAZADA:

>30%

Cada marca tiene una percepción sobre el 30% como empresa socialmente responsable. Se buscaba alcanzar una percepción mayor.

b

Video de lanzamiento

META DE VIEWS:

>500.000

En campañas comerciales, cada marca obtiene aproximadamente 500.000 vistas en los videos de lanzamiento. Como se contaba con un presupuesto inferior, la meta era superar ese número entre las tres.

Nivel de engagement

META TRAZADA:

>450.000

Se estableció como *benchmark* la campaña más exitosa de Pacífico Seguros. Esta alcanzó en tan solo seis meses un nivel de *engagement* de 150.000; al ser tres las marcas involucradas, el objetivo fue triplicar el número.

Activity

META TRAZADA:

>15.000

El *benchmark* establecido fue de 5.000.

Resultados web

META TRAZADA:

200.000 visitas

De acuerdo con la información brindada por las compañías involucradas en la campaña, las páginas web orientadas a responsabilidad social suelen tener un promedio de 130.000 visitas.

Concepto de campaña

El concepto de campaña planteado debía ser lo suficientemente potente como para mantener al público conectado y, sobre todo, comprometido con la causa en cuestión; por ello, este se fraseó de la siguiente manera: «Ayudando al planeta, ayudamos a miles de niños».

Así, se evidenciaba la relación entre el componente ambiental y el social en una sola frase.

Reason why

La razón para creer en esta iniciativa es el producto y su impacto social y ambiental.

Definición de los canales de comunicación

La campaña estuvo presente en diversos canales, y a su vez las marcas tenían el reto de optimizar el presupuesto optando por medios de bajo costo, pero de largo alcance. Es así que se optó por los siguientes canales:

- > Punto de venta (Wong y Metro fueron los escaparates de la campaña): se vistieron las góndolas en las que se encontraban las botellas de agua, los marcos de caja, así como las fajas de las cajas de todas las tiendas (un total de 26 tiendas en Lima y regiones).
- > Presencia de la campaña en 400 sedes del Banco de Crédito del Perú en todo el país.
- > Medios digitales: Facebook, Google Display, RPP, Redmas y Perú Red.
- > Medios ATL: vía pública, TV y cines.
- > El Ministerio del Ambiente a través del programa Perú Limpio.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE MEDIOS

Estrategia de medios

La campaña se manejó a través de medios de bajo costo, pero de largo alcance; es decir, plataforma digital, redes sociales y tiendas propias.

Digital

Se emplearon medios de mayor alcance para viralizar la comunicación.

La inversión se concentró en Facebook y Google Display como medios primarios, y RPP, Redmas y Perú Red como medios secundarios.

ATL

Se trabajaron piezas puntuales para redirigir y generar soporte a digital, como TVC, vía pública y cines. En las tres etapas de la campaña, se contó con publicidad en pantallas LED y presencia en TV y cines.

Se logró cumplir con los siguientes objetivos:

- > Amplificar la campaña a través de pauta digital e influenciadores.
- > Contar con elementos de gran impacto en Lima.
- > Generar mucho contenido en redes.
- > Wong y Metro se convirtieron en escaparates durante la campaña. Se vistieron las góndolas de agua, los marcos de las cajas y las fajas de las cajas en todas las tiendas. El uso de estos medios propios representó S/ 158.920,00 por año, por costo de alquiler.
- > Presencia en 26 tiendas de Wong y Metro como puntos de acopio, en Lima y provincias.
- > Se ingresó a 400 sedes del Banco de Crédito del Perú a través del circuito cerrado.
- > El Ministerio del Ambiente, en el marco de su programa Perú Limpio, se unió a la campaña, no solo validando la acción como una que contribuye a disminuir el impacto del plástico en el medio ambiente, sino educando a través de su *expertise* y donando las botellas que recogía durante sus activaciones.



Wong y Metro se convirtieron en escaparates durante la campaña. Se vistieron las góndolas de agua, los marcos de las cajas y las fajas de las cajas en todas las tiendas. El uso de estos medios propios representó S/ 158.920,00 por año, por costo de alquiler”.

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

Indicadores clave de rendimiento y resultados

Tabla 2: Resultados de la campaña

Indicador	Meta trazada (por año)	Meta alcanzada (por año)
Recolección de botellas (meta por año)	320.000 unidades	2016-2017: 480.000 2017-2018: 560.000 Total: 1.040.000
Producción de Ponchilas	4.000 unidades	2016-2017: 6.000 2017-2018: 7.000 Total: 13.000
Conocimiento de la campaña	>30% de conocimiento entre el público	2016-2017: 35% 2017-2018: 39%
Intención de empezar a reciclar (cambio de hábito)	>20% entre el público que antes no reciclaba	2016-2017: 37% 2017-2018: 42%
Empresa socialmente responsable (reputación corporativa)	>30% en resultado positivo	2016-2017 Pacífico Seguros: 47% Cencosud (Wong & Metro): 40% The Coca Cola Company: 39,40% 2017-2018 Pacífico Seguros: 60,50% Cencosud (Wong & Metro): 48% The Coca Cola Company: 48%
Views del video de lanzamiento	>500.000	2016-2017: 914.985 2017-2018: 1.958.174 Total: 2.873.159
Nivel de engagement (alcance de la campaña frente al universo)	>450.000	2016-2017: 1.068.220 2017-2018: 1.324.366 Total: 2.392.586
Activity (interacción de las marcas con la comunidad frente a la campaña)	>50.000	2016-2017: 86.943 2017-2018: 531.663 Total: 618.606

Fuente: Formulario de postulación EFFIE, caso La Ponchila (2018).

A continuación, otros resultados obtenidos por la campaña:

- > Obtención del Premio ANDA 2018 en la categoría de campaña de Responsabilidad Social.
- > Obtención del Premio EFFIE Latinoamericano Plata 2017.
- > Obtención del Premio Ojo Sustentable Bronce 2017.
- > En 2017, el Ministerio del Ambiente se unió a la campaña; de esta manera, el involucramiento se tornó intersectorial.
- > Publicidad gratuita valorizada en US\$ 253.000.
- > Durante la campaña, se logró comprometer a 40 empresas e instituciones que la promovieron entre su público interno y externo (Apoyo Consultoría, Entel, Easy Taxi, Sunass, KO, Vinifan, entre otras).

CONCLUSIONES

- > La unión de Pacífico Seguros, The Coca Cola Company (San Luis) y Cencosud (Wong y Metro) en su rol como agentes de cambio es un ejemplo claro de la potencia de sumar esfuerzos y aprovechar el giro de negocio de cada uno de los involucrados. En este caso, Cencosud, con Wong y Metro, tenía los lugares de acopio perfectos y transitados; The Coca Cola Company usa las botellas como insumo y es la marca de bebidas más importante y consumida del mundo; y Pacífico Seguros vela por el bienestar de las personas, de todas las personas.
- > Es una realidad el hecho de que muchos de nosotros sabemos de la necesidad de cambiar nuestros hábitos de consumo y tener prácticas reales y duraderas de reciclaje; sin embargo, no lo hacemos. Por ello, la campaña, al encontrar una causa social y tangible, logra que la motivación por hacerlo exista y que las personas reciclen, aunque tengan un poco más de trabajo que simplemente deshacerse de sus botellas en los tachos de basura.
- > Hoy, las personas estamos expuestas a cantidades de información antes inimaginables; por ello, cada vez es más difícil para las marcas lograr ser relevantes y escuchadas por los consumidores. En este caso, el factor clave de esta alianza fue que no solamente lo dijo, sino que lo hizo.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Ahora que la campaña ha terminado, ¿qué estrategia y acciones de bajo costo propondría a las marcas para que las personas que empezaron a reciclar no dejen de hacerlo?
2. ¿Por qué considera que The Coca Cola Company optó por participar con la marca San Luis y no con todas sus marcas? Sustente su respuesta.
3. Si bien la campaña estuvo dirigida a todos los peruanos, ¿quiénes considera que fueron los que reaccionaron más a esta y por qué?

Referencias

- > BBC. (Julio de 2019). «Crisis mundial de la basura»: 3 cifras impactantes sobre el rol de Estados Unidos. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48914734>
- > Cencosud. (2019). *Cencosud*. <https://www.cencosud.com/supermercados-peru/cencosud/2016-02-01/144406.html>
- > *Correo*. (Mayo de 2018). Al menos 4 de cada 10 escolares dejan de ir al colegio debido al intenso frío. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/al-menos-4-de-cada-10-escolares-dejan-de-ir-al-colegio-debido-al-intenso-frio-817361/>
- > *El Comercio*. (Febrero de 2016). Solo 4% de 8.468 toneladas de basura se recicla en Lima. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/4-8-468-toneladas-diarias-basura-recicla-lima-272561-noticia/>
- > *Formulario de postulación EFFIE, caso La Ponchila* (2018).
- > Ministerio del Ambiente. (Mayo de 2017). *En el Perú solo se recicla el 1,9% del total de residuos sólidos reaprovechables*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>
- > Ministerio del Ambiente. (Mayo de 2018). *En el Perú solo se recicla el 1,9% del total de residuos sólidos reaprovechables*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/peru-solo-se-recicla-19-total-residuos-solidos-reaprovechables>
- > Pacífico Seguros. (2019). <https://www.pacifico.com.pe/>
- > The Coca Cola Company. (2019). <https://www.cocacoladeperu.com.pe/>

ANEXOS

Pieza gráfica de la campaña

Reciclemos más botellas

#PorMasPonchilas

Déjalas en las estaciones de reciclaje de Wong y Metro

www.yofuibotella.com

HECHA DE 80 BOTELLAS RECICLADAS

Con el apoyo del:

PERÚ Ministerio del Ambiente

Logos: pacifico seguros, san luis, Wong, Metro

The advertisement features a scenic mountain landscape with two children, a boy and a girl, running towards the camera. They are wearing blue backpacks. The text is overlaid on the image in white and blue boxes. At the bottom, there is a blue banner with logos and text. A small circular inset shows a close-up of the boy's face. A plastic bottle is visible in the bottom left corner.

COMENTARIO DEL CASO PACÍFICO SEGUROS, THE COCA COLA COMPANY Y CENCOSUD

La Ponchila

Elaborado por

Graciela Pedreschi

“La iniciativa dio como resultado la creación de la Ponchila, una mochila con poncho incorporado para abrigar, hecha de 80 botellas recicladas, para niños en zonas de fríos extremos”.

Pacífico Seguros, The Coca-Cola Company y Cencosud unen sus fortalezas buscando realizar una campaña ecosocial a través del reciclaje de botellas de plástico.

Por un lado, en las zonas altoandinas, la temperatura baja hasta -20 °C, lo que hace insoportable el camino de niños a pie al colegio. Por otro lado, en Lima existe un mayor consumo de bebidas debido a las altas temperaturas en verano. Ante este problema y oportunidad, se unen tres empresas: Pacífico Seguros, The Coca-Cola Company y Cencosud, con el objetivo de desarrollar una campaña ecosocial a través del reciclaje de botellas de plástico.

El reto consistía en generar una solución para ayudar a los niños en edad escolar¹⁰, para que estos no dejaran la escuela durante el invierno; crear un elemento de ayuda hecho en un 100% de botellas de plástico reciclado; y captar el interés en el ciudadano que aún no ha desarrollado del todo el hábito del reciclaje (solo el 4% de los desechos se reciclan en Lima).

La iniciativa dio como resultado la creación de la Ponchila, una mochila con poncho incorporado para abrigar, hecha de 80 botellas recicladas, para niños en zonas de fríos extremos. La Ponchila es un poncho que brinda protección ante las bajas temperaturas y un cobertor impermeable para las lluvias, y que tiene el espacio suficiente para guardar todos los implementos para la escuela, lo que da facilidad en la movilidad durante el trayecto.

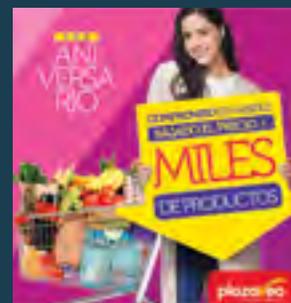
Se realizó en todo Lima una campaña a través de puntos de acopio en las tiendas Wong y Metro, en la que se enseñó y motivó a los clientes a que dejaran sus botellas ya utilizadas para poder cumplir con la meta.

El resultado fue sorprendente. No solo se llegó a cumplir con la meta propuesta: más de 1 millón de botellas fueron recicladas, y se entregaron 13.000 Ponchilas en las zonas de Huancavelica, Apurímac, Ayacucho, Cusco, Puno y Arequipa (departamentos con una tasa de retraso escolar del 50% en promedio). Además, se unieron a la iniciativa el Ministerio del Ambiente y 40 empresas más.

10. Cada año, en las zonas altoandinas del país, las temperaturas bajas vuelven insoportable el camino al colegio para muchos niños de escasos recursos.



Se realizó una investigación de campo para entender a las amas de casa peruanas. Se encontró que ellas tienen la necesidad de comprar a diario a precios bajos y, en ese sentido, eligen el canal que mejor se adapte a sus necesidades”.



10

CASO: *Plaza Vea*

DEMOCRATIZANDO EL CANAL MODERNO

Categoría	Retail 
Premio	EFFIE Oro 2018
Cliente	Supermercados Peruanos S. A. Plaza Vea
Agencia	Fahrenheit DDB
Elaborado por	Willy Talavera

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Entorno competitivo

En el Perú, el canal moderno representa cerca del 25% del volumen de las ventas, mientras que el canal tradicional concentra un 75%. Esta realidad genera que las tres principales marcas de supermercados compitan entre sí en una cancha muy reducida, mientras que los ganadores reales son el mercado y la bodega.

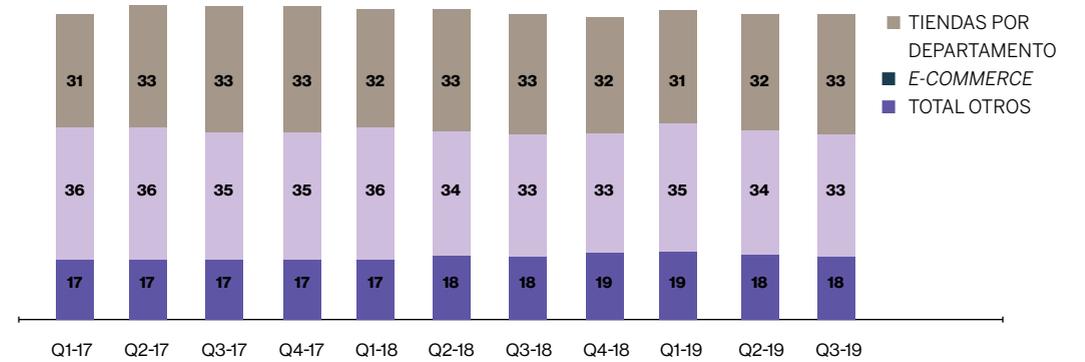
Por otro lado, de acuerdo con lo señalado por la consultora internacional Kantar Worldpanel (2019), la preferencia del consumidor peruano por el canal tradicional radica en una serie de factores como cercanía, precio bajo, empatía con el tendero y la confianza con este.

El principal objetivo de Plaza Vea era ganarle espacio al NSE C y, por ende, al mercado tradicional, haciendo que el público objetivo empiece a mirar a Plaza Vea como una opción nueva de compra diaria, seguir reafirmando el liderazgo de la marca en la categoría de supermercados, e intensificar los indicadores de salud de marca. Todo eso significaba un gran reto, manteniendo la estrategia de «Precios bajos todos los días».

Si bien es cierto que en octubre de 2016 ya se había lanzado la estrategia «Precios bajos todos los días» y se había abandonado la estrategia anterior de subir y bajar precios (*high and low*), que no aportaba diferenciación por los niveles de descuentos altos, comunes en los supermercados, esta aún no estaba consolidada en la mente de las amas de casa peruanas. Por ello, se tenía el reto de dar madurez a ese mensaje, lo cual tomaría un tiempo en un sector muy dinámico como el *retail*, lo que también podía jugar en contra de la estrategia y de la marca.

A medida que los indicadores de marca y *market share* crecían, los competidores incrementaban también su actividad y sus promociones de acuerdo con su estrategia de subir y bajar precios (*high and low*).

Figura 1: Distribución por canales



Fuente: Kantar Worldpanel (2019).

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 mercado.

Tabla 2: Resultados de la campaña

Grupo empresarial	Servicio y experiencia	Precios bajos		
Grupo Cencosud	Wong	Metro		
Grupo Intercorp	Vivanda	Plaza Vea	Economax	Mass
Grupo Falabella		Tottus	Hiperbodega Precio Uno	

Elaboración propia.

LA EMPRESA

Entorno competitivo

Historia

Supermercados Peruanos es una empresa comercial peruana que se constituyó 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.

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., con muy buenos resultados, ya que logró que la cadena creciera durante la década de 1990 y pudiera adquirir las cadenas Mass y Top Market, así como el arrendamiento del supermercado San Jorge. Gracias a estas adquisiciones, Supermercados Santa Isabel logró consolidarse como la segunda cadena de supermercados del Perú (Supermercados Peruanos, 2020).

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

Posteriormente, a finales del año 2005, Supermercados Peruanos lanzó Vivanda, un nuevo formato que ponía especial énfasis en la experiencia que se brinda a los clientes en sus tiendas, para lo cual se puso atención a su diseño y 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, la máxima calidad y al mejor precio.

En el año 2007, se lanzó a conquistar las diversas regiones, y tiene hoy tiendas en Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huancayo, Ica, Arequipa, Juliaca y Tacna.

Descripción de la empresa

Propósito

Generar bienestar para todos los peruanos entregando calidad todos los días.

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, 2020).

Visión

La visión de Supermercados Peruanos S. A. es «Ser la primera opción de compra para todos los peruanos» (Supermercados Peruanos, 2020).

Valores

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

- | | | | | | |
|-------------|---------------------------|----------------|---------------------|---------------------------|------------------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
| 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:

- > **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).
- > **La máxima calidad:** el cuidado exhaustivo de la amplia gama de productos que ofrece es parte de la razón de Plaza Vea frente a sus clientes.
- > **Precios bajos todos los días:** Plaza Vea está orientada a generar ahorro a sus clientes a través de una política de precios bajos diarios con el objetivo de seguir contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los peruanos.

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

Líneas de productos ofrecidas

Supermercados Peruanos S. A. es una cadena de supermercados peruana que cuenta con más de 400 tiendas en todo el Perú, divididas en los tres formatos de supermercados que existen en el mercado local: hipermercados, supermercados y tiendas de descuento.

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 y C que acostumbran realizar las compras del hogar, para lo cual Plaza Vea ofrece a sus clientes la tarjeta de Crédito OH!, que les permite acceder a beneficios exclusivos y descuentos sobre precios ya rebajados.

b. Supermercados

- > **Plaza Vea:** denominado Plaza Vea Súper, brinda la misma oferta que Plaza Vea Híper a nivel de alimentos, pero en áreas de menor tamaño.
- > **Vivanda:** tiene como objetivo ofrecer una experiencia diferente durante la compra, para lo cual ofrece un ambiente cálido y acogedor que genera una estancia agradable durante la compra. Su público objetivo está conformado por los NSE A y B, de mayor poder adquisitivo. Adicionalmente, cuenta con un programa de fidelización de clientes que se administra a través de la Tarjeta Vivanda, para que los clientes puedan acceder a promociones, descuentos y sorteos.

c. Tiendas de descuento

- > **Mass:** ofrece productos básicos a precios bajos, en un formato pequeño, para competir directamente con el canal tradicional. Su público objetivo son principalmente personas de los NSE B, C y D.
- > **Economax:** tienda supermayorista diseñada especialmente para el abastecimiento de negocios como bodegas, *minimarkets*, restaurantes y hoteles, que permite a quienes dirigen estos negocios y al público en general encontrar una variedad de productos comestibles, frescos, «electro», entre otros.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo (sexo, edad, NSE, intereses, personalidad)

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, quienes, se sabe, 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.

Para este caso en específico, «Democratizando el canal moderno», Plaza Vea se enfocó en amas de casa de 25 años a más de los NSE A, B y C.

Esta estrategia estuvo enfocada en captar clientes nuevos y clientes potenciales del NSE C a nivel nacional, quienes realizan compras diarias debido a una economía de ingreso diario o semanal.

El ama de casa entiende que, por más rutinario que parezca, es un reto diferente que asumir, en el que tiene que enfrentar muchas variables y opciones para optimizar su tiempo y dinero. Por esta razón, elegirá el supermercado 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 Intercorp). Por ello, el posicionamiento de una marca no puede ser

solamente «precios bajos», sino que es acompañado por características visuales de las tiendas y componentes emocionales en la comunicación de cada marca.

De esta manera, Plaza Vea ofrece, además de precios bajos, tiendas modernas y ubicadas estratégicamente en Lima y las principales regiones del país. Asimismo, su estilo de comunicación le habla a una mujer moderna, con familia, que cuida de ella misma y que busca ahorrar.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto o servicio

En Plaza Vea se ofrece, además de los productos de consumo masivo y de limpieza, 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, etc. Además de contar con la venta *e-commerce* a través de plazavea.com.pe.

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

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

Cabe señalar que los competidores directos de Plaza Vea son Metro (Grupo Cencosud) y Tottus (Grupo Falabella); ambos con más de 80 tiendas a nivel nacional. Metro es el de mayor historia en el país, con más de 25 años en el mercado peruano y con un posicionamiento claro en «precios bajos», pero el principal competidor es el mercado tradicional, que tiene el 75% del mercado.

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. El nivel de precios es un factor decisivo.
- > Los consumidores hacen un *mix* al realizar algunas compras en el canal tradicional y otras en el canal moderno, 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 agresivas para generar tráfico, vigentes solo en días específicos: quincenas y fin de mes).

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Negocio

Transacciones (*same store sales*):

- > Incrementar el volumen de ventas *same store sales* en un 4%.
- > Revertir la caída consecutiva de nueve meses de transacciones del 5% y aumentar el número de transacciones *same store sales* en un 3%.

Datos:

- > *Same store sales*: crecimiento sin considerar la apertura de tiendas nuevas.
- > La cantidad de transacciones refleja la afluencia de clientes a las tiendas.

Share de mercado:

- > Crecer en un punto porcentual en participación de mercado.

Fuente: Nielsen (2016-2017).

Indicadores de marca: perceptual/actitudinal**Top of mind:**

- > Aumentar en 7 pp. el *top of mind* de la marca a nivel nacional (Millwardbrown, 2017).

Percepción de precios bajos:

- > Incrementar el nivel de percepción de precios bajos a nivel nacional en 10 pp. (Millwardbrown, 2017)

Atributo de publicidad que motiva a la compra.

- > Aumentar en 4 pp. a nivel nacional (Millwardbrown, 2017).

Atributo de identificación de la comunicación con la mujer peruana:

- > Aumentar en 10pp. a nivel nacional (Millwardbrown, 2017).

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA**Big idea de la campaña**

«Para el ama de casa, cada día es un reto distinto; sobre todo con un presupuesto reducido, por eso reafirmamos nuestro compromiso de entregar precios bajos todos los días».

Se realizó una investigación de campo para entender a las amas de casa peruanas¹¹. Se encontró que ellas tienen la necesidad de comprar a diario a precios bajos y, en ese sentido, eligen el canal que mejor se adapte a sus necesidades.

Se encontró que las amas de casa usuarias del mercado no son ajenas al mundo del supermercado. Ellas contaron que convenía utilizar las ofertas y promociones del supermercado en ciertos productos y en ciertos momentos, como el fin de semana, pero no siempre; se trataba, entonces, de una compra por conveniencia, según necesidades puntuales.

11. Estudio de campo en canal tradicional realizado por GFK (2016).

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

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**Objetivos de comunicación****Febrero de 2017 – segunda fase: nueva estrategia, versión oficial**

Ya seguros del nuevo rumbo, se lanzó oficialmente la nueva estrategia. Al igual que en la fase beta, se centraron en las amas de casa. Se decidió comunicar por etapas para facilitar el entendimiento del posicionamiento. Se estableció un inicio de entendimiento de las clientas y se lanzó la campaña «Mujeres», la cual reconocía a las expertas del ahorro y su labor diaria. Es ahí donde se lanza y comunica el compromiso de Plaza Vea: seguir trabajando por el bienestar de todas las amas de casa. A partir de ese momento, se tendrían precios bajos, pero esta vez todos los días.

Julio de 2017: un guiño especial por Fiestas Patrias

Por ser las primeras Fiestas Patrias con la nueva estrategia, se quiso hacer algo muy especial. Reafirmando el compromiso en todos los productos, y no solo en las marcas blandas, por primera vez se reunió a las marcas líderes y que los peruanos llevan en el corazón, como Inca Kola, D'Onofrio, Maggi, Colgate, Cristal, Sublime, Ayudín, Nescafé, y muchas más, y se ofreció el precio más bajo del mercado solo en Plaza Vea. Así, se lanzó la campaña «Marcas de corazón».

Agosto 2017 – tercera fase: retamos al canal tradicional

Se tenía que seguir reforzando el nuevo posicionamiento. Esta vez, se hizo con una acción un poco más agresiva contra el canal tradicional, que fue demostrando que los precios bajos de Plaza Vea son como los del mercado. Se intervino en un puesto de mercado y el personal se hizo pasar como el casero de las amas de casa para demostrar que los precios de Plaza Vea son tan bajos como los del mercado tradicional.

Octubre 2017 – cuarta fase: validando nuestro mensaje

Tras un año de lanzar el nuevo compromiso, se dio un paso más, poniendo a prueba la confianza de las clientas. Se lanzó «Compra a ciegas»: se decidió quitar los precios de las góndolas de Plaza Vea, y las amas de casa respondieron. Sin saber el precio, siguieron comprando como siempre.

PLANIFICACIÓN DE MEDIOS

Se usó un potente *mix* de medios. Los principales fueron: TV, digital (Facebook, YouTube y Google) y la puesta en escena en la tienda (indicadores, material POP, arcos al ingreso de las tiendas, flejes y señalizadores). Esta última fue muy importante, ya que es ahí donde se ejecuta la compra.

Como medios secundarios, se reforzó la comunicación con guías de compra, donde se evidenciaron los precios bajos todos los días. A la par, se activaron avisos en prensa y dípticos donde se exponían productos *killers* a precios rebajados, los cuales fueron encartados en el diario de mayor lectoría y afin al público objetivo.

La vía pública se utilizó como medio de soporte en la comunicación principal.

Además de medios pagados, se usaron también otros canales de comunicación propios, como: material POP en tiendas, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, página web).

Por último, se contó con auspicios en TV abierta (con líderes de comunicación como Gisela Valcárcel), como: *El gran show* (de abril de 2017 a diciembre de 2017) y *Mi mamá cocina igual que la tuya* (de agosto de 2017 a diciembre de 2017).

Resultados obtenidos atribuidos a la campaña

Negocio

En promedio, en el año 2017, se creció un 8,6% en transacciones versus el año 2016, frente a un crecimiento de la competencia (Metro y Tottus) de solo un 1,7% y un decrecimiento del canal tradicional en un 0,5%.

Transacciones (*same store sales*)

Objetivo: incrementar el volumen de ventas *same store sales* en un 4%.

Resultado: el volumen de ventas se incrementó en un 6,7% versus el año 2016.

Objetivo: revertir la caída consecutiva de nueve meses de transacciones del 5% y aumentar el número de transacciones *same store sales* en un 3%.
Resultado: el número de transacciones aumentó en un 5,1% versus el año 2016, revirtiendo así la tendencia decreciente e incluso superando la meta que se había planteado Plaza Vea.

Share de mercado

Objetivo: crecer en 1 pp. la participación de mercado.

Resultado: la participación de mercado se incrementó en 1,5 pp. para el cierre del primer trimestre de 2018.

Indicadores de marca: perceptual/actitudinal

Top of mind

Objetivo: aumentar en 7 pp. el *top of mind* de la marca a nivel nacional.

Resultado: el *top of mind* a nivel nacional aumentó en 12 pp. Se superó en 5 pp. la meta que se había planteado.

Percepción de precios bajos

Objetivo: incrementar el nivel de percepción de precios bajos a nivel nacional en 10 pp.

Resultado: la percepción de precios bajos a nivel nacional aumentó en 16 pp. Se superó en 6 pp. la meta que se había planteado.

Objetivo: incrementar el nivel de percepción de precios bajos en 9 pp. en el NSE C.

Resultado: la percepción de precios bajos en el NSE C aumentó en 21 pp., superando así en 12 pp. la meta que se había planteado.

Atributo de publicidad que motiva a la compra

Objetivo: aumentar en 4 pp. a nivel nacional.

Resultado: se incrementó la motivación a comprar en las tiendas de Plaza Vea a nivel nacional en 16 pp.

Atributo de identificación de la comunicación con la mujer peruana

Objetivo: aumentar en 10 pp. a nivel nacional.

Resultado: las amas de casa se sintieron más identificadas con la comunicación de la marca. La identificación aumentó en 20 pp., duplicando así la meta que se había planteado.

CONCLUSIONES

- > El reto de Plaza Vea era sumamente ambicioso al decidir competir contra el canal tradicional, el cual se encuentra fuertemente posicionado en la mente, sobre todo de las consumidoras a las que apuntaba, como la opción más conveniente para sus necesidades. Por ello, la clave era entender su comportamiento y lo que ellas valoraban del canal tradicional para superar aquella propuesta de valor.
- > Al entender, en primer lugar, que son sobre todo las amas de casa de 25 años a más las que hacen las compras de manera diaria porque perciben ingresos del día a día, enaltecieron su rol como expertas del ahorro y mujeres modernas cuya labor diaria es clave para el funcionamiento de sus hogares. Con eso, captaron su atención e hicieron que se sintieran identificadas.
- > Luego, y muy importante, no solo comunicaron que tendrían precios bajos todos los días, sino que lo hicieron realidad mediante distintas estrategias, recurriendo hasta a las pruebas ciegas. Así, a través de diversos recursos planificados, gestionados y ejecutados de acuerdo con una estrategia que parte del conocimiento del consumidor, se lograron resultados clave para la empresa.



El reto de Plaza Vea era sumamente ambicioso al decidir competir contra el canal tradicional, el cual se encuentra fuertemente posicionado en la mente, sobre todo de las consumidoras a las que apuntaba, como la opción más conveniente para sus necesidades”.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Mencione y explique por qué considera que la campaña tuvo éxito y logró que su público objetivo conectara con ella.
2. ¿Qué elementos de «experiencia» utilizaría para potenciar la estrategia de la campaña? Sustente su respuesta.
3. Desarrolle las siete «P» de *marketing* de servicio para esta campaña.



Referencias

- > GfK. (2016). *Estudio de campo en canal tradicional*.
- > Kantar Worldpanel. (2019). *Consumer Insight Kantar Worldpanel*.
- > Millwardbrown. (2017). *Tracking de marca 2016-2017*.
- > Nielsen. (2016-2017). *Información de mercado – supermercados*.
- > Supermercados Peruanos S. A. (2020). <http://www.supermercadosperuanos.com.pe>

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO PLAZA VEA

Democratizando el canal moderno

Elaborado por

Carlos Pella

“La puesta en escena fue impecable. Comenzaron con la campaña «Mujeres», reconociendo a las expertas del ahorro y su labor diaria, y reforzando el concepto de seguir trabajando por el bienestar de las amas de casa con precios bajos, pero, esta vez, todos los días”.

Uno de los conceptos más potentes dentro del *marketing* es, sin lugar a dudas, la consistencia en la estrategia. No solamente a través de distintos canales y medios, sino también –y sobre todo– a lo largo de los años. Un posicionamiento de marca no se logra de

la noche a la mañana; es un trabajo continuo que demanda esfuerzo, recursos y mucha congruencia.

El caso de Plaza Vea, «Democratizando el canal» es un claro ejemplo de una estrategia muy bien

diseñada que perdura en el tiempo, y que se inició años atrás, cuando la empresa decidió abandonar su táctica de ofertas temporales o «*high & low*» con foco en promociones, por una estrategia de precios bajos permanentes o *every day low prices* (EDLP), utilizada por Walmart con gran éxito, donde el foco es una oferta de precios bajos de manera constante. No es casualidad que la misma empresa haya sido premiada con el EFFIE Oro 2017 en la categoría Retail con el caso «Precios bajos todos los días», con unos resultados sorprendentes de negocio, logrando una clara diferenciación en la categoría. Ya en ese momento, la empresa arriesgaba con una apuesta distinta, desafiando la dinámica de mercado y desafiándose ellos mismos también, sin lugar a dudas, pero siendo conscientes de que era un riesgo que podía traer grandes réditos. Y, efectivamente, así fue: lograron el liderazgo en la categoría en ese momento.

Sin embargo, con la estrategia «Democratizando el canal» fueron incluso un paso más allá. Tomando como base construir sobre el mismo posicionamiento de «Precios bajos todos los días», en esta oportunidad quisieron ir por un reto más grande: ganar consumidores al canal tradicional. En el Perú, el canal moderno representa cerca del 30% del volumen de las ventas, mientras que el canal tradicional concentra un 70%. Esta realidad genera que los supermercados compitan entre sí en una cancha reducida, cuando el grueso del consumo está en el mercado y la bodega. Si bien es cierto que ya habían lanzado la estrategia de «Precios bajos todos los días» hacía un tiempo, esta aún no estaba consolidada en la mente del consumidor, por lo que darle madurez al mensaje era un gran reto. La campaña estuvo enfocada en capturar a potenciales clientes del NSE C a nivel nacional, teniendo como *insight* principal que el ama de casa tiene la necesidad de comprar a diario a precios bajos y elige el canal que mejor se adapte a sus necesidades. Sentían que los supermercados no estaban haciendo un esfuerzo diferenciado para la compra semanal y la diaria. Y es allí donde Plaza Vea observa una

oportunidad para reafirmar su compromiso de precios bajos todos los días.

La puesta en escena fue impecable. Comenzaron con la campaña «Mujeres», reconociendo a las expertas del ahorro y su labor diaria, y reforzando el concepto de seguir trabajando por el bienestar de las amas de casa con precios bajos, pero, esta vez, todos los días. Luego, siguieron con una campaña disruptiva y más agresiva, atacando directamente al canal tradicional: intervinieron puestos de mercado y se hicieron pasar como el caserito de las amas de casa, para demostrar que los precios de Plaza Vea son tan bajos como en un mercado tradicional. Una actividad audaz y con un mensaje potente. Y, finalmente, lanzaron «Compra a ciegas», campaña en la que quitaron los precios de las góndolas del supermercado y las amas de casa respondieron comprando como siempre, sin saber el precio.

Los resultados fueron espectaculares. Tuvieron un crecimiento de un 8,6%, frente a un crecimiento de la competencia de solo un 1,7% y un decrecimiento del canal tradicional en un 0,5%, así como un incremento de *market share*, un crecimiento del número de transacciones *same store sales* y un aumento de *top of mind* a nivel nacional, superando en 5 pp. la meta inicialmente establecida.

Es un caso que premia no solo el buen trabajo en *marketing* en el sentido amplio de la palabra, sino también la consistencia en la estrategia. La apuesta a largo plazo da frutos. Ciertamente, hay un merecido reconocimiento al razonamiento divergente, a retar el *statu quo*, a atreverse a pensar fuera de la caja, lo cual, con una buena lectura del mercado con *insights* relevantes del consumidor, aterrizado en un sólido plan de mercadeo que asegure la excelencia en la ejecución, se traduce en los resultados que hemos visto. Ya que, finalmente, uno de los grandes aportes de un profesional en *marketing*, hoy en día, es generar valor tangible a las marcas y al negocio.



La campaña logró que Sodimac resaltara en un entorno saturado de publicidad por la coyuntura de la llegada del Perú al Mundial de fútbol después de 36 años”.



11

CASO: *Sodimac Perú*

TAS: EL JAPONÉS QUE SE CONVIRTIÓ EN UN PERUANO MÁS

Categoría

Carpe Diem



Premio

EFFIE Oro 2019

Cliente

Sodimac Perú

Agencia

McCann

Elaborado por

Freddy Linares

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Cada cuatro años, la Copa Mundial de Fútbol se convierte en la principal vitrina internacional para posicionar las marcas. Cabe esperar, por lo tanto, que el espacio publicitario lo ocupen las marcas con mayor capacidad de posicionamiento. Así, Adidas, Coca-Cola, Hyundai, Emirates, Sony y Visa se han convertido en socias de la FIFA. En ese contexto, la competencia en el ámbito publicitario es muy intensa, y para abrirse paso en este sector se requiere no solo de inversión, sino de ingenio y creatividad.

En estas circunstancias, más precisamente en el Mundial de Rusia 2018, Sodimac Homecenter desarrolló una campaña muy potente. Ese año, el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS, en francés) aplicó una sanción al jugador peruano Paolo Guerrero. De no haberse visto el caso en un tribunal suizo, Guerrero no habría podido ir al Mundial de Rusia. La decisión desató la furia de los hinchas peruanos, que en pocas horas generaron el *trending topic* «@tas», seguido de fuertes reclamos. Sin embargo, el TAS no tiene cuenta de Twitter, y, más bien, la cuenta @tas pertenece al periodista japonés Tasuku Okawa, quien recibió los acalorados reclamos de los hinchas peruanos. Luego de aclararse la confusión, Sodimac Homecenter tomó contacto con Okawa y le envió un *kit* con la camiseta de la selección peruana, un chullo y otros implementos. Finalmente, «lo convirtieron en hincha».



Con el comercial de un japonés vestido con los atuendos del hincha peruano, Sodimac Homecenter captó la conversación antes que sus competidores locales. Lo cual se explica en parte porque, ante una abundancia de contenidos, el consumidor se engancha más fácilmente con contenidos auténticos y reales”.

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MACROENTORNO Y DEL MICROENTORNO EXTERNO

Con el comercial de un japonés vestido con los atuendos del hincha peruano, Sodimac Homecenter captó la conversación antes que sus competidores locales. Lo cual se explica en parte porque, ante una abundancia de contenidos, el consumidor se engancha más fácilmente con contenidos auténticos y reales.

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO Y COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA

Asimismo, los proveedores de canales de exposición también fueron escasos. Las diversas compañías locales buscaron posicionarse en estos espacios extremadamente competitivos y trabajaron sus campañas con mucha antelación. Uno de los principales canales para visibilizarse fue la televisión. En cada partido de la selección peruana, alrededor de 2 millones de hogares estaban conectados en tiempo real, según la agencia de medios de GroupM, Wavemaker, citada por el diario *Gestión* (2018). De acuerdo con la misma fuente, solo alrededor de una decena de empresas accedieron a ser patrocinadores principales en la televisión de señal abierta, cuyo costo no negociado fue de alrededor de S/ 14 millones, por estar presentes en los 64 partidos del Mundial. Por otra parte, la radio, la prensa impresa y digital, y las redes sociales también ocuparon una proporción en los canales publicitarios, con la correspondiente distribución de horarios, audiencias y costos. La radio, por ejemplo, tuvo un costo equivalente al 30% del costo de los auspicios televisivos.

El otro desafío por cubrir era la línea de productos o servicios alineados o relacionados con los deportes. No es lo mismo promocionar ropa deportiva, televisores o energizantes que productos para el mejoramiento, reparación y decoración del hogar, como es el caso de Sodimac Homecenter.

ESCENARIO DE MARKETING COMERCIAL

En 2018, la inversión publicitaria creció en un orden del 15% con respecto al año previo, ascendiendo a un monto de US\$ 750 millones. Solo en los meses de junio y julio de 2018, período en que se desarrolló el evento deportivo, se invirtieron alrededor de US\$ 160 millones, lo que significó un aumento del 41% con respecto al año previo en el mismo espacio de tiempo. Cabe resaltar que estos meses representan entre el 17% y 18% de la inversión publicitaria anual. En gran medida, ello se debió a que el Perú clasificó al Mundial de fútbol después de 36 años.

Es importante mencionar que, en general, y particularmente en el Perú, el fútbol es un constructor de identidad muy potente (Pahuacho, 2018).

DESCRIPCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Sodimac Homecenter se orienta a un mercado masivo, en la medida en que sus productos son para el mejoramiento, reparación y decoración del hogar. En ese sentido, debía competir con las empresas que buscan abrirse espacio entre los proveedores de los canales masivos.

Por otra parte, debía captar el interés, principalmente, de varones y mujeres adultos de los sectores socioeconómicos B y C, aunque no de manera preferente o exclusiva. En ese sentido, su estrategia fue apostar por las redes sociales.

LA EMPRESA

Historia

Sodimac se fundó en Chile en 1952, liderado por Walter Sommerhoff. Desde 1980, se convirtió en una empresa de sociedad anónima, al ser comprada por José Luis del Río Rondanelli. En 1988, se constituyó la marca Sodimac Homecenter, la cual se dedicaba a vender productos para el mejoramiento, reparación y decoración del hogar.

En 2003, Sodimac se fusionó con Falabella. Esta empresa ya contaba con una tienda dedicada a la construcción: Home Store. Con la fusión, se alcanzó la cifra de 103 locales extendidos en cuatro países: Argentina, Colombia, Chile y el Perú. Actualmente, la compañía está presente también en los Estados Unidos y Canadá.

Las filiales en Chile y el Perú tienen las marcas Sodimac Homecenter y Sodimac Constructor, y se diferencian en que la primera vende artículos para el hogar y la segunda distribuye insumos para la construcción.

Entre 2014 y 2015, Sodimac se extendió a Brasil y Uruguay. En el Perú, en ese período, compró a sus competidores Maestro y Crate & Barrel. En 2018, Sodimac ingresó a México en asociación con la cadena de supermercados Soriana.

Descripción de la empresa (misión, visión, valores, filosofía, etc.)

Sodimac Homecenter busca llegar a las clases medias de las grandes ciudades, combinando calidad del producto y de atención, cercanía a los consumidores, comodidad y precios accesibles.

Misión

«Desarrollarnos con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes».

Visión

«Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mejorando la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, clientes, trabajadores y proveedores en América».

Principios y valores

Respeto

Somos alegres, sencillos y respetuosos con todas las personas, valoramos la diversidad, confiamos y escuchamos sin prejuicios.

Excelencia

Somos orientados al servicio, poniendo al cliente en el centro siempre. Hacemos las cosas bien, colaboramos, innovamos y buscamos ser cada vez mejores.

Integridad

Somos honestos, transparentes, justos y buscamos ser coherentes entre lo que decimos y hacemos.

Responsabilidad

Somos responsables en todas nuestras relaciones, haciéndonos cargo de todo lo que hacemos y los impactos que generamos en el presente y futuro.

Líneas de productos ofrecidas

- > Herramientas eléctricas e inalámbricas.
- > Piscinas, spa e inflables.
- > Iluminación y climatización exterior.
- > Accesorios de interior para autos.
- > Accesorios de exterior para autos.
- > Complementos de baño.
- > Electrodomésticos de cocina.
- > Pisos y revestimientos.
- > Herramientas para construcción.
- > Puertas, ventanas y cerraduras.
- > Cajas de herramientas y organizadores.
- > Muebles de terraza.
- > Muebles de sala y comedor.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Posicionamiento de la marca

Con respecto al formato, Sodimac lidera la posición de marca en el Perú. En 2015, ya había superado a Maestro en cuanto a recordación por parte de los consumidores. En 2019, al buscar en Google las palabras «Sodimac Perú», se obtienen cerca de 11.400.000 resultados en 0,71 segundos.

Promesa de la marca

Sodimac Homecenter brinda a sus clientes un servicio de calidad, ello como consecuencia del buen clima laboral. En efecto, la atención se combina con la orientación personalizada al cliente con respecto a los productos que está comprando.

Trayectoria

Sodimac tiene 67 años de historia y de experiencia frente al consumidor latinoamericano y estadounidense, lo cual le ha ayudado a adquirir los perfiles y las necesidades de sus clientes.

Accesibilidad

Sodimac Homecenter tiene 26 tiendas Sodimac Homecenter y 30 Maestro, las cuales están distribuidas en zonas estratégicas de Lima y provincias. Además, apuesta fuertemente por los canales digitales.

Enfoque en el cliente

Sodimac Homecenter se orienta a atender las necesidades de acuerdo con cada región. Según ello, se orienta a ofrecer los tipos de productos y materiales requeridos.

Desafíos de la marca

El desafío de la marca consiste no solo en mejorar las estrategias actuales en sus canales de venta, sino también en abrir nuevas formas de llegar al cliente. El trabajo del *big data* y del *storytelling* ya ha pasado a la historia, según declaró Ángela Álvarez, gerenta de Estrategia de Clientes y Marketing de Sodimac y Maestro Perú, a inicios de 2019. En ese sentido, comenzaron a apostar por el *smartdata* y el *storydoing*.

Assets de la marca

- > Tradición: es una empresa con 67 años de experiencia en el mercado latinoamericano.
- > Peruanidad: es una marca de origen chileno, pero han evidenciado una gran capacidad de conectar con el sentimiento del mercado peruano.
- > Líderes en el mercado peruano.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El producto publicitario consistió en la campaña de una empresa chilena que tomó como suyo el sentimiento peruano en el contexto del Mundial de Rusia 2018.

Descripción del producto o servicio

Ante la saturación de mensajes mundialistas, el reto de Sodimac era liderar conversaciones durante los primeros días del Mundial para conectar con los hinchas y ganar mayor visibilidad en los medios. Sodimac hizo una «escucha activa» de las redes y encontró una oportunidad en la ola de comentarios en Twitter dirigidos a @tas, un japonés al que se confundió con el Tribunal Deportivo de Arbitraje (TAS) que había sancionado a Paolo Guerrero. Con solo el envío de un *kit* de US\$ 400, se tuvo un impacto en más de 3.554.113 peruanos en apenas tres días y un *free press* valorizado en US\$ 20.071.

Características

En 2018, el Perú clasificó a un Mundial por primera vez en 36 años. El país se volcó al fútbol, incluyendo a las marcas principales. Sodimac no fue ajena a ello y se sumó a la fiesta de los peruanos.

Sin embargo, la marca se enfrentaba a varias barreras para destacar entre el fuerte ruido publicitario de la coyuntura:

Saturación:

- > Una época con alta saturación publicitaria.
- > Un manejo de mensajes similares de parte de la mayoría de las marcas.

Poco presupuesto de pauta:

- > Guerra de inversiones y espacios publicitarios, en especial por parte de los auspiciadores oficiales de la selección o de los jugadores.
- > Sodimac no fue el patrocinador principal.
- > Sodimac no compró pautas publicitarias durante los partidos.

Baja asociación directa con el evento del Mundial de fútbol.

- > Sodimac no es una marca relacionada con el deporte.
- > Sodimac era asociada a una marca chilena.

Sodimac ya había desarrollado su concepto de campaña mundialista. Su propósito era convertirse en el auspiciador de las tribunas peruanas. Tenía, por así decirlo, un territorio de marca (que era la casa), y a partir de ello quiso aprovechar toda oportunidad para destacarse entre las campañas de las otras marcas. Con ese objetivo, buscó adueñarse de conversaciones relevantes de los hinchas y así ganar visibilidad en la atmósfera competitiva. El medio para ello fue la generación de contenido disruptivo y de entretenimiento y con un bajo presupuesto.

Mercado objetivo

La marca Sodimac, tanto en su línea de productos para el hogar como en los insumos para la construcción, se orienta a un mercado masivo. Sin embargo, durante la campaña del Mundial de Rusia 2018, su audiencia fue el hincha peruano, cuya edad oscilaba entre 29 y 34 años. Este segmento suele visitar portales en internet relacionados con el fútbol, en especial para informarse de los eventos que involucraban a la selección peruana. A su vez, esos contenidos eran volcados a las redes sociales, en donde tiene un rol activo como comentarista.

En tres días, se tuvo un impacto en más de

3.544.113
millones de peruanos y un free press valorizado en

US\$ 20.071.

Comportamiento y actitud del público hacia el producto

En tres días, se tuvo un impacto en más de 3.554.113 millones de peruanos y un free press valorizado en US\$ 20.071.

Innovaciones

La innovación principal que se realizó fue aprovechar el contexto del Mundial para posicionar una marca chilena, con un personaje japonés, pero con un sentimiento de peruanidad.

Distribución

La distribución principal del mensaje fue por redes sociales.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

El objetivo, según la marca, fue «aprovechar la coyuntura» impactando a la mayor cantidad posible de personas, logrando repercusión en medios masivos y aumentando su base regular de interacción.

Objetivos de visibilidad en los medios:

- > Alcance en Facebook: 1.200.000 usuarios alcanzados.
- > Promedio de alcance de cada contenido en Facebook con similar inversión (US\$ 1.000).
- > Impresiones en Twitter: 200.000.
- > Promedio de impresiones de cada contenido en Twitter con similar inversión (US\$ 2.000).
- > Rebote en medios masivos a nivel nacional
- > Hacer que por lo menos un medio hablara de la noticia.
- > Interacciones en Facebook: 2.900.
- > Interacciones en Twitter: 1.800.

Sentimiento positivo:

- > Ser una marca asociada a un tema de conversación del Mundial.
- > Ser una marca asociada a un tema de conversación relevante en medios digitales durante los primeros días del Mundial.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Las estrategias principales fueron:

- Comunicación de sentimiento positivo a través de las redes sociales y con apelación al sentimiento de identidad peruana.

Big idea de la campaña

Frente a una abundancia de contenidos, la campaña buscó identificar contenidos auténticos y reales con el objetivo de que los consumidores se vinculen emocionalmente y compartan sentimientos.

La idea fuerza fue: Un japonés que se convirtió en un peruano más.

Cabe desatacar que la idea partió de la indignación de los hinchas peruanos frente a la decisión del Tribunal Deportivo Futbolístico de suspender al capitán de la selección, Paolo Guerrero. Esto tomaba como punto de partida una emoción real que movilizó a muchos peruanos y escapaba del territorio comunicacional de pura algarabía que inundaba la comunicación frente al Mundial.



Frente a una abundancia de contenidos, la campaña buscó identificar contenidos auténticos y reales con el objetivo de que los consumidores se vinculen emocionalmente y compartan sentimientos”.

Tono

Se usó el lenguaje típico del hincha promedio y un tono juvenil: un peruano más, que expresa la idea de «un peruano como tú y como yo». El hincha podía ser cualquier persona.

Insight

En el contexto del Mundial de Rusia 2018, era muy difícil encontrar mensajes potentes, pues las principales marcas se preparan para esos eventos con mucha antelación. Los mensajes habituales suelen ser «ganaremos», «somos campeones», etc., con lo cual resulta difícil diferenciarse. Frente a ello, esta campaña buscó un caso real, auténtico, que transmitiera un sentimiento positivo y de empatía con el hincha peruano, incluso con un tono divertido.

El caso real encontrado fue una conversación en Twitter acerca de un periodista japonés que fue confundido con el Tribunal Deportivo de Arbitraje (TAS), el cual había sancionado a Paolo Guerrero. Dicho tribunal no tenía una cuenta de Twitter, pero sus siglas coincidían con la del periodista nipón: @Tas.

La campaña usó esa coincidencia real para generar conversaciones divertidas y al mismo tiempo positivas.

La marca supo reaccionar rápidamente frente a este acontecimiento y lo capitalizó para lograr conectar con los hinchas peruanos.

Marketing mix

Se usaron las redes sociales, al mismo tiempo que se buscó el rebote en medios de comunicación masiva.

Producto

Campaña publicitaria.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia comunicacional se basó fundamentalmente en tres claves:

- Oportunidad: aprovechar la coyuntura del Mundial.
- Mensaje positivo: alinearse con el sentimiento del hincha.
- Canales de interacción: redes sociales y medios masivos de comunicación.

Objetivos de comunicación

Los objetivos de la comunicación consistían básicamente en lo siguiente:

- > Capitalizar la oportunidad y adueñarse de la conversación antes que otros.
- > Llegar a los hinchas con un mensaje positivo.

Promesa

La promesa de la campaña ofrecía ser parte de una comunidad de hinchas que incluía países tan lejanos como Japón.

Reason why

Celebrar una clasificación al Mundial después de 36 años.

Definición de los canales de comunicación

Los canales elegidos para la difusión de la campaña fueron los que mayor facilidad proporcionan para «viralizar» los contenidos; en este caso, por orden de importancia:

- > Redes sociales.
- > Medios de comunicación masivos (*RPP, Correo, La República, etc.*).

Plan de comunicación

Sodimac contaba con una campaña mundialista: auspiciador oficial de las tribunas peruanas.

Sin embargo, para ser más eficientes en la consecución de ese objetivo, el equipo de *marketing* generó un «*war room*» de analítica y *social listening*. Con ello, obtuvo las conversaciones en *real time* durante el Mundial. Mediante ello, vieron la oportunidad de capitalizar las conversaciones en torno a los reclamos equivocados al japonés Tasuku Okawa (@tas).

Realización del plan

El equipo de Sodimac envió a Tasuku Okawa un *kit* con una camiseta de la selección, un torito de Pucará, un chullo, una gorra y una bandera peruana. El envío iba en una caja «brandeada» de Sodimac, de tal manera que Okawa pudiera hacer un «*unboxing*».

Al recibirlo, Okawa se grabó abriendo y mostrando el regalo de Sodimac y lo subió a sus redes sociales. Con ello, Sodimac empezó su propio trabajo.

Amplificación y rebote orgánico

El contenido se difundió de manera orgánica. Primero, Sodimac lo viralizó en sus propias redes sociales, y a partir de ello el hecho fue recogido por varios medios de comunicación. Según Sodimac, la acción fue espontánea, no pagada, por lo que el contenido se difundió con mayor naturalidad.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Luego del «*war room*» y *social listening*, se tuvo que producir el *kit* en menos de tres días, con el objetivo de que Sodimac fuese la primera marca en tomar contacto con Okawa. El *kit* tenía el propósito de conseguir un hincha más. Ante la respuesta positiva, se empezó la difusión.

Redes sociales de Sodimac

Sodimac compartió el caso en sus redes sociales (Facebook y Twitter).

Free press

Después de las redes sociales, Sodimac gestionó la difusión en los medios de comunicación masiva, como *RPP, Latina, Líbero, Trome* y América Televisión.

Objetivos de medios

Un mensaje único, ameno, positivo para todos los hinchas.

Planificación de medios

Los medios elegidos para la campaña fueron las redes sociales propias y los medios de comunicación masivos.

Presupuesto para medios

La inversión se dio en dos etapas.

1. La inversión para la producción y envío del *kit* a @Tas costó S/1.627,50.
2. La inversión en pauta fue de US\$ 3.000, con el propósito de generar rebote orgánico y ampliar el alcance.

Medios propios

- > Twitter.
- > Facebook.

RESULTADOS OBTENIDOS ATRIBUIDOS A LA CAMPAÑA

La campaña logró que Sodimac resaltara en un entorno saturado de publicidad por la coyuntura de la llegada del Perú al Mundial de Fútbol después de 36 años.

Sodimac logró ganar visibilidad en los medios y, sobre todo, conectar con los hinchas los primeros días del Mundial.

Según la información de Sodimac, en *free press*, la campaña generó un retorno de US\$ 20.071,22. El alcance potencial fue de más de 888.778 personas, y con un alcance total de 3.554.113 peruanos.

En cuanto a los indicadores de visibilidad en medios, se logró lo siguiente:

A nivel nacional, se lograron ocho menciones orgánicas en cinco medios masivos a nivel nacional, como *RPP*, *América TV*, *Libero*, *Latina* y *Trome*. En Facebook, se logró un alcance de 2.665.335 personas, superando la meta de 1.200.000; mientras que en Twitter se lograron 610.158 impresiones, superando la meta de 200.000 impresiones.

En cuanto a los indicadores de conexión con hinchas, se logró lo siguiente:

En Facebook, se lograron 6.321 interacciones, superando la meta de 2.900. Mientras que en Twitter se lograron 9.629 interacciones, superando también la meta de 1.800. Asimismo, el sentimiento positivo generado en las interacciones fue del 75%, lo cual refuerza la potencia del mensaje y su relevancia.

CONCLUSIONES

- > La campaña «Un japonés que se convirtió en un peruano más» obtuvo resultados importantes y significativos si se tiene en cuenta el monto de inversión y el alcance que tuvo en las diferentes plataformas.
- > Los factores que determinaron el éxito de la campaña fueron el aprovechamiento de la coyuntura, al apelar al sentimiento positivo de la sociedad peruana en su conjunto por ir al Mundial después de 36 años.

En Facebook, se lograron

6.321
interacciones,
superando la meta
de 2.900.

Mientras que en
Twitter se lograron

9.629
interacciones,
superando
también la meta
de 1.800.

Asimismo, el
sentimiento
positivo
generado en las
interacciones fue del

75%,
lo cual refuerza
la potencia del
mensaje y su
relevancia.

- > Con relación a la coyuntura, es muy importante resaltar la importancia del *social listening* para las diversas marcas, y la rápida reacción de la marca frente a la indignación de los peruanos con lo sucedido con el Tribunal de Arbitraje Deportivo y que se expresaba en Twitter. La marca logró capitalizar esa emoción que hacía que miles de peruanos se manifestaran y la transformó en una oportunidad para hacerse visible en un entorno sumamente acaparado publicitariamente.
- > Por último, se completa el éxito de la fórmula con el uso eficiente del presupuesto, ya que fue una estrategia de alto impacto y bajo presupuesto.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cómo se logró posicionar una marca chilena en un público peruano y con sentimientos de identidad muy fuertes?
2. ¿Qué hizo que se asocie un factor cultural tan lejano como el japonés a un sentimiento peruano?
3. ¿La misma idea será o no reproducible en el próximo Mundial de fútbol? ¿Por qué?
4. Para usted, ¿cuáles son los tres factores clave del éxito de la campaña y por qué?
5. De no haberse producido el incidente con el japonés @TAS, ¿qué estrategia hubiese podido aplicar Sodimac que le brindara resultados exitosos?

Referencias

- > *Gestión*. (2018). Se moverán US\$ 160 millones en publicidad por Mundial de Fútbol. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/moveran-us-160-millones-publicidad-mundial-futbol-227441-noticia/>
- > *Perú Retail*. (2015). Sodimac lidera el mercado de mejoramiento del hogar en el Perú. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sodimac-lidera-el-mercado-de-mejoramiento-del-hogar-en-el-peru/>
- > Pahuacho Portella, A. R. (2018). Aproximación a los estudios sobre fútbol peruano y comunicación: prensa escrita, radio y televisión. *Revista de Comunicación*, 17(1), (marzo/agosto). Piura.

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO SODIMAC PERÚ

TAS: el japonés que se convirtió en un peruano más

Elaborado por

Isabel Sánchez

“Sodimac aprovecha de manera eficiente el contexto de la llegada de la selección peruana al Mundial de Rusia escuchando al consumidor, escuchando al peruano orgulloso, al hincha”.

El 2018 fue un año que quedará marcado en la vida de los peruanos. ¿Por qué? Porque, después de 36 años, nuestra selección de fútbol clasificó a un Mundial, al de Rusia. Todos sabemos que el fútbol nos une y que, por un momento, nos olvidamos de las diferencias, de los problemas que atravesamos como país, y todos nos saludamos por las calles, usamos la camiseta, nos reunimos, cantamos el himno, hacemos un alto en las labores del día para ver los partidos, los colegios destinan horas para que los estudiantes vean jugar a la selección, etc. Y, claro, las marcas no son, en absoluto, ajenas a esta coyuntura.

Dicho esto, la gran pregunta es: ¿cómo una marca que se encuentra en la categoría mejoramiento del hogar cobra relevancia en este contexto?, ¿qué tiene que decir? Y, sobre todo, ¿cómo logra ser escuchada y memorable? Muchas marcas se quedaron en el terreno funcional de ofrecer ofertas y promociones teniendo como excusa la llegada de Perú al Mundial y ese era todo el mensaje. Esto puede generar resultados inmediatos (si es que logra captar la atención de los consumidores), pero no memorables y, más aún, desaprovecha la oportunidad para empezar a generar la fidelidad del consumidor a largo plazo, lo cual implica que, si este encuentra una mejor oferta en otro establecimiento, cambiará rápidamente de marca.

En este caso, Sodimac aprovecha de manera eficiente el contexto de la llegada de la selección peruana al Mundial de Rusia escuchando al consumidor, escuchando al peruano orgulloso, al hincha. Y no solamente eso, sino que elige escuchar lo que este tiene

que decir sobre el tema del momento: la suspensión del capitán de la selección, Paolo Guerrero, y a través del medio en el que más se hablaba del problema, las redes sociales; y de estas redes sociales, Twitter. Esto evidencia que la marca se encuentra realmente atenta a dónde se encuentra su público objetivo y a los temas de su interés. A ello, tenemos que agregar que utilizó a su favor el «error» cometido por este público al etiquetar al Tribunal Deportivo de Arbitraje, que había suspendido a Guerrero, como @TAS. La cuenta @TAS pertenecía en realidad a un japonés que nada tenía que ver con la suspensión del capitán, pero que respondió a los peruanos mostrando empatía con ellos después de haber recibido tantas quejas, insultos y reclamos por error. Es así que la marca (Sodimac), rápidamente, aspecto fundamental, ya que de lo contrario el efecto pierde impacto, aprovecha la empatía del ciudadano japonés y lo «convierte en un peruano más» a través del envío de de un *kit* peruano, elementos que, sobre todo en ese contexto, enorgullecen más a los peruanos por el hecho de sentir que la hinchada crece.

Es así que una marca de mejoramiento del hogar en ningún momento vende sus productos a través de esta campaña; sin embargo, se vuelve realmente relevante para los peruanos, ya que se suma a su «lucha del momento», pero de una manera distinta, agrandando el equipo de peruanos. Todo esto aprovechando el contexto, conociendo el medio correcto, con las herramientas correctas, reaccionando rápidamente y con un retorno sobre la inversión que excedió las expectativas, al igual que los resultados obtenidos.



Después de dos años consecutivos de perder participación de mercado, logró revertir la caída y alcanzó el mayor crecimiento en ventas de los últimos cinco años”.



12

CASO: Nestlé Perú

CHOCOLATE SUBLIME: «VÍSTETE CON UNA SONRISA»

Categoría	Golosinas/Snacks 
Premio	EFFIE Oro 2019
Cliente	Nestlé Perú
Agencia	Wunderman Thompson Perú
Elaborado por	Mariana Monge

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

La categoría de chocolates en el Perú es una categoría madura, con una penetración del 94% a nivel nacional, un crecimiento en 2018 de un 12,6% con respecto al año anterior, y una venta que supera los S/ 527 millones al año (CCR, 2018).

La categoría muestra una distribución transversal a todos los niveles socioeconómicos; sin embargo, el consumo per cápita de chocolate en el Perú es todavía uno de los más bajos de la región, a pesar de ser un país productor y con uno de los mejores chocolates a nivel internacional. El consumo per cápita del peruano es apenas de 500 gramos al año, en comparación con los 2,5 kilogramos de consumo per cápita en Chile (*Gestión*, 2018; *La República*, 2018).

El 70% de la categoría se vende en el canal tradicional y el 30% en el canal moderno. Y el canal autoservicios es el que está teniendo un mayor crecimiento.

Análisis del entorno competitivo

La marca Sublime, con 90 años en el mercado, es la líder de la categoría. Sin embargo, mostraba una tendencia decreciente en los últimos años, pues crecía por debajo de su promedio histórico y por debajo de la categoría, y perdía participación de mercado.

La industria es altamente competitiva: cuenta con más de 60 competidores y el 85% de las marcas de chocolate en el Perú participa debajo de la banda de precio de S/ 1,40, con propuestas de menor valor y calidad que la de Sublime.

LA EMPRESA

Historia, visión, valores

Nestlé empezó a importar al Perú productos como leche condensada, leche evaporada, chocolates, entre otros, en el año 1919, e inició oficialmente sus operaciones en 1940. Dos años después, abrió su primera fábrica en Chiclayo.

La industria es altamente competitiva, cuenta con más de

60
competidores y el
85%
de las marcas de chocolate en el Perú participa debajo de la banda de precio de S/ 1,40, con propuestas de menor valor y calidad que la de Sublime.

La empresa define su propósito como «mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir con un futuro más saludable», y basa dicho propósito en cuatro valores principales:

- 1. Respeto por nosotros mismos.** El respeto comienza en cada uno de nosotros; con el respeto por uno mismo y siendo fieles a lo que somos, para después actuar con integridad, honestidad y autenticidad.
- 2. Respeto por los demás.** El respeto por los que nos rodean y por todos aquellos con quienes interactuemos crea un clima de confianza mutua. Se trata de ser consecuentes y vivir según lo que prometemos. Se trata de otorgar calidad a nuestros productos, a nuestras marcas y a todo lo que hacemos.
- 3. Respeto por la diversidad.** El respeto por las diversas formas de pensar, por otras culturas y por cualquier aspecto de la sociedad requiere apertura mental e inclusividad en todas nuestras interacciones, tanto dentro como fuera de nuestra compañía.
- 4. Respeto por el futuro.** El respeto por el futuro de nuestro mundo y por las generaciones que nos siguen nos obliga a actuar con responsabilidad y coraje, incluso cuando es difícil.

Línea de productos

La empresa ofrece 12 categorías de productos.

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| 1. Alimentos para bebés. | 7. Galletas. |
| 2. Bebidas. | 8. Helados. |
| 3. Cafés. | 9. Lácteos. |
| 4. Cereales. | 10. Mascotas. |
| 5. Chocolates. | 11. Nestlé Professional. |
| 6. Cocina dulce y salada. | 12. Panetones. |

ANÁLISIS DE LA MARCA

Público objetivo

El público objetivo de la marca Sublime son jóvenes adultos peruanos, de 18 a 35 años y pertenecientes a los NSE A, B, C y D.

Son personas activas, progresistas, que buscan salir adelante por sus propios medios. Se definen a sí mismos como luchadores y trabajan con el claro objetivo de que a su familia no le falte nada.

En ese sentido, sienten que tienen muchas responsabilidades y que en el día a día enfrentan muchas situaciones complicadas que los agobian. Frente a esto, pierden con facilidad su buen ánimo, y en ese momento dejan de ser esa persona que «siempre la puede hacer».

Posicionamiento

El propósito de la marca Sublime es ser aquella que, en tu día a día, recarga tu buen ánimo para ayudarte a enfrentar con optimismo, coraje y «punché» cualquier situación que se te presente.

Con más de 90 años en el mercado peruano, Sublime no ha mostrado mayores cambios en su imagen de marca durante los últimos 15 años. Pero, si bien es la marca líder del mercado, sus indicadores de salud de marca, tales como prueba de producto y lealtad, mostraban una tendencia negativa. Por ello, esta campaña apuntó hacia la renovación de su imagen, «vistiendo a Sublime con una sonrisa» desde el empaque.

Desafíos

La marca enfrentaba el desafío de defender su liderazgo e indicadores de salud de marca en un mercado maduro que además es altamente competitivo en términos de precios. Es una marca con muchos años en el mercado, que quiere seguir conectando emocionalmente con su público objetivo y seguir siendo una marca relevante en la vida de los peruanos.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Si bien la marca Sublime es la líder del mercado de chocolates, los objetivos planteados para la campaña son retadores, dada la tendencia negativa que venía mostrando la marca en los últimos años y la madurez de la categoría en términos de penetración de mercado.

Los objetivos de la campaña de Sublime se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Objetivos de la campaña

		Objetivo 2018 versus 2017
Objetivo de negocio	Participación de mercado	+0,5%
	Defender participación y liderazgo	Ventas en valor +5%
Objetivo de salud de marca	Prueba de producto	+2%
	Incrementar el valor de marca	Lealtad de marca +4%
Objetivo de campaña	Conectar con el consumidor	Impresiones 59 millones
		Vistas (views) 5 millones
		Ratio de participación 3%

Elaboración propia.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

La campaña se apalanca en la convicción de que «El poder de una sonrisa le cambia el ánimo a cualquiera».

Sublime cree que el poder de una sonrisa puede cambiarlo todo, por eso impulsa a los peruanos a que en 2018 nos vistamos todos con una sonrisa.

Tono

Se utilizó en la campaña un tono con sentido del humor, cercano y jovial; bastante dinámico y osado y atrevido.

Insight

Luego de un trabajo de investigación conjunto entre diversos equipos de la empresa, como Marketing, Comunicaciones y Consumer Insights, de la mano con sus agencias aliadas de desarrollo creativo, se logró segmentar e identificar un *insight* relevante en el perfil del consumidor de Sublime.

«Vivo con tanto estrés que me da miedo perder mi buen ánimo y que esto afecte todo lo que me queda por hacer».

El ritmo del día a día entre el trabajo, la universidad, el tráfico, los deberes de la casa, las responsabilidades en general, hacen que el buen ánimo se vaya perdiendo y que las personas se tornen más tensas y serias. Lo cual se ve reflejado en caras largas y menos sonrisas.

El peruano es luchador y busca siempre dar lo mejor. Sabe que necesita recargar su buen ánimo y seguir adelante para él y su familia, enfrentar la vida con actitud ganadora ante cualquier situación que se le presente.

Sublime es la marca que, desde hace más de 90 años, entiende y actúa sobre la importancia de recargar día a día el buen ánimo de los peruanos para que no pierdan las ganas y sigan adelante.

Es así que Sublime basa su campaña en la siguiente idea que resume toda su estrategia: «Porque siempre hemos creído que una sonrisa puede cambiarlo todo, en el 2018 vestimos al Perú con las sonrisas de Sublime».

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con la información proporcionada por Nestlé Perú, la marca Sublime debía cuidar tres aspectos fundamentales en la comunicación de esta campaña para poder lograr los objetivos de negocio y salud de marca que se estaban planteando.

En primer lugar, difundir la nueva imagen de Chocolate Sublime y refrescar así una marca que desde hacía 15 años no tenía mayores cambios en su imagen. Pero, de la mano con esta comunicación de la nueva imagen, era muy importante, por un lado, mantener la esencia de la marca, aquella marca que te ayuda a enfrentar con optimismo cualquier situación que se te presente.

«Sublime cree que todo es mejor con una sonrisa».

Y confirmar, de igual manera, que el producto seguía siendo el mismo.

«Tu Sublime favorito de siempre».



Se utilizó en la campaña un tono con sentido del humor, cercano y jovial; bastante dinámico y osado y atrevido”.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La estrategia de medios, de acuerdo con la información brindada por la empresa, fue planteada de la siguiente manera:

Televisión: se trabajó un *copy* presentando la nueva imagen, donde se invitaba a conocer el resto de acciones a través de su *fan page*. Durante ocho semanas, se tuvo presencia a nivel nacional.

Vía pública: el Perú se vistió con una sonrisa en pantallas digitales, paneles y vallas dobles, además de publicidad dentro de los centros comerciales del Real Plaza. Se logró impactar a 1,6 millones de personas.

Adicionalmente, se contó con tres posiciones especiales:

- > Paradero especial Av. La Marina (12 caras).
- > Espectacular Javier Prado con su producto más icónico: Sublime Sonrisa.
- > Se vistió el primer puente visible al salir del aeropuerto con mensajes dirigidos a los viajeros que llegaban y salían del país.

Prensa: se vistió con una sonrisa la portada del diario *El Comercio* el día domingo 15 de julio. Se logró impactar a 60.000 peruanos.

BTL: se llevó a cabo el evento «La sonrisa más grande del mundo», un festival musical en el que los consumidores podían disfrutar con más de 15 artistas nacionales e internacionales. Este contó con la participación de Maricarmen Marín y Jesús Alzamora como animadores y logró reunir a 6.500 peruanos que «no pararon de sonreír» por más de 10 horas.

Digital: se utilizó la plataforma digital de la marca para amplificar el cambio de imagen durante el mes de julio. A través de este medio, se logró alcanzar 70 millones de impresiones y 90.000 interacciones.

Radio: se utilizó este medio con el fin de amplificar la convocatoria al festival musical.

Relaciones públicas: se logró tener la atención de medios como *Gestión*, *Mercado Negro*, *El Comercio*, etc., comunicando la relevancia del cambio de imagen de la marca. Se logró tener una redención de S/ 1 millón en publicidad no pagada.

Adicionalmente, Chocolate Sublime fue nombrado por el *New York Times* como una de las 30 marcas de golosinas más relevantes del mundo.

Material de punto de venta: se vistió con una sonrisa las tiendas locales, y a los principales mayoristas y autoservicios con mensajes elaborados específicamente para el punto de venta, donde se resaltaba el *appetite appeal* del producto.

Campaña interna: se vistió Nestlé Perú con una gran sonrisa realizando activaciones en las que todos los colaboradores podían hacer su propia barra de Chocolate Sublime. Además, el día de lanzamiento, se dejó en cada escritorio un Sublime personalizado con el nombre del colaborador. Se logró impactar a 3.500 personas.

El presupuesto utilizado en la campaña de medios se encuentra en el rango superior a

US\$
500.000

e inferior a

US\$
999.000

RESULTADOS

Sublime superó todos los objetivos planteados en su campaña y logró revertir la tendencia negativa que venía mostrando la marca.

Después de dos años consecutivos de perder participación de mercado, logró revertir la caída y alcanzó el mayor crecimiento en ventas de los últimos cinco años.

Los indicadores de salud de marca, prueba de producto y lealtad lograron también resultados positivos a pesar del reto de crecer en un mercado muy maduro, como es el mercado de chocolates, con un 94% de penetración.

Y, con respecto a los indicadores de alcance de la campaña, estos se superaron ampliamente logrando alcanzar al 60% de la población peruana (*Formulario de postulación EFFIE caso «Vístete con una sonrisa», 2018*).

Los resultados de la campaña se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2: Resultados de la campaña

		Objetivo 2018 versus 2017	Crecimiento
Objetivo de negocio Defender participación y liderazgo	Participación de mercado	+0,5%	+0,7%
	Ventas en valor	+5%	+10,8%
Objetivo de salud de marca Incrementar el valor de marca	Prueba de producto	+2%	+2%
	Lealtad de marca	+4%	+9%
Objetivo de campaña Conectar con el consumidor	Impresiones	59 millones	
	Vistas (views)	5 millones	
	Ratio de participación	3%	

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Sublime es una marca icónica para muchas generaciones de peruanos y peruanas. Se podría decir que, con más de 90 años en el mercado, ha logrado renovarse y refrescarse en más de una oportunidad sin perder su esencia. Sublime ha logrado capitalizar y trasladar a diversos espacios el empuje del peruano para salir adelante, y eso hace que resuene en el corazón de muchos; tanto a través del recuerdo y de la añoranza, como de generaciones más jóvenes que le toman cariño y no lo sueltan; y, claro, están atentos a sus diversos lanzamientos y extensiones de línea.
2. Sublime nos demuestra con este caso que cuando una marca logra conectar realmente con una preocupación relevante del público objetivo, se identifica con esta y le brinda apoyo de manera positiva, es capaz de superar y revertir cualquier adversidad o tendencia negativa.
3. Sublime logró conectar con una preocupación relevante del peruano, el temor de dejar caer el ánimo y no poder cumplir sus objetivos; con lo cual, el rol de hacer sonreír a las personas y la convicción de que «el poder de una sonrisa le cambia el ánimo a cualquiera» se convierten en un mensaje que cala e inyecta optimismo, lo que se refleja en indicadores positivos para la marca en un contexto que resultaba adverso.
4. Este caso también nos demuestra que una marca se puede plantear objetivos retadores a pesar de ser la líder del mercado y encontrarse en un mercado muy maduro, lo que se considera un aprendizaje sumamente valioso para toda marca.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cuáles cree que fueron los factores críticos de éxito de la campaña?
2. ¿Cómo debería una marca líder como Sublime mantener su imagen de marca en los próximos años? ¿Qué estrategias recomendaría?
3. ¿Por qué, a pesar de que nos encontramos en tiempos en los que las tendencias hacia la alimentación saludable y baja en azúcar son cada vez más fuertes, se ha podido alcanzar estos resultados?

Referencias

- > CCR. (2018). *Audit mercado chocolates consolidado tradicional nacional*.
- > *Formulario de postulación EFFIE caso «Vístete con una sonrisa»* (2018).
- > *Gestión*. (9 de agosto de 2017). Cinco marcas de chocolates dominan el 55% del mercado. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/cinco-marcas-chocolates-dominan-55-mercado-141250-noticia/>
- > *Gestión*. (19 de julio de 2018). Cacao peruano: ¿cuánto es el consumo per cápita? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cacao-peruano-consumo-per-capita-239008-noticia/>
- > Ipsos. (2018). *Estudio brand health tracking. Indicadores Sublime Sonrisa julio-octubre 2017-2018*.
- > *La República*. (26 de julio de 2018). El consumo de chocolate en el Perú es uno de los más bajos en América Latina. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1286290-consumo-chocolate-peru-bajos-america-latina/>
- > Métrica Comunicación. (2018). *Reporte de publicaciones Sublime*.
- > Nielsen. (2018). *Auditoría interna participación de mercado Nestlé*.
- > Wunderman Phantasia. (2018). *Reporte oficial cierre campaña Vístete con una sonrisa*.



Sublime nos demuestra con este caso que cuando una marca logra conectar realmente con una preocupación relevante del público objetivo, se identifica con esta y le brinda apoyo de manera positiva, es capaz de superar y revertir cualquier adversidad o tendencia negativa”.

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO NESTLÉ PERÚ

Chocolate Sublime: «Vístete con una sonrisa»

Elaborado por

Estuardo Marrou

“El caso de Sublime es interesante, ya que observamos que, considerando los años de presencia en el mercado, después de 15 años se decide su relanzamiento”.

Sublime es un chocolate con características propias. Aparece en el mercado prácticamente con la fundación de D'Onofrio, una importante firma nacional productora de helados, golosinas y panetones con más de 100 años de presencia en el Perú, adquirida en 1997 por Nestlé, que le dio presencia internacional y

reconocimiento en otros países y mantuvo su aprecio entre los peruanos.

Hoy, Nestlé es la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, apreciada y percibida como una de las de mejor reputación y como una de las más socialmente responsables.

El caso de Sublime es interesante, ya que observamos que, considerando los años de presencia en el mercado, después de 15 años se decide su relanzamiento.

La competencia en la categoría Golosinas y Snacks ha ido en aumento en razón del mayor número de empresas que ofrecen estos productos como consecuencia, por un lado, del aumento de la demanda de los consumidores como resultado del crecimiento de su poder adquisitivo, y, por otro lado, como consecuencia de una mayor sofisticación en la selección de sus productos y servicios.

Esto trajo como resultado que tanto las ventas como la participación en el mercado y la lealtad hacia el producto sufrieran los efectos de estos cambios, lo que generó una tendencia negativa.

La jerarquía de atributos que los consumidores examinan al elegir un determinado producto define su participación en el mercado. Asimismo, la empresa fue perdiendo su ventaja competitiva al no desempeñarse de una manera que sus competidores no pudieran igualar. Al ir perdiendo estas características, el compromiso de sus clientes habituales de volver a comprar el producto, o decidir comprarlo, también fue disminuyendo.

Todos estos factores llevaron a la empresa a proponer una nueva estrategia de acercamiento a sus clientes actuales y potenciales, y puso en marcha su nuevo mensaje: «Vístete con una sonrisa», consciente de que una sonrisa cambia el ánimo de las personas, mantiene el buen humor, además de

contagiar el buen ánimo y mantener la apuesta por el peruano luchador. En resumen, una sonrisa tiene el poder de cambiar todo.

Era entonces necesario medir si las nuevas estrategias que concretaba la empresa para mejorar su participación en el mercado, sus ventas y su lealtad hacia el producto tendrían un efecto positivo, señalando objetivos cuantificables de crecimiento. Propuso básicamente las siguientes acciones: una nueva imagen de Sublime y destacar la esencia de la marca. Para ello, diseñó una campaña de promoción dirigida a todos los medios y, de manera muy especial y creativa, al uso de las redes sociales: Facebook, Instagram y el canal de YouTube. Las piezas gráficas y el reel creativo fueron muy bien presentados y causaron muy buen impacto en la audiencia.

Es destacable que la empresa también interiorizó la campaña, haciendo partícipes a sus trabajadores de los objetivos que pretendían.

Los resultados obtenidos como consecuencia de esta campaña fueron muy auspiciosos y superaron los objetivos que inicialmente se habían fijado, en especial en el ámbito de las redes sociales, logrando sobrepasar las cifras iniciales.

Hoy en día, con los avances de la ciencia y la era digital, las influencias externas en las empresas se multiplicarán por su origen y variedad, en especial en el campo del *marketing*, lo que demandará tomadores de decisiones con un mayor conocimiento del entorno global.



El gran reto para 2018 fue sostener el éxito y los resultados logrados el año previo, refrescando la comunicación creativa con la misma estrategia y haciendo claramente visible el beneficio de jugar Tinka”.

13

CASO: *Intralot*

«ZOOM OUT» QUE NADA SE INTERPONGA ENTRE TÚ Y EL POZO MILLONARIO

Categoría

Otros Productos



Premio

EFFIE Oro 2019

Cliente

Intralot

Agencia

VMLY&R PE

Elaborado por

Renán Tutaya

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Tinka, con 25 años en el mercado, es la marca más importante del portafolio de loterías de Intralot, y la única que ofrece premios millonarios. Dada su alta rentabilidad para la empresa y su alto volumen de ventas, el desarrollo de Tinka es estratégico para el crecimiento sostenido de Intralot. Tinka, adicionalmente, representa a la categoría de loterías millonarias en el Perú, dado que no existe competencia con el mismo nivel de premio.

En el año 2017, se lanzó una campaña de relanzamiento de la marca Tinka, que le permitió no solo rejuvenecer su imagen y capturar a una nueva base de jugadores manteniendo la frecuencia promedio de juego, sino también alcanzar y superar sus objetivos de ventas para ese año.

El gran reto para 2018 fue sostener el éxito y los resultados logrados el año previo, refrescando la comunicación creativa con la misma estrategia y haciendo claramente visible el beneficio de jugar Tinka. Era necesario, además, mantener a la marca presente en los medios de comunicación a lo largo de todo el año, ya que la campaña fue concebida para acompañar a los incrementos de pozo del producto y necesitaba contar con una variedad de ejecuciones que lograsen mantener la sensación de novedad y humor con cada cambio de monto.

Esta campaña continuaría buscando obtener volumen de ventas a través de ganar *share of wallet* compitiendo con otras categorías de consumo masivo (comidas, bebidas, golosinas, etc.). Una dificultad añadida es que el presupuesto de medios para Tinka no tuvo incremento respecto al año anterior, y más bien sí se esperaba un incremento significativo en los resultados de venta.

LA EMPRESA

Intralot del Perú es una compañía líder en juegos de lotería y apuestas deportivas en el país. Administra las loterías Tinka, Gana Diario, Kábala, Rapitinkas y Kinelo, y las apuestas deportivas Te Apuesto y Ganagol. A través de estas marcas, mantiene convenios para operar juegos de lotería con las Sociedades de Beneficencia de Huancayo y Jaén, bajo la supervisión del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (Mimdes).

Asimismo, contribuye con los municipios donde operan dichas beneficencias y también ostenta un contrato de asociación en participación con la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional para la organización de apuestas deportivas relacionadas con dicho deporte a través de su juego Ganagol.

Las marcas de Intralot del Perú han entregado más de S/ 130.000.000 a las Sociedades de Beneficencia de Huancayo, Jaén y Lima. Dichos aportes se destinan a actividades y proyectos de bien social que benefician a estratos humildes y en estado de abandono, a través de albergues, asilos, comedores populares, entre otros. Miles de personas se benefician año a año desde 1994.

De otro lado, Intralot del Perú, a través de su marca Ganagol, ha entregado más de S/ 4.000.000 a la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) para el apoyo del fútbol peruano.

Intralot del Perú ha entregado más de S/ 1.560.240.463 en premios y ha premiado a más de 236.024.242 peruanos, con lo cual se ha consolidado como la empresa de loterías líder en el Perú.



Intralot del Perú es una compañía líder en juegos de lotería y apuestas deportivas en el país. Administra las loterías Tinka, Gana Diario, Kábala, Rapitinkas y Kinelo, y las apuestas deportivas Te Apuesto y Ganagol”.

ANÁLISIS DE LA MARCA

El reto para 2018 fue continuar reclutando consumidores de un *target* joven que pudiesen formar un hábito y quedarse consumiendo la marca y la categoría en el futuro: hombres y mujeres de entre 25 y 45 años que no rechacen la categoría de loterías.

En cuanto a su relación con la marca, los consumidores a los que buscaban alcanzar veían a Tinka como una marca que juegan sus papás o sus abuelos, con la cual ellos no se identificaban personalmente.

Estos consumidores, además, presentan barreras respecto al juego: sienten desconfianza en el tipo de juego (23% de los no jugadores de Tinka) (Enfoque Consultores, s. f., p. 24) y consideran que es poco probable que ellos sean los ganadores (12% de los no jugadores)¹²; además, prefieren gastar en productos que ofrecen un beneficio inmediato en lugar de gastar en uno que consideran que tiene bajas probabilidades de ganar. Ellos tienen la idea de que «no vale la pena gastar S/ 4,00 en una jugada de Tinka».

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Intralot del Perú es la empresa encargada de la gerencia, implementación, realización y supervisión del juego Tinka.

Tinka consiste en una modalidad de juego de lotería electrónica en línea y tiempo real que se sortea dos veces por semana, los miércoles y domingos. El precio de cada jugada simple de Tinka (o combinación de seis números) es de S/ 4,00.

Cuenta con una amplia red de puntos de venta autorizados, que son todas aquellas personas autorizadas para expender boletos del juego Tinka a través de los terminales de lotería electrónica instalados en cada punto de venta.

El sorteo consiste en la extracción de una combinación de seis bolillas, sin reposición de estas luego de su extracción, desde un bolillero neumático cerrado que contiene 45 bolillas numeradas correlativamente del 1 al 45. La combinación de las primeras seis bolillas extraídas vale para todos los premios correspondientes al sorteo del día.

12. Resultados de venta según el sistema Lotonet.

El objetivo principal para el año 2018 era el de incrementar la venta anual de Tinka en un

15%

versus el año 2017.

OBJETIVOS DE MARKETING

El objetivo principal para el año 2018 era el de incrementar la venta anual de Tinka en un 15% versus el año 2017, impulsando el crecimiento de la marca y categoría a través de todos los canales de venta de Intralot (canales tradicionales y canal digital).

Este crecimiento, para ser sostenible en el tiempo, debía ser el resultado del reclutamiento de nuevos consumidores a la categoría, con la finalidad de hacer crecer la base de consumidores del juego.

El reto consistía en incrementar las ventas logradas con la campaña del 2017 manteniendo la misma estrategia creativa, pero con una nueva creatividad.

Se trataba, pues, de lograr una nueva ejecución creativa manteniendo la estrategia, pero suficientemente distinta para dar una sensación de frescura en el mensaje.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Insight

La marca apeló a una verdad del consumidor que logró tocar fibras en el público objetivo y así incrementar las ventas y la base de consumidores.

El *insight* de consumidor que se identificó fue: la gente invierte «pequeñas» sumas de dinero (alrededor de S/ 4,00) en antojos que no necesita y que en la gran mayoría de los casos tampoco les ofrecen grandes beneficios sino que, más bien, responden a un impulso y son completamente prescindibles. Además, a la larga, estos gastos terminan representando grandes sumas de dinero que no tienen un retorno, pero podrían si se invierten adecuadamente.

Al ser Intralot el único jugador dentro de la categoría de loterías millonarias, para poder crecer se enfrentaba a otras categorías de productos. Estos productos, a diferencia de Tinka, no ofrecen la posibilidad de un gran beneficio sino satisfacciones inmediatas, pero pequeñas y pasajeras, por lo que el *insight* calzaba a la perfección.

Los consumidores no ponen mucho análisis ni consideración en este tipo de desembolsos, hacen estas compras básicamente por impulso. Este *insight* detonaba la posibilidad de generar una reflexión respecto de un mejor uso de su dinero, destinando esos pequeños montos hacia una Tinka, la cual representa mayores posibilidades de un retorno económico.

Tenían que hacer que «la posibilidad» fuera más importante que la «inmediatez».

Big idea

La idea de la campaña se centró en: «Una suma tan pequeña como los S/ 4 que uno gasta en productos que solo traen beneficios pasajeros podría volverte millonario».

Es así como llegan a la idea estratégica, que fue: las personas buscan tener una vida mejor y hacer sus sueños realidad; Tinka representa esa posibilidad al convertirlos en millonarios.

Tono

El tono de la campaña fue cercano, coloquial y con un toque de humor.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En 2018, se continuó con la estrategia planteada en 2017 con el concepto «Que nada se interponga entre tú y el pozo millonario», el cual evidencia ante el consumidor cómo el preferir comprar productos de «beneficios pasajeros» puede interponerse ante la posibilidad de que este se convierta en millonario (S/ 4,00 es una suma que gasta día a día en otras categorías superfluas, y obtiene poco a cambio).

La ejecución unificaba el mensaje de la marca con la comunicación del pozo millonario. Hubo tres aspectos claves en ella:

1. **Lograr una nueva comunicación disruptiva y divertida** que se diferencie en la pauta y que capte la atención de consumidores actuales y potenciales sin perder la relación con la campaña de 2017. Para esto, el recurso del elemento «de censura» fue cambiado por el

recurso del «zoom out». Se inicia con una toma del objeto de deseo, captando la atención desde el primer momento. En el desenlace del *spot*, se devela que este «objeto del deseo» era el diseño de un objeto insignificante que fue comprado con los S/ 4,00 que debieron ser destinados a la compra de la Tinka.

2. **Comunicar claramente el desequilibrio de la ecuación precio-beneficio:** un costo insignificante por un premio y beneficio enorme. Se utilizó el humor, exagerando al punto del ridículo el beneficio del producto y minimizando el valor del objeto al cual fueron destinados los S/ 4,00 con una narración jocosa que daba a entender la poca calidad o usabilidad del objeto adquirido.
3. **Maximizar el presupuesto de producción** para lograr obtener nueve motivos diferentes de 20" con los cuales refrescar la comunicación durante el año y mantener una comunicación de la marca «*always on*».

Se utilizaron fotos simples y tomas de *stock* para los diferentes motivos.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La estrategia de medios para comunicar este concepto se basó en la concentración del presupuesto en medios que permitieran llegar de manera efectiva y con el mayor impacto posible al *target* de 25 a 40 años:

- > **TV:** brindó el alcance y frecuencia necesarios para la difusión masiva de la campaña. Al ser, además, una idea creativa con un fuerte componente visual, la TV era el medio más adecuado para traerla a la vida.
- > **Digital:** era un medio clave dentro del *mix* para acercarse al *target* más joven, combinando canales pagados y propios.
- > **OOH:** ayudó a lograr la comunicación masiva e inmediata de los cambios de pozo de Tinka luego de cada sorteo, manteniendo el lenguaje propio de la campaña. Para lograrlo, se trabajó en conjunto con los proveedores de vía pública (Punto Visual y Clear Channel) para extraer en tiempo real los datos actualizados del monto del pozo desde un archivo .xml (actualizado luego de cada sorteo) sin necesidad de diseñar y enviar artes nuevos. Esto permitió reducir tiempos y presupuesto de ejecución.

Respecto a la elaboración del presupuesto, Tinka no tiene competencia externa en la categoría loterías; sin embargo, dentro del portafolio de loterías de Intralot es la que tiene mayor inversión publicitaria.

Vale resaltar que parte del esfuerzo fueron los medios propios, como el *website* de la marca. Se aplicó CRM identificando a aquellos clientes que habían dejado de jugar Tinka por un espacio de tiempo largo y se les invitó a jugar nuevamente mediante envío de jugadas gratis o bonos.



Tinka no tiene competencia externa en la categoría loterías; sin embargo, dentro del portafolio de loterías de Intralot es la que tiene mayor inversión publicitaria”.

Así, también, se siguió impulsando los Combos Tinkeros, que consistían en pagar anticipadamente por un número definido de sorteos de Tinka considerando un descuento. De esta manera, las personas ya no tenían que preocuparse por no haber podido comprar su Tinka para el sorteo siguiente, puesto que tenían asegurada su participación por el número de sorteos que compraron mediante el combo.

La plataforma de *social media* cumplió un rol clave en la difusión de campañas y del nivel del pozo millonario sorteo a sorteo, y otros mensajes importantes de la marca.

Asimismo, se cambió la visibilidad de los 4.000 puntos de venta de la comunicación de pozos millonarios de Tinka junto con los principales productos de lotería.

Entre los principales puntos de contacto de la comunicación, se puede mencionar *branded content*, *marketing* directo, comercio electrónico, interactivo/*online*, *website* de la marca, video digital, publicidad en *displays* (interactivos/*online*), *marketing* interno, paneles, publicidad en punto de venta, promociones de ventas, *social media*, *trade communications*/promo, TV y auspicios en TV.

RESULTADOS DE LA CAMPAÑA

En 2018, se logró un crecimiento del 50% (el más alto en la historia del producto) en el número de jugadas de Tinka versus el año 2017, con una variación de tan solo un -3% en el *ticket* promedio por jugada¹³ (S/ 5,13 en 2018 versus S/ 5,32 en 2017), y se generó un incremento en ventas totales del 45% versus el año 2017¹⁴. La venta total ascendió a más de S/ 125 millones (récord de ventas históricas del producto) y se generó un margen de contribución de S/ 74 millones al estado de resultados de Intralot.

El crecimiento en ventas se dio por un incremento en la cantidad de jugadas vendidas gracias a los nuevos jugadores reclutados a la base dada la efectividad de la campaña de comunicación, debido a que el promedio de inversión por jugada tuvo una ligera caída versus el año 2018. Esto se dio debido al efecto del ingreso de jugadores nuevos a la base, quienes por lo general consumían un *ticket* promedio menor que el de los jugadores más establecidos de la categoría.

Reforzando el éxito de la campaña está el hecho de que no tuvieron canibalización dentro del portafolio de loterías de Intralot: adicionalmente al crecimiento de Tinka, Kábala creció en un 11%; Gana Diario, en un 18%; e Instantáneas, en un 63% en ventas¹⁵.

Finalmente, se logró también un récord histórico de ventas mediante el canal digital: mientras que los canales de venta tradicionales crecieron un 44% versus el año 2017, la venta de Tinka en el canal digital creció un 146% frente el año 2018.

Como se explica anteriormente, la campaña fue un éxito y se logró conquistar nuevos consumidores de lotería, así como arrasar con el canal de venta digital, lo cual podría ser capitalizado por la empresa en futuras campañas.

Es importante destacar que la campaña partió de un mensaje relevante para su público objetivo que le significó incremento en ventas y adquisición de nuevos clientes, ya que ahora ellos sabían que las posibilidades de ganar el pozo millonario estaban más cerca de lo que creían.

13. Resultados de venta según el sistema Lotonet.

14. Estados financieros al 31 de diciembre de 2018 y de 2017 junto con el dictamen de los auditores independientes.

15. Estados financieros al 31 de diciembre de 2018 y de 2017 junto con el dictamen de los auditores independientes.

CONCLUSIONES

Con su campaña «Que nada se interponga entre tú y el pozo millonario», realizada por la agencia creativa VMLY&R PE, la empresa Intralot del Perú fue reconocida con el primer lugar en la categoría Otros Productos.

Tinka apuntaló el posicionamiento logrado luego del relanzamiento de 2017, reimaginando su concepto de comunicación con una creatividad fresca y sobrepasando sus objetivos de venta.

La marca apuntaba a las personas que invierten pequeñas sumas de dinero en antojos que no necesitan, sino que más bien satisfacen un impulso. Por eso, esta iniciativa llega como una propuesta distinta que aporta frescura al mensaje.

Es clave destacar la importancia del mensaje al que apela la campaña, ya que sale del territorio clásico de la lotería, que apunta a la «vida de rico», y se enfoca en algo sumamente cotidiano que lleva a la reflexión del público objetivo: los denominados «gastos hormiga», que no por casualidad suman lo que cuesta un boleto de Tinka. De esta manera, se podría leer entre líneas que uno mismo podría estarse interponiendo ante la posibilidad de ganarse el pozo millonario.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Analice el sector de loterías en el Perú.
2. Describa el entorno competitivo y el escenario de *marketing*.
3. ¿Cuál era el público objetivo de la campaña?
4. ¿Cuál fueron las estrategias de *marketing* aplicadas por la empresa?
5. ¿Cuáles fueron los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña?
6. Desarrolle la estrategia de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual del público objetivo de la campaña.
7. ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse en la campaña y por qué? Sustente su respuesta.

Referencias

- > Enfoque Consultores. (s. f.). *Brand tracking. Razones para no jugar. Jugadores de otros juegos.*
- > Intralot. (2018). *Estados financieros al 31 de diciembre de 2017.*
- > Intralot. (2019). *Estados financieros al 31 de diciembre de 2018.*
- > Lotonet. (2017). *Resultados de venta.*
- > Lotonet. (2018). *Resultados de venta.*

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO INTRALOT

«Zoom Out» – Que nada se interponga entre tú y el pozo millonario

Elaborado por

Christian Manrique

“A nivel de ejecución, apuesta por campañas muy sencillas, con un storytelling bien logrado a punta de suspenso y call to action, en solo 25 segundos”.

Tinka es una marca con mucha historia en el país. Supo aprovechar bien sus 25 años de vida liderando el segmento de loterías, pero el momento de reinventarse tenía que llegar, y la marca lo supo identificar y ejecutar a tiempo: el cambio generacional empezaba. Tinka era «la lotería que juegan mi papá y mi abuelo». Todos tenemos un papá o un tío que lleva años jugando esa combinación de números con las fechas de cumpleaños de sus hijos y nietos, pero difícilmente conocemos a algún jugador recurrente de entre 20 y 30 años.

Era el momento de reenfocar esfuerzos buscando una nueva generación de jugadores a los que había que seducir ofreciendo la posibilidad de cumplir sus sueños, algo que Tinka siempre supo cómo vender. Este camino se inició en 2017, con muy buenos resultados, y continuó en 2018 con excelentes resultados.

Estamos ante un claro ejemplo de una marca que no pierde su esencia, solo va transformando el mensaje a lo largo del tiempo. Y es que, a fin de cuentas, la necesidad que ataca se mantiene inalterable en el tiempo también: el cumplimiento de los sueños.

Basta recordar el comercial de la abuela que es sorprendida por su familia celebrando su cumpleaños con *strippers*.

Hoy, Tinka hace evolucionar el concepto, pasando de un «juega Tinka porque hacemos millonarios» a un «no pierdas la oportunidad de cumplir tus sueños por comprar tonterías». La cultura del consumismo en que vivimos es idónea para un mensaje tan potente como este, pues las pequeñas compras impulsivas se han vuelto un componente no menor en el *share of wallet* de los peruanos.

A nivel de ejecución, apuesta por campañas muy sencillas, con un *storytelling* bien logrado a punta de suspenso y *call to action*, en solo 25 segundos. Por otro lado, la estrategia de medios fue otro gran acierto. Dado que es una categoría sin mayores estacionalidades y sin competencia directa importante, se debía hacer una pauta bien orquestada buscando un máximo alcance y frecuencia a lo largo del año, pero sin exceder el presupuesto. Piezas de bajo costo y un extraordinario uso de la tecnología hicieron lo suyo.



A partir de 2019, la marca fortaleció aún más su relación con las madres mediante una plataforma digital creada para mejorar la vida de todas las mujeres: «Compartiendo Sabiduría». Esta iniciativa busca impactar positivamente con contenidos relevantes y útiles, no relacionados con ofertas, productos ni categorías”.



14

CASO: *Hipermercados Tottus*

MAMÁ SABE DE SELECCIÓN

Categoría	Retail 
Premio	EFFIE Oro 2019
Cliente	Hipermercados Tottus
Agencia	Wunderman Thompson Perú
Elaborado por	Rosario Mellado

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

En el año 2017, la economía peruana se vio afectada por los efectos del fenómeno de El Niño Costero y registró un crecimiento del PBI de solo un 2,5%, la tasa más baja desde 2011 (INEI, 2018). A pesar de la constante desaceleración económica, el crecimiento sostenido de la clase media resultó favorable para el sector *retail* y se mantuvo el atractivo del mercado peruano para su desarrollo. Así, el Índice Global de Desarrollo Minorista colocó al Perú en el puesto 9 de 30 países analizados por segundo año consecutivo, liderando junto con Colombia el desarrollo del sector *retail* a nivel latinoamericano (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2018).

Tabla 1: Países latinoamericanos en el ranking GRDI

N.º	País	Atractivo del mercado	Riesgo país	Saturación de mercado	Presión de tiempo	Puntuación GRDI	Población en millones	Consumo per cápita*
9	Perú	45,5	62,2	50,8	57,6	54	32	13.019
10	Colombia	49,7	71,1	48,7	44,9	53,6	49	14.162
13	Rep. Dominicana	60,7	18,2	64,6	63,4	51,7	11	15.946
19	Paraguay	22,6	14,6	88,9	56,6	45,7	7	9.354
28	Bolivia	24,5	6,8	93,4	33,5	39,6	11	7.191
29	Brasil	70,5	63,8	23,1	0	39,3	206	15.211

Notas. * PBI per cápita en miles de dólares. **Ventas nacionales en retail en miles de millones de dólares.
Fuente: Global Retail Development Index (AT Kearney, 2017).

En ese contexto, el histórico regreso de la selección peruana de fútbol a un Mundial generó mucha expectativa e ilusión. Frente a esta súbita predisposición al consumo, muchas marcas vieron en esa coyuntura la oportunidad de desplegar campañas para elevar su conexión emocional e incrementar sus ventas (*Semana Económica*, 2018).

El desafío para Tottus era ganarse un espacio en una coyuntura tradicionalmente orientada a un *target* masculino y enfrentarse a marcas que resaltaban sus atributos de peruanidad. Además, debía defender su liderazgo en la categoría de *non food* (no comestibles) en supermercados y lograr, como campaña, lo equivalente a un mes extra de facturación.

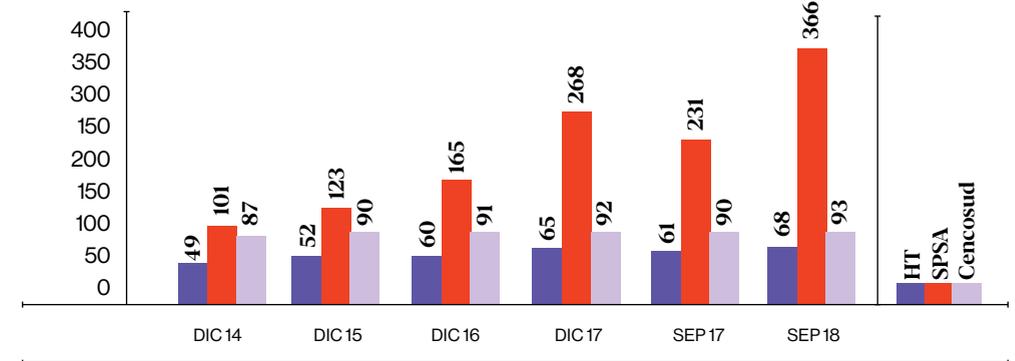
ENTORNO COMPETITIVO

Al cierre del año 2017, el canal minorista moderno, que incluye hipermercados, supermercados y tiendas de descuento, contaba con 386 locales en el Perú. Ese año, se implementaron 71 nuevas tiendas a nivel nacional, 68 de ellas con el formato de tiendas de descuento y 3 bajo el concepto de supermercados (*Gestión*, 2018).

Los tres principales operadores del sector supermercados son Cencosud Perú, dueño de las cadenas Wong y Metro; Supermercados Peruanos, vinculado al Grupo InterCorp, que maneja las marcas Plaza Veá, Vivanda y Mass; e Hipermercados Tottus, perteneciente al Grupo Falabella.

En comparación con el desarrollo alcanzado en otros países de Latinoamérica, hay un interesante potencial de crecimiento del sector, dado que en el Perú existen solo 386 supermercados para atender a una población de alrededor de 32 millones de habitantes, mientras que Colombia cuenta con poco más de 1.000 locales con una población cercana a los 48 millones y Chile tiene 1.370 tiendas para una población de alrededor de 18 millones (*Gestión*, 2018).

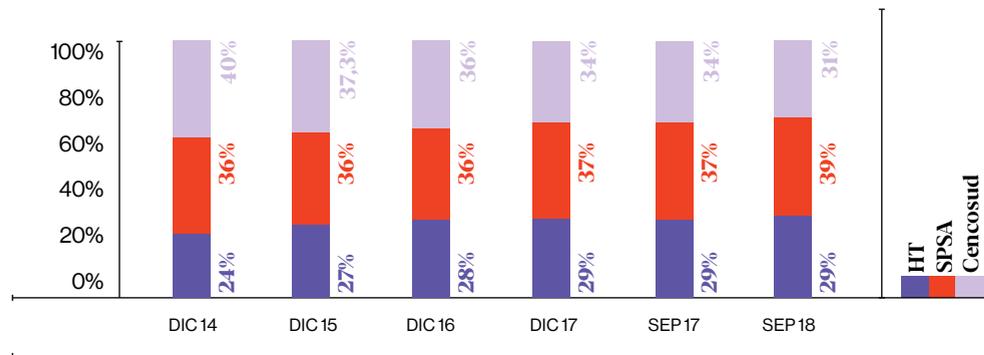
Figura 1: Número de tiendas



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2018).

El contexto competitivo del sector se enfoca principalmente en la implementación de tiendas con nuevos formatos de descuento, como Mass (de Supermercados Peruanos) e Hiperbodegas Precio Uno (perteneciente a Tottus). Asimismo, todas las marcas compiten intensamente a través de diversas estrategias de precio, ya sea mediante ventas promocionales o precios bajos permanentes (*everyday low prices*). Por otro lado, los supermercados apuestan cada vez más por impulsar la venta de sus marcas propias con una mayor oferta de productos y categorías, ofreciendo calidad competitiva a precios cada vez más asequibles.

Figura 2: Participación de mercado



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2018).

LA EMPRESA

Historia

Tottus inició sus operaciones en el Perú en el año 2002. Perteneció al Grupo Falabella, una de las mayores plataformas de *retail* de América Latina. Si bien posteriormente la marca Tottus se extendió a Chile en el año 2004, el origen de la marca es peruano. A inicios de 2018, año de la campaña del presente caso, contaba con 69 tiendas a nivel nacional, en tres formatos y ofertas de valor distintos: Supermercados Tottus, Hipermercados Tottus e Hiperbodegas Precio Uno. En todos ellos se ofrece una amplia variedad de productos y marcas nacionales e internacionales de excelente calidad,

clasificados en tres grandes categorías: *food* (bienes comestibles), *non food* (bienes durables, línea blanca, vestuario, productos electrónicos y artículos para el hogar) y perecibles (Tottus, 2018b).

- > **Tottus Supermercado:** ofrece categorías de productos tradicionales en alimento e higiene.
- > **Tottus Hipermercado:** además, es posible encontrar una oferta ampliada de bienes durables, línea blanca, vestuario, productos electrónicos y artículos para el hogar.
- > **Hiperbodega Precio Uno:** surtido completo de alimentación y bienes a precios convenientes.

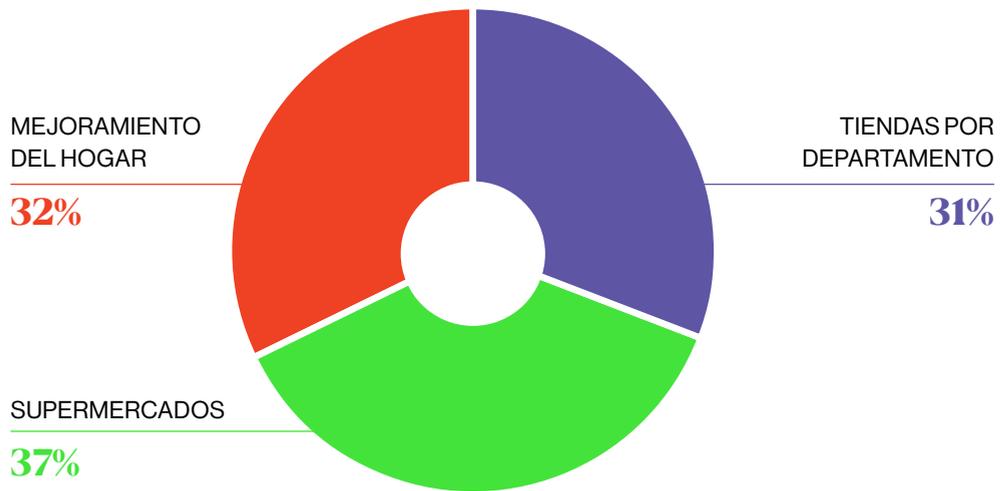


Tottus desarrolló una propuesta de valor omnicanal que combina sus tres formatos de tiendas físicas con una plataforma virtual en internet, con el fin de brindar comodidad, accesibilidad y la mejor experiencia de compra para los clientes”.

Tottus desarrolló una propuesta de valor omnicanal que combina sus tres formatos de tiendas físicas con una plataforma virtual en internet, con el fin de brindar comodidad, accesibilidad y la mejor experiencia de compra para los clientes. En las tiendas físicas, se trabajó en mejorar la comodidad, agilidad y autoservicio, mientras que en el canal *online* se ha optimizado el proceso de compra. Todos estos esfuerzos se vieron reflejados en un incremento del índice de recomendación de sus clientes del 41% al 55% (Tottus, 2018a).

Durante 2017, poco antes del año de la campaña del Mundial, Tottus inauguró cinco nuevas tiendas. Una de ellas fue la ubicada en la avenida Comandante Espinar de Miraflores, la cual contó con un enfoque distinto en su estrategia de servicio y propuesta de valor, con el objetivo de competir en el NSE A de la zona de influencia, en la que ya se encontraban Wong y Vivanda. Ese año, la unidad de supermercados del *holding* Falabella creció un 6,3% y pasó a representar el 37% de sus ventas (Tottus 2018a).

Figura 3: Distribución porcentual de ventas del Grupo Falabella



Fuente: EFFIE Awards Perú (2019).

En la empresa existe una preocupación constante por lograr un crecimiento basado en buenas prácticas y responsabilidad social. Por ello, en el marco de la responsabilidad con el cambio climático, se impulsaron campañas para reducir el consumo de bolsas plásticas y se realizaron esfuerzos para minimizar el impacto ambiental y las emisiones de carbono mediante la automatización de las redes logísticas. Por otro lado, se implementaron programas de inclusión laboral para personas con discapacidad y se realizaron alianzas con el Banco de Alimentos Perú para canalizar donaciones de diversos productos de consumo. Asimismo, se mantuvo un apoyo constante a Fe y Alegría a través de diversas iniciativas. Para Tottus, es prioritario prosperar de manera sostenible y generar impacto relevante y positivo en todos sus grupos de interés (Tottus, 2018b).

Visión, misión y valores (Tottus, 2018b)

A continuación, se detallan la visión, misión y valores de la empresa.

Visión

Liderar la categoría y ser el lugar preferido para comprar y trabajar.

Misión

Ahorrar dinero a las familias para que vivan mejor.



En la empresa existe una preocupación constante por lograr un crecimiento basado en buenas prácticas y responsabilidad social”.

Valores**Integridad**

Actuar con respeto, honestidad y compromiso. Ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace. Hacer lo correcto. Decir la verdad. Respetar las ideas de los demás. Cumplir lo que se promete.

Innovación

Buscar nuevas formas de sorprender a los clientes. Ir más allá de las expectativas del cliente. Ser creativo en la búsqueda de soluciones. Preguntarse cómo se podría hacer las cosas de un modo diferente. Compartir las ideas con el equipo. Tomar la iniciativa.

Excelencia

Pasión por ser los mejores. Tener pasión por productos ganadores. Ser un campeón en el servicio. Trabajar como un gran equipo. Hacer que las cosas mejoren. Tener actitud positiva.

Líneas de productos ofrecidas

Tottus ofrece en sus tiendas las siguientes categorías de productos (Tottus, 2018b):

Food	Non Food	Perecibles
<ul style="list-style-type: none"> > Abarrotes > Bebidas y licores 	<ul style="list-style-type: none"> > Vestuario y calzado > Productos electrónicos y línea blanca > Artículos para el hogar > Higiene y limpieza > Artículos de librería > Juguetería y ferretería > Alimentos y accesorios para mascotas > Cuidado personal > Lavado y mantención 	<ul style="list-style-type: none"> > Frutas y verduras > Fiambrería, lácteos y congelados > Panadería y pastelería > Platos preparados > Carnicería y pescadería

Si bien la categoría *food* representa poco más del 50% del área de ventas de un supermercado y genera el mayor volumen de venta, la categoría *non food* es la que aporta mayor margen de rentabilidad (Gestión, 2018).

La variedad de productos a precios convenientes se ha visto reforzada con un esfuerzo significativo por ampliar la oferta de marcas propias. Asimismo, la calidad de las líneas de pastelería, panadería y platos preparados se garantiza con las buenas prácticas de la planta de producción de alimentos ubicada en el complejo de Huachipa, donde también se encuentran el centro de distribución de frescos y el centro de distribución de secos. Complementariamente, se amplió la compra de productos de campo y orgánicos y se promovió una iniciativa sobre pesca responsable en alianza con el Ministerio de la Producción, basada en un enfoque de trazabilidad (Tottus, 2018b).

ANÁLISIS DE LA MARCA TOTTUS

Posicionamiento de la marca

La marca Tottus se diferencia claramente de sus competidores por su posicionamiento y cercanía. Si bien, al igual que todas las cadenas de supermercados, compite permanentemente a través de una propuesta de valor comercial, con una estrategia agresiva de precios y asegurando el mejor surtido, Tottus se distingue además porque se comunica en una dimensión mucho más propositiva, que conecta emocionalmente con los clientes (Tottus, 2019).

Funcionalmente, la propuesta de valor comercial es muy clara: se enfoca en ofrecer los precios más bajos del mercado para lograr la democratización del canal moderno y facilitar el acceso a productos de alta calidad sin afectar la economía familiar. Ese mensaje ha sido prioritario en la comunicación a lo largo de los años. Sin embargo, a partir de 2012 la marca fue un paso más allá, pues se empezó a construir en un nuevo territorio: la valoración y reconocimiento a la sabiduría de las madres de familia: «mamá sabe» (Tottus, 2019).

«Mamá sabe muchas cosas. Sabe elegir lo mejor para nosotros, nos cuida, nos protege, sabe escoger cuidadosamente los productos ideales para la casa, sabe el secreto para aliviarnos cuando nos sentimos un poco mal. También sabe engreírnos con el plato que más nos gusta. En resumen, mamá es fuente de sabiduría. Por eso, mamá sabe» (Tottus, 2012).

Con este mensaje, se lleva la marca a una dimensión más propositiva y emocional, sin desconocer su rol funcional en el mercado, pero asumiendo además un rol activo que la conecta con su segmento objetivo primario, que es la mamá, la principal decisora de compra de la familia.

Consistentemente, Tottus ha mantenido este posicionamiento funcional y emocional y ha seguido desarrollando con cada vez más fuerza el concepto de «mamá sabe», al mismo tiempo que mantiene la oferta de valor comercial a través de sus «preciazos». A partir de 2019, la marca fortaleció aún más su relación con las madres mediante una plataforma digital creada para mejorar la vida de todas las mujeres: «Compartiendo Sabiduría». Esta iniciativa busca impactar positivamente con contenidos relevantes y útiles, no relacionados con ofertas, productos ni categorías. En este espacio, se brinda información sobre crecimiento personal,

emprendimiento, desarrollo del talento, educación, familia y relaciones interpersonales. Esta iniciativa surgió al entender que las mujeres no necesariamente tienen acceso a información que les pueda servir a nivel emocional, que pueda inspirar, motivar o simplemente alegrarles la vida (Tottus, 2019).

Por otro lado, ante un consumidor cada vez más consciente de su entorno, el compromiso verde de la empresa y la protección del medio ambiente adquirieron importancia. Existen varios esfuerzos en distintos frentes, como eliminar las bolsas plásticas o algunos empaques dentro de la tienda, así como tiendas nuevas «verdes» que usan menos energía. Es apenas un inicio, pero la marca está trabajando en esa dirección, que comparte los valores de sus clientes y logra un nivel más alto de conexión emocional (Tottus, 2019).

Público objetivo

La comunicación de Tottus se dirige principalmente a las madres, quienes mayoritariamente concentran la decisión de compra de productos para el hogar. Específicamente hablando de la campaña «Mamá sabe de selección», el foco estuvo en las madres peruanas de entre 25 y 45 años de los niveles socioeconómicos B y C, que se preocupan por buscar los mejores productos para su hogar y su familia. Asimismo, buscando capitalizar el contexto de mayor predisposición al consumo, la campaña se dirigió de manera general a los peruanos y peruanas de entre 18 y 45 años de los NSE A, B y C, que buscaban disfrutar de la emoción de ver al equipo peruano en un Mundial de fútbol después de 36 años o incluso por primera vez en sus vidas, y compartir esta experiencia con sus familias y amigos.

La pasión por el fútbol es un fenómeno que une a los peruanos a pesar de cualquier diferencia. Por lo general, se asocia más a hombres que a mujeres, pero, cuando se trata de la selección, se involucra a todo un país. A pesar de que la campaña habla de la mamá, en realidad se dirige a todos y conecta con diferentes segmentos mediante esa afición y cariño por el equipo peruano, que es transversal.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Si bien la campaña tenía objetivos específicos de posicionamiento de marca que movilizar, así como indicadores de alcance, visibilidad e interacción, era indispensable que los resultados se vieran reflejados en ventas. Todos estos indicadores se fueron monitoreando a lo largo de la ejecución de la campaña para asegurar su efectividad.

Objetivos de negocio (EFFIE Awards Perú, 2019)

- > Aumentar las ventas totales de Tottus (*food + non food*) en un 15%.
- > Liderar la participación de mercado en *non food* versus la competencia, con un incremento de un 30% en electro y un 25% en vestuario en la participación de categoría versus la competencia.

Objetivos de marca (EFFIE Awards Perú, 2019)

- > Elevar la conexión emocional con los peruanos y posicionar a Tottus como una marca destacada durante el Mundial.
- > Destacar como el supermercado líder en los atributos «me permite vivir mejor el Mundial» y «mi supermercado favorito».

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

Las mamás saben elegir lo mejor para su familia. Esta premisa, que está profundamente arraigada en el conocimiento colectivo, permite afirmar que «mamá sabe elegir, mamá sabe de selección». A través de este concepto, se vincula la marca con el contexto mundialista sin alejarse de la esencia de su plataforma de comunicación: «mamá sabe». Se concluyó que, si mamá sabe elegir lo mejor para su familia porque elige las mejores carnes, frutas frescas, electrodomésticos y artículos de limpieza, es porque ella «sabe de selección».

Insight

El *insight* detrás de la idea creativa central es que las mamás tienen un conocimiento y sabiduría innatos que les permite elegir bien. Si bien los

roles de género y los estilos de vida vienen evolucionando, las madres siguen siendo quienes mayoritariamente tienen el rol principal en la elección de productos para el hogar. Es por ello que el *insight* refuerza que mamá siempre sabe tomar las mejores decisiones para su familia. Es una sabiduría que le permite sacar a sus hijos adelante y que abarca todo ámbito de decisiones, incluidos los productos que compra para alimentarlos. El juego creativo consistió en esta relación entre elegir y seleccionar. Elección es lo mismo que selección, que coincidentemente es la palabra que define al equipo de fútbol mundialista. La creatividad encontró en esta coincidencia un excelente recurso.



El juego creativo consistió en esta relación entre elegir y seleccionar. Elección es lo mismo que selección, que coincidentemente es la palabra que define al equipo de fútbol mundialista. La creatividad encontró en esta coincidencia un excelente recurso”.

Marketing mix

«Mamá sabe de selección» no solo se trató de una campaña de comunicación, sino que se hizo un despliegue de diversas acciones comerciales de producto y promoción que respondían al contexto de la campaña (Tottus, 2019):

- > **Producto:** el surtido incluyó diversas opciones para acompañar al público en su fiebre mundialista, como camisetas, pelotas, vasos, *merchandising* y toda una batería de productos de marcas propias que tuvo una excelente acogida y superó todas las expectativas. Al mismo tiempo, se reforzó la oferta en las categorías usualmente disponibles, pero que adquirirían una importancia mayor durante el Mundial, como televisores, cervezas, *snacks*, carnes y otros.

- > **Precios y promociones:** para apuntalar la oferta comercial basada en la estrategia de «precios bajos todos los días», la terminología «de selección» ayudó a impulsar ofertas en diferentes categorías. Se generó un despliegue de punto-precio en múltiples categorías para derivar el mayor tráfico posible a la plataforma web y a la consideración de compra en las tiendas. Por el lado de las ofertas y promociones, también se trabajó en una propuesta competitiva.

En suma, la estrategia fue integral: por un lado, una buena oferta comercial y, por el otro, una campaña creativa engranada con la marca, con un plan de medios bien elaborado.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Concepto de campaña

Una vez asegurada la clasificación de la selección peruana al Mundial de Rusia, era claro que 2018 iba a ser un año sin precedentes para todo el Perú, y era incuestionable que Tottus debía participar activamente en este evento. El reto era no limitarse al tema del fútbol, que no tiene una relación tan directa con las clientas primarias de la marca, sino trascender para darle a la campaña un tono más relevante y cercano, construyendo coherentemente sobre el territorio de «mamá sabe».

La campaña responde directamente a este reto. No es una idea desarticulada que salió de la nada, sino que responde coherentemente a la estrategia de la marca. Esta claridad de objetivos permitió a la agencia tomar ese punto de partida y llegar a una propuesta creativa enfocada y clara.

Ejecución

La campaña tuvo como protagonistas a las madres de cuatro seleccionados peruanos: Petronila González, conocida como «doña Peta» (mamá de Paolo Guerrero); Maqui Bravo (mamá de Christian Cueva); Nancy Cortijo (mamá de Renato Tapia); y Marilú Blanco (mamá de Miguel Araujo). Ellas otorgaron un mayor realismo al propósito de la campaña: reconocer y evidenciar el valor de las sabias selecciones de mamá en el camino a la grandeza de quienes más quiere.

Si bien doña Peta goza de gran popularidad, se hizo un esfuerzo adicional por buscar diversidad en las protagonistas. La riqueza de esta combinación es que las cuatro son representativas de las distintas personalidades de mujeres en el Perú. Si bien todas son mujeres fuertes y determinadas que han sacado adelante a sus hijos a pesar de las dificultades, tienen distintos matices que las muestran además dulces, tímidas, graciosas y cariñosas. Ellas no actúan, la idea era que sus distintas personalidades se reflejen en la campaña y generen identificación entre todo tipo de público (Tottus, 2019).

Doña Peta, como madre del capitán de la selección, es un personaje que conecta fácilmente con el público objetivo, que goza de gran *awareness* y genera mucha simpatía e identificación. El *casting* para elegir a las otras madres que participaron en la campaña buscó lograr una combinación ideal que incluyera tanto a jugadores con experiencia como a futuras promesas, así como a distintas personalidades. La idea era que no solo destacaran por sus hijos famosos, sino que brillaran por ellas mismas (Tottus, 2019).

Estrategia de medios

Al no ser Tottus una de las marcas auspiciadoras del Mundial, la estrategia consistió en comunicar antes que la competencia. En un primer momento, durante la antesala del Mundial, se generaron contenidos en redes sociales y *displays* que comunicaron la preventa y venta del popular álbum de figuritas Panini, para así llevar tráfico a las tiendas. Dos meses antes de la competencia deportiva, se lanzaron en TV abierta y cable las campañas «Mamá sabe elegir, mamá sabe de selección» y «Preciazos», para capitalizar la identificación de marca con los peruanos a través de las mamás de los seleccionados. Posteriormente a estas campañas, se agregaron las del Día de la Madre y de *non food* (Electro), siempre con el mismo concepto creativo (EFFIE Awards Perú, 2019).

Mix de medios

La campaña utilizó tanto medios tradicionales como digitales y redes sociales para atraer gente a las tiendas, así como publicidad y videos para conectar emocionalmente con su público objetivo. Si bien la mayor inversión se dio en televisión, el despliegue digital también fue importante y permitió lograr un mayor impacto. Fue una campaña con muchos contenidos especiales, con piezas adaptadas a cada medio.

La inversión en medios incluyó tanto a los pagos, como a los ganados y los propios:

- > **Medios pagos:** con un SOI (*share of investment*) del 20% entre anunciantes no auspiciadores en el Mundial.
- > **Medios ganados:** se tuvo presencia en diferentes medios digitales, como *Mercado Negro*, *Código* y *La Mula*. Asimismo, se compartió un gif de la campaña en Giphy, que logró más de 500.000 reproducciones.
- > **Medios propios (digitales):** se incrementó el número de impresiones en un 10%, el de clics en un 100%, y el CPM (costo por 1.000 impresiones) y el CPC (costo por clic) en un 30%.
- > **Televisión:** se emitieron dos comerciales de 3 y 2 minutos y hubo menciones en programas de alta audiencia. En la pauta de TV, destacó Latina, el medio que lideró la sintonía durante el Mundial (Ipsos, 2018). Adicionalmente, se compraron los auspicios de los tiros laterales durante las transmisiones de los partidos amistosos de la selección peruana previos al Mundial, que comunicaban «lateral Preciazos Tottus». Posteriormente, en línea con el calendario de la categoría, la campaña del Día de la Madre se alineó con la propuesta mundialista, por lo que se ideó un nuevo comercial para TV que potenciara la conexión emocional al convocar a las mamás del Mundial.
- > **Radio:** para elevar la frecuencia, se implementó una pauta intersemanal de radio abierta como complemento a la campaña de TV.
- > **Vía pública:** a fin de aumentar la recordación de marca, se echó mano de «*out of home*» (publicidad exterior) y pantallas digitales en toda Lima Metropolitana.
- > **Digital:** se ejecutó pauta semanal en Facebook, Instagram, Spotify y YouTube, además de *displays* en Xaxis que contribuyeron a la *awareness* del *mix* digital. Posteriormente, se lanzó «Historias de selección», una serie de cinco videos en Facebook y YouTube con testimoniales de las madres de los futbolistas. El objetivo de estas historias era dejar ver a las mujeres verdaderas, que salen del estereotipo de ser simplemente las mamás detrás de los jugadores, que han apoyado a sus hijos sin dejar de lado sus propias expectativas de vida. Asimismo, Tottus generó un gif de doña Peta que circuló por las redes durante los encuentros del Perú y que alcanzó más de 500.0000 descargas a nivel nacional.

- > **Medios propios:** entre los medios propios de Tottus para el despliegue de su campaña «Mamá sabe elegir, mamá sabe de selección» figuran su sitio web, el *brochure* en punto de venta y sus perfiles en Facebook, Instagram, Spotify y YouTube. La interacción con el contenido exhibido en sus plataformas digitales potenció el *engagement* y la conversión en el comercio *online* y la tienda física. Por otra parte, el *brochure* en las tiendas promovió el *awareness* y la consideración entre el público de a pie.
- > **Otros medios:** se generaron avisos en prensa, material POP (*point of purchase*) y eventos en las tiendas.

RESULTADOS OBTENIDOS ATRIBUIDOS A LA CAMPAÑA

A pesar de la intensa y competitiva coyuntura de comunicación del Mundial de fútbol, el esfuerzo desplegado por la campaña «Mamá sabe elegir, mamá sabe de selección» permitió a Tottus lograr el liderazgo en efectividad publicitaria en su categoría, superando largamente a sus competidores. En cuanto a resultados comerciales, se logró un incremento en ventas y sostuvo el liderazgo en *non food*. La campaña fue la más memorable en la historia de Tottus y la más recordada entre las marcas no patrocinadoras de la selección de fútbol (Ipsos, 2018).

De negocio (Tottus, 2018a)

- > Las ventas totales aumentaron históricamente/récord en un 19,5% versus el año 2017 (+4,5 pp. versus un objetivo del 15%).
- > El liderazgo en la categoría *non food* se mantuvo, logrando un récord de +32,5% en ventas versus el año 2017.
- > Bazar creció históricamente, en un 153,6% versus el año 2017 (+128,6 pp. versus el objetivo del 25%).
- > Vestuario creció históricamente un 29,9% versus el año 2017 (+4,9 pp. versus el objetivo del 25%).
- > Electro creció históricamente un 31,3% versus el año 2017 (+1,3 pp. versus el objetivo del 30%).

De marca

- > Tottus lideró en reconocimiento de marca del sector supermercados durante el Mundial, con lo cual duplicó su *equity* y la conexión emocional con sus consumidores (Ipsos, 2018).

- > Tottus lideró como supermercado versus el líder Plaza Veja con un 12% en el Brand Index que evalúa destaque, memorabilidad y conversión (Ipsos, 2018).
- > También lideró en *goodwill* con un 13%, obteniendo el tercer lugar de todas las marcas, por debajo de Coca-Cola y Adidas, patrocinadores oficiales del Mundial (Ipsos, 2018).
- > El 42% de las personas consideraron a Tottus como una de las marcas más reconocidas durante el Mundial. Solo fue superada por categorías afines al evento deportivo, como operadores de telefonía móvil, televisores, celulares, cerveza y el álbum Panini (Ipsos, 2018).
- > La campaña «Mamá sabe de selección» generó un 49% en *brand recall*, superando a la competencia (Ipsos, 2018).
- > Tottus alcanzó en digital a más de 5 millones de usuarios, más del 70% del público potencial, con un *sentiment* positivo del 92% liderado por su *target core* (Ad Metric, 2018).
- > Las cuatro mamás de la selección que participaron en la campaña fueron asociadas con Tottus por encima del resto de marcas. Doña Peta, la mamá de Paolo Guerrero, fue la imagen del Mundial más valorada por la audiencia, logrando alta visibilidad e influencia, sobre todo en redes sociales (Ipsos, 2018).



El 42% de las personas consideraron a Tottus como una de las marcas más reconocidas durante el Mundial. Solo fue superada por categorías afines al evento deportivo, como operadores de telefonía móvil, televisores, celulares, cerveza y el álbum Panini (Ipsos, 2018)''.

CONCLUSIONES

En el contexto del Mundial de Rusia 2018, que significó el regreso de la selección peruana luego de 36 años, Tottus se propuso celebrar este logro mediante una campaña para elevar sus indicadores de cercanía, relevancia y volumen. Las razones del claro éxito obtenido

son múltiples, pero principalmente son resultado de una estrategia de comunicación coherente con el posicionamiento de la marca, que se ha venido construyendo consistentemente en los últimos años alrededor del concepto «Mamá sabe». De esta manera, se logró abordar un tema aparentemente lejano para el segmento objetivo primario, como el fútbol, y hacerlo cercano y relevante a través de las madres de los jugadores.

Muchas veces, las campañas publicitarias parten de ideas creativas muy originales, pero si no conversan con los atributos diferenciadores de la marca y no construyen sobre esa imagen, se diluyen en el tiempo y no necesariamente logran un impacto en resultados, porque no se logra transmitir un mensaje consistente que impacte no solo en recordación y agrado, sino en una mayor identificación y cercanía emocional con la marca.

En este caso, siempre se partió del posicionamiento de Tottus, construido clara y consistentemente alrededor de la sabiduría de mamá, y es a partir de allí que se elaboró una ruta creativa. Esta es la secuencia correcta, y no a la inversa. Se parte de la esencia de la marca, y toda la estrategia se vincula a ese territorio (Tottus, 2019).

Definitivamente, el haber logrado encontrar a los personajes ideales como vehículo para contar la historia significó también un factor fundamental de éxito. No siempre es fácil encontrar esa relación directa entre el mensaje y el protagonista, pero en este caso las madres de los jugadores no solo personificaron la sabiduría e ingenio de la madre, sino que también generaron una identificación directa con el *target*, además de credibilidad, ya que no interpretaban roles sino que se representaban a ellas mismas, sus historias reales y las de sus hijos. Y al ser el fútbol un tema de interés universal que genera pasiones, el mensaje trascendió más allá del segmento objetivo primario.

A todo lo anterior se sumó una oferta bien enfocada de surtido de productos, precios competitivos y ofertas. En suma, la estrategia fue integral: por un lado, una buena oferta comercial y, por el otro, una campaña creativa engranada con la marca, con un plan de medios bien elaborado.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Desde el punto de vista de los objetivos y estrategias de *marketing*, ¿qué características especiales debe tener una campaña dirigida a fortalecer la imagen de una marca? ¿Cómo cambian las prioridades

en relación con otros tipos de campañas, como aquellas dirigidas a comunicar lanzamientos y promociones?

2. ¿Qué relevancia tuvo el uso de los medios digitales en el éxito de la campaña? ¿Qué elementos considera importantes para que los resultados de este tipo de plataformas sean tan o más efectivos que los logrados con medios masivos de comunicación?
3. ¿Qué rol desempeñaron el conocimiento del consumidor local y sus percepciones y actitudes en el éxito de la campaña? ¿Qué información necesitaría para implementar una estrategia de imagen y posicionamiento de marca? ¿Qué tipos de estudio y qué metodologías sugeriría?
4. ¿Qué aspectos deben analizarse al elegir una celebridad, líder de opinión o *influencer* como vocero de la comunicación de una marca?

Referencias

- > AT Kearney. (2017). *Global Retail Development Index*.
- > EAd Metric. (2018). *Resultados de plataforma Facebook de Tottus*.
- > EFFIE Awards Perú. (2019). *Formulario general del caso «Mamá sabe de selección» presentado por Tottus*.
- > Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2018). *Análisis del sector retail: supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar al 30 de setiembre de 2018*. Elaboración a partir de información pública de operadores.
- > *Gestión*. (24 de enero de 2018). Canal minorista moderno cerró el 2017 con 386 locales en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/canal-minorista-moderno-cerro-2017-386-locales-peru-225518-noticia/>
- > INEI. (2018). *Informe técnico N.º 2 de producción nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*.
- > Ipsos. (2018). *Radars de marcas, Mundial Rusia 2018*. Agosto de 2018.
- > *Semana Económica*. (26 de marzo de 2018). Falabella: continúa el crecimiento desigual y la apuesta por supermercados. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/272354-falabella-continua-el-crecimiento-desigual-y-la-apuesta-por-supermercados/>
- > Tottus. (21 de julio de 2012). *Perfil de la marca en la red social Facebook*. Recuperado de <https://m.facebook.com/TottusPeru/photos/a.349030571816521/422324767820434/?type=3>
- > Tottus. (2018a). *Estudio interno de resultados de negocio*. Setiembre de 2018.
- > Tottus. (2018b). *Reporte de sostenibilidad Tottus 2018*.
- > Tottus. (Diciembre de 2019). Entrevista con Alexandra Bottger, gerenta de Marketing.

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO HIPERMERCADOS TOTTUS

Mamá sabe de selección

Elaborado por

Isabel Sánchez

“La campaña de Tottus en épocas de Mundial nos muestra la importancia de que las marcas construyan sobre sus territorios de marca (en este caso, la sabiduría de mamá) y, con base en el contexto, se busque encontrar la mejor manera de conectar con su público objetivo sin perderlo”.

En el año 2018, todas o casi todas las marcas intensificaron sus esfuerzos en la lucha por ser relevantes para el consumidor, ya que fue un año que quedará en la memoria de todos los peruanos: la selección peruana de fútbol volvió a un Mundial después de 36 años.

Las diversas marcas tenían diversas metas y objetivos que cumplir, y ahora el reto daba un giro con la coyuntura mundialista. El gran error en el que cayeron muchas de las marcas fue el de forzar la comunicación comercial y funcional de sus productos y relacionarla con el Mundial, lo cual no solo era irrelevante para el consumidor, sino que lo interrumpía.

Tottus apostó por una alternativa distinta basada en investigaciones y sondeos, y claro, aprovechó la coyuntura a nivel creativo y con las personas correctas. No es ningún secreto que, en general, las mamás saben elegir lo mejor para sus familias, y que en la coyuntura mundialista seguirían eligiendo. Hasta ahí no cambiaba nada; sin embargo, el giro se dio al

plantearse la premisa como «Mamá sabe elegir, mamá sabe de selección». De esta manera, se vincula con el contexto mundialista y no aleja a la marca de su territorio de posicionamiento.

Es creíble pensar que, si mamá sabe elegir lo mejor para su familia porque elige las mejores carnes, frutas frescas, electrodomésticos y artículos de limpieza, es porque ella sabe de selección. Cabe destacar que aquello que coronó la potencia de la campaña fue la participación de las madres de los seleccionados peruanos, lo que daría credibilidad, cercanía y relevancia a la campaña. Además, que estas madres ya eran y son conocidas por los peruanos.

La campaña de Tottus en épocas de Mundial nos muestra la importancia de que las marcas construyan sobre sus territorios de marca (en este caso, la sabiduría de mamá) y, con base en el contexto, busquen encontrar la mejor manera de conectar con su público objetivo sin perderlo.



Izipay nace como el primer POS que acepta todas las tarjetas sin condiciones, que se obtiene muy fácilmente (solo con un DNI), que abona en 24 horas y que no genera costos fijos de alquiler ni mantenimiento (Izipay, 2018)“.



15

CASO: *Izipay*

IZIPAY

Categoría

Lanzamiento de Nuevos Servicios



Premio

EFFIE Oro 2019

Cliente

Izipay

Agencia

Wunderman Thompson Perú

Elaborado por

María de las Mercedes Carbonell

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

El comportamiento del sector de servicios financieros en el Perú se ve influenciado por factores característicos de la economía peruana, como el bajo nivel de inclusión financiera de la población, pues apenas 4 de cada 10 peruanos tienen una cuenta bancaria en alguna institución financiera formal del país (Fasanando, 2018); el alto grado de informalidad, pues las empresas formales no llegan a ser el 20% del total de unidades productivas del país (INEI, 2018a); y la estructura empresarial del país, dado que de los 2.332.000 empresas que hay en el país (INEI, 2018b), el 98% son micro- o pequeñas empresas (INEI, 2017).

De acuerdo con el Global Findex 2017, índice elaborado por el Banco Mundial para medir la inclusión financiera en 140 países, el Perú es el país con el menor porcentaje de población bancarizada en Sudamérica y está entre los más bajos de Latinoamérica (Demirgüç-Kunt, 2018).

En los últimos años, se aprecia una tendencia creciente en el uso de medios de pago distintos al dinero en efectivo. El estudio de *Reducción del uso del dinero en efectivo en el Perú*, de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) revela un crecimiento del 60% en el número de transacciones realizadas con medios de pago distintos al efectivo. El año 2017, se registraron 552 millones de transacciones con medios de pago distintos al efectivo, siendo los más utilizados las transferencias bancarias (32,5%), las tarjetas de débito (30,6%) y las tarjetas de crédito (30,4%) (Fasanando, 2018). A pesar de ello, el efectivo «es el medio de pago más empleado por los peruanos, siendo utilizado por más del 99% de las personas para las compras más recurrentes y comunes» (Fasanando, 2018).

Por su parte, Felipe Venturo, gerente general de Izipay, en entrevista con el diario *Gestión*, señaló que las pequeñas empresas generaban menos del 5% del total de las transacciones generadas con tarjetas de crédito o débito en el país, y que apenas el 10% del consumo privado se pagaba con tarjetas de crédito (Ríos, 2018).

EL ENTORNO COMPETITIVO

En el Perú, por más de 20 años hubo únicamente dos empresas de medios de pago, Visanet y Procesos de Medios de Pago (PMP), que dirigían su

oferta de soluciones de pago a las empresas formales, pues para acceder a estas soluciones los comercios debían contar con RUC.

De acuerdo con el gerente general de Izipay, Felipe Venturo, «solo 150.000 comercios aceptan tarjetas habiendo en el mercado 18 millones de tarjetas de débito y 8 millones de tarjetas de crédito» (Ríos, 2018).

Antes de la introducción de Izipay, Visanet era el líder del mercado: con su marca Visa, concentraba el 84% de las transacciones (Izipay, 2018).

El líder establecía las condiciones para la afiliación de sus clientes al sistema de medios de pago. Los establecimientos comerciales que quisieran ofrecer esta solución de pago a sus clientes tenían que pasar por un proceso de afiliación que les resultaba complejo, debían tener RUC y contar con servicio de internet. Después de afiliarse, debían esperar a la instalación de los sistemas, pagar por la instalación y un monto mensual por el alquiler y mantenimiento de los dispositivos POS (*point of sale*, o terminales utilizados para cobrar con agilidad y seguridad utilizando tarjetas de crédito o débito). Además, un establecimiento que quisiera



De acuerdo con el gerente general de Izipay, Felipe Venturo, «solo 150.000 comercios aceptan tarjetas habiendo en el mercado 18 millones de tarjetas de débito y 8 millones de tarjetas de crédito».

ofrecer a sus clientes la posibilidad de pagar con cualquier tarjeta de crédito debía contratar los dispositivos de ambas compañías, pues los dispositivos de Visanet son exclusivos para las tarjetas Visa, en tanto que PMP acepta las tarjetas Mastercard, American Express, Diners y otras.

La complejidad del trámite de afiliación y los elevados costos de mantener dos dispositivos POS hacían que a las pymes y los independientes les resultara difícil ofrecer a sus clientes la posibilidad de pagar con tarjeta. Por otra parte, la práctica estándar en el mercado en ese momento era

abonar a los comercios 48 horas después de realizada la venta. En los negocios pequeños, la liquidez es crucial, pues el dinero cobrado por las ventas de un día es el capital de trabajo del día siguiente. Una demora de 48 horas con respecto al momento de cobro era poco atractiva para una micro- o pequeña empresa.

LA EMPRESA

Perfil de la empresa

Misión

Desde 1999, Izipay ayuda a las empresas del Perú a desarrollar sus negocios. Con esa experiencia, junto con su equipo de expertos en medios de pagos, revoluciona la industria de los medios de pago con soluciones innovadoras, liderando el desarrollo de la oferta de valor a sus clientes (Izipay, s. f.).

Visión

La visión de Izipay es ser el principal procesador de pagos digitales del país, enfocado en el cliente, y con capacidad de liderar un mercado en constante cambio (Izipay, s. f.).

Línea de productos

Izipay salió al mercado con un POS que acepta todas las tarjetas de crédito o débito, nacionales o extranjeras, y no cobra alquiler ni mantenimiento. Es ofrecido en dos versiones: Izi e Izi Junior (Izipay, 2018).

Segmento objetivo

Izipay encontró una oportunidad de mercado en las pequeñas y medianas empresas que quedaban relativamente excluidas del sistema tradicional de medios de pago debido a los requisitos y plazos de abono del dinero, y los trabajadores independientes que deseaban hacer crecer su negocio ofreciendo a sus clientes la posibilidad de pago con tarjeta, pero que, por diversas razones, no podían acceder a los POS de Visanet o PMP. Por investigaciones realizadas por la empresa, se identificó que los trabajadores independientes y los pequeños y medianos empresarios estaban acostumbrados a trabajar con dinero en efectivo, eran escépticos respecto al uso de medios de pago distintos al dinero y desconfiaban del sistema, lo que hacía difícil que quisieran adoptarlo (Izipay, 2018).

Definición del producto o servicio

Izipay es un POS que se diferencia de los existentes en el mercado (Visanet y PMP) en cuatro aspectos fundamentales:

- > Sirve para todas las marcas de tarjetas de débito, crédito y prepago.
- > No requiere de pagos mensuales por alquiler y mantenimiento.
- > Permite la afiliación con la presentación del DNI como único requisito.
- > Abona el dinero a las 24 horas (Izipay, 2018).

LA MARCA

Posicionamiento

Para los medianos y pequeños empresarios y los trabajadores independientes que encuentran muy costoso y complicado afiliarse a las empresas tradicionales de medios de pago, Izipay es la nueva marca de POS con la que, a diferencia de las marcas existentes, Visanet y PMP, podrán realizar cobros con tarjetas de crédito y débito de todas las marcas a través de un solo dispositivo, sin tener que pagar alquiler ni mantenimiento, y a la que se pueden afiliar de manera más sencilla y rápida, y recibir el abono de su dinero en 24 horas.

Concepto de la marca

Izipay debía ser identificada como una marca de POS con la que los negocios pueden realizar cobros con tarjetas de crédito y débito de todas las marcas a través de un solo dispositivo.

OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos que se fijó Izipay estaban relacionados con la introducción de un producto nuevo a un mercado no atendido por la categoría medios de pago.

1. **Afiliaciones totales:** lograr 10.000 afiliaciones el primer semestre (Izipay, 2018).
2. **Captaciones nuevas:** lograr un 20% de clientes nuevos en seis

meses, específicamente de negocios que anteriormente no hubieran tenido el servicio de POS (Izipay, 2018).

3. **Distribución de los equipos vendidos:** Izi Junior debía representar el 60% de los equipos vendidos e Izi, el 40% (Izipay, 2018)
4. **Participación de mercado:** Izipay aspiraba a ocupar el segundo lugar del mercado, quebrando así el duopolio de Visanet y PMP. Su meta era lograr que en seis meses las afiliaciones a Izi representaran el 19% de las afiliaciones totales en el mercado de medios de pago (Izipay, 2018).
5. **Retorno de la inversión:** se estableció como meta recuperar tres veces el monto invertido en comunicaciones (Izipay, 2018).

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS

Big idea

Izipay nace como el primer POS que acepta todas las tarjetas sin condiciones, que se obtiene muy fácilmente (solo con un DNI), que abona en 24 horas y que no genera costos fijos de alquiler ni mantenimiento (Izipay, 2018).

Tono

Izipay utilizó un tono cercano y amigable para generar confianza en un público inicialmente escéptico ante los medios de pago distintos al efectivo.

Insight

Izipay desarrolló su propuesta de valor con base en los «dolores» de las pequeñas y medianas empresas y los independientes: la complejidad del proceso de afiliación, el alto costo debido a la necesidad de tener que alquilar y mantener dos POS (Visanet y PMP), y un plazo de abono poco conveniente para sus necesidades de capital de trabajo (Izipay, 2018).

El *insight* crítico utilizado para desarrollar el producto y la campaña fue «¿Por qué tengo que alquilar dos POS y no existe uno que acepte todas las tarjetas?» (Izipay, 2018).

Marketing mix

Izipay salió al mercado con dos versiones de dispositivos: el POS Izi, y una versión de bolsillo llamada Izi Junior, similar al POS de bolsillo que tenía Vendemás, ambas con la característica única de aceptar las tarjetas de crédito y débito de todas las marcas.

Como Izipay no cobra por alquiler ni mantenimiento de los terminales, genera sus ingresos mediante la venta de los equipos y el cobro de una comisión por transacción. En entrevista a la publicación *Infomercado*, el gerente comercial de Izipay, Carlos Alvarado, indicó que el precio de venta del equipo en su introducción fue de S/ 348 en el canal *online* y S/ 498 *offline* (Flores, 2018).

La empresa cuenta con oficinas en Lima y en provincias para atender la demanda de sus clientes, y durante la campaña de lanzamiento, las respuestas a los avisos en plataformas digitales eran atendidos por vendedores a manera de *community managers*, que adaptaban constantemente los argumentos de venta (Izipay, 2018).

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivo de comunicación

Dado que el producto se relaciona directamente con el manejo de dinero, y este es un asunto muy importante y un tema sensible, y que el público se mostraba escéptico frente al uso de este tipo de medios de pago, la marca se lanzó con una campaña de *awareness* que tenía por objetivo generar confianza en los clientes y generar conocimiento del servicio mediante un mensaje claro y amigable (Izipay, 2018).

Estrategia de medios

El segmento al que se dirigía Izipay estaba compuesto por personas de distinto perfil, pues se trataba de empresarios medianos y pequeños, y también trabajadores independientes de distintas ocupaciones. Para optimizar su llegada a un público tan diverso, la marca utilizó principalmente las plataformas digitales Facebook, Instagram, Google Search, Google Display y YouTube, debido a la microsegmentación que estas permiten. La campaña de lanzamiento comenzó dirigiendo un mensaje a un único

segmento, y, conforme fue avanzando, Izipay fue buscando nuevos segmentos hasta llegar a 14, con distintas combinaciones de imagen (Izipay, 2018).

Con los datos de ventas, Izipay fue desarrollando anuncios *ad hoc*, específicos para empresarios de los giros más propensos a adoptar este medio de pago (como dentistas, médicos, peluquerías) y logró así una mejor interacción con los usuarios. Los anuncios dinámicos y automatizados permitían que la plataforma, guiada por el rendimiento de las piezas, buscara la mejor combinación de imagen y mensaje (Izipay, 2018).

Aunque el principal medio utilizado para lanzar Izipay fue el digital, complementó el alcance con anuncios de radio en Lima y provincias, y menciones en canales de televisión en algunas provincias (Izipay, 2018).

RESULTADOS

La combinación de una oferta con características altamente valoradas por el público y una campaña de comunicación efectiva generó resultados que superaron las metas de la empresa para el lanzamiento de Izi.

- 1. Afiliaciones totales:** en el primer semestre, lograron 16.417 afiliaciones, superando en un 60% la meta de 10.000 afiliaciones (Izipay, 2018).
- 2. Captaciones nuevas:** el 63% de las ventas fue generado por clientes nuevos que nunca habían utilizado el servicio de POS (Izipay, 2018).
- 3. Distribución de los equipos vendidos:** se logró un resultado distinto al esperado: los clientes compraron equipos Izi en mayor proporción que Izi Junior. Los equipos Izi representaron cerca de las dos terceras partes de los equipos vendidos, y los equipos Izi Junior, la tercera parte del total. Esto confirmó la eficacia de la comunicación y la relevancia de la propuesta de valor de Izi (Izipay, 2018).
- 4. Participación de mercado:** se logró la meta del 19% de las afiliaciones totales en el mercado de medios de pago en los primeros seis meses. La participación de mercado de Izi en el segmento específico de pymes y trabajadores independientes fue del 52% en el mismo período (Izipay, 2018).
- 5. Retorno de la inversión:** el resultado duplicó la meta, al lograr un retorno sobre la inversión de S/ 6,57 por equipo vendido (Izipay, 2018).

CONCLUSIONES

Por más de 20 años, hasta 2018, todo negocio en el Perú que quería ofrecer a sus clientes la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito o débito solo tenía dos opciones: afiliarse a alguna de las dos empresas de medios de pago, dejando así de facilitar el pago a los clientes que no tuvieran la tarjeta correspondiente a esa empresa, o, si querían la mayor cobertura de tarjetas, afiliarse a ambas, incurriendo en lo que consideraban como un gasto doble. Con su exitosa entrada al mercado, Izipay quebró ese paradigma de «solo tengo estas dos opciones» y ofreció una nueva posibilidad de servicio con su POS que permite utilizar las tarjetas de cualquier marca. Con un conocimiento profundo de la industria y, sobre todo, entendiendo las actitudes y barreras de su mercado potencial, desarrollaron una propuesta de valor única que no puede ser reproducida por los competidores tradicionales, pues ello implicaría un cambio radical de sus procesos y modelo de negocio. Así, esta empresa presenta un ejemplo de innovación enfocada en un sector habitualmente desatendido por las grandes empresas, y logra además desarrollar el mercado de medios de pago y favorecer así la formalización y bancarización en un país caracterizado por la presencia mayoritaria de empresas informales y uno de los más bajos niveles de bancarización del continente.



Con un conocimiento profundo de la industria y, sobre todo, entendiendo las actitudes y barreras de su mercado potencial, desarrollaron una propuesta de valor única que no puede ser reproducida por los competidores tradicionales, pues ello implicaría un cambio radical de sus procesos y modelo de negocio”.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿En qué etapa del ciclo de vida de producto se encuentra Izipay a esta fecha? Explique su respuesta.
2. ¿Qué variables de segmentación utilizó Izipay para definir su mercado meta?
3. Elabore una propuesta de valor alternativa para Izipay utilizando variables demográficas de segmentación. ¿Cuál es la diferencia entre esta y la propuesta de valor real de Izipay? ¿Cuál propuesta tiene mayor probabilidad de éxito? Sustente su respuesta.
4. Izipay ha logrado un gran resultado en la adquisición de clientes nuevos. ¿Qué estrategia de crecimiento debería implementar en el corto y mediano plazo para seguir desarrollando su negocio?
5. Elabore un programa de *marketing* para un semestre detallando las iniciativas para ejecutar la estrategia indicada en la pregunta 2. Incluya indicadores y metas.
6. Elabore un plan para ampliar la oferta de Izipay en el mediano plazo. Utilice el modelo de jerarquía de valor para el cliente

Referencias

- > Demirgüç-Kunt, A. K. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. Washington D. C.: World Bank.
- > Fasanando, A. M. (2018). *Reducción del uso del dinero en efectivo en el Perú*. Lima: Asbanc.
- > Flores, C. (2018). Carlos Alvarado: «IziPay le brinda liquidez a la mype, pues deposita en 24 horas». *InfoMercado*.
- > INEI. (2017). *Perú: estructura empresarial 2016*. Lima: INEI.
- > INEI. (2018a). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- > INEI. (2018b). *Al primer trimestre de 2018, en el país existen 2 millones 332 mil 218 empresas*. Lima: INEI.
- > Izipay. (2018). *Informe del caso Izipay*. Lima.
- > Izipay. (s. f.). *Izipay.pe*. <https://nosotros.izipay.pe>
- > Ríos, M. (27 de agosto de 2018). Pagos electrónicos: 850,000 comercios podrían incrementar el 30% de sus ventas. *Gestión*.

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO IZIPAY

Izipay

Elaborado por

Jorge Trujillo

“El lanzamiento de Izipay –desde el modelo de negocio en sí hasta la estrategia de comunicación– innovó (¿fue disruptivo?) en la manera como se hacen los negocios en el mercado de los medios de pago (POS)”.

Izipay respondió a la inquietud de los comercios pequeños y medianos y de los profesionales independientes que se preguntaban: ¿por qué tengo que alquilar dos POS –uno para Visa y otro para las otras marcas de tarjetas– y no existe uno que acepte todas las tarjetas? De esta manera, buscó abrirse un espacio en el mercado dominado históricamente por dos empresas y cuya dinámica comercial se había mantenido relativamente estable por unos 20 años.

El lanzamiento afrontaba varios retos con los potenciales compradores. Entre ellos, destacó la alta desconfianza que aún genera lo digital en comercios y consumidores. Sin embargo, a pesar de ello, fue justamente el aprovechamiento correcto y de manera creativa de los medios digitales lo que permitió a la marca superar los objetivos trazados para el lanzamiento. Flexibilidad y adaptabilidad, capacidad de reacción y uso creativo de la tecnología son características que se presentan en la campaña de lanzamiento de Izipay. Incluso, estas mismas características forman parte de la propuesta de valor de la marca, al ser un POS que acepta todas las tarjetas, sin cobro de alquiler o mantenimiento mensual,

que abona la venta en 24 horas y que permite afiliarse al servicio solo con el DNI.

El diseño mismo de la estrategia de comunicación permitió lograr esta capacidad de reacción inmediata en el desarrollo de las piezas de comunicación para los diferentes canales digitales que recibieron más de la mitad de inversión en medios. Se logró optimizar las ventas a través del canal *e-commerce* migrando el rol de *community manager* al de vendedor, quienes ajustaban sus mensajes en tiempo real gracias a un monitoreo constante de cómo evolucionaban las suscripciones y de las reacciones de sus potenciales clientes. La estrategia también se apoyó en radio y TV, con foco en provincias para crear confianza, algo importante en este tipo de servicio.

El lanzamiento de Izipay –desde el modelo de negocio en sí hasta la estrategia de comunicación– innovó (¿fue disruptivo?) en la manera como se hacen los negocios en el mercado de los medios de pago (POS). Es gracias a un uso adecuado de la tecnología que Izipay rompió los esquemas de un mercado que se basa justamente en tecnología. Qué irónico, ¿no?



“La Fundación Peruana de Cáncer apostó por reflejar la verdadera actitud con la que los pacientes enfrentan el cáncer: con coraje. No hay tiempo para estar tristes, es momento de actuar”.

16

CASO: *Fundación Peruana de Cáncer*

YO DOY AGUANTE

Categoría

Marketing Social



Premio

EFFIE Oro 2018

Cliente

Fundación Peruana de Cáncer

Agencia

Fahrenheit DDB

Elaborado por

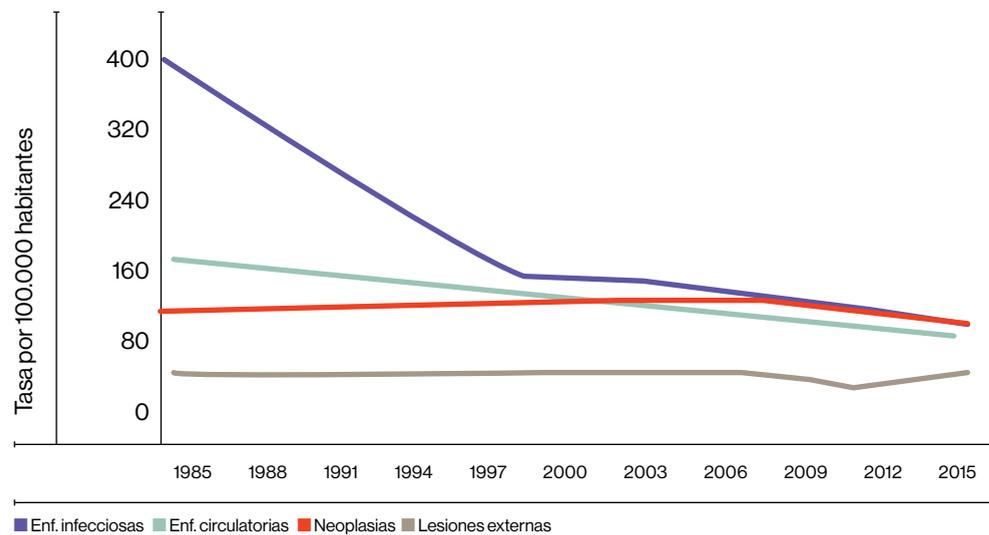
Isabel Sánchez

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

En el Perú, se realizan alrededor de 55 colectas públicas al año, dentro de las cuales se incluyen aquellas que buscan también luchar contra el cáncer. Es importante mencionar que a estas se les suman las que surgen de manera eventual por algún tipo de desastre o acontecimiento que lo requiera.

En cuanto a la situación de las donaciones y las colectas, de acuerdo con un estudio realizado por Charities Aid Foundation (2017), el Perú ocupa el puesto 108 de 139 en cuanto a la clasificación *donating money* (donación de dinero) y es el tercer país menos solidario de la región. Esto puede deberse a que nos encontramos constantemente expuestos a situaciones que requieren de contribución económica: madres con niños pidiendo dinero fuera de restaurantes, personas solicitando colaboración en los micros, niños en los semáforos, personas que cuidan los vehículos al estacionar en un lugar público, entre otras.

Figura 1: Tratamiento del cáncer en el Perú
Tasa estandarizada de mortalidad por grandes grupos de enfermedades

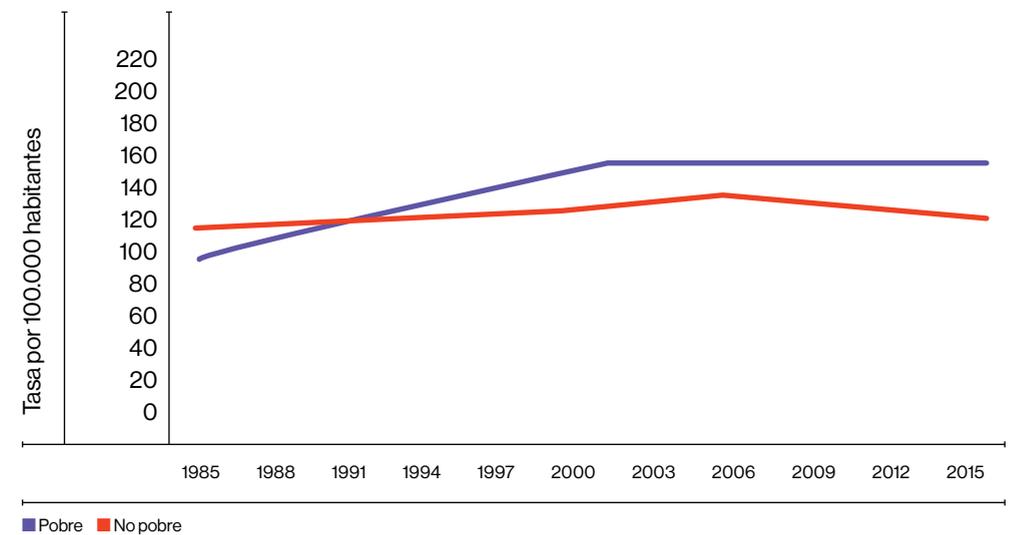


Fuente: Ministerio de Salud del Perú (2018).

EL CÁNCER EN EL PERÚ

El cáncer es la segunda enfermedad que ocasiona más muertes en el país, y el cáncer de mama es la principal causa de muerte de las mujeres del país. A esto se suma que el único lugar del Perú donde se realiza el tratamiento para esta enfermedad es Lima, por lo que todas las personas a las que se les detecta deben viajar a la capital para poder acceder a su tratamiento oncológico.

Figura 1: Tratamiento del cáncer en el Perú
Tasa estandarizada de mortalidad por grandes grupos de enfermedades



Fuente: Ministerio de Salud del Perú (2018).

Es así que la Fundación Peruana de Cáncer, a través de la Colecta Ponle Corazón, recauda fondos para apoyar a las personas de bajos recursos que tienen que llegar a Lima para su tratamiento oncológico y así cubrir sus pasajes, hospedaje y medicinas, y acogerlos en su albergue Frieda Heller.

LA FUNDACIÓN

La Fundación Peruana de Cáncer es una organización sin fines de lucro creada en 1960 por Frieda Heller y el doctor Eduardo Cáceres Graziani, y está conformada por un equipo de personas comprometidas con brindar asistencia integral a los pacientes con cáncer más necesitados del país y contribuir a elevar los estándares de atención y tratamiento del cáncer en el Perú.

Visión

Ser la institución que lidere la agenda relacionada con la lucha contra el cáncer en el Perú, concertando voluntades y canalizando esfuerzos, para que todos los peruanos de bajos recursos tengan acceso oportuno a información sobre la enfermedad, a una detección temprana y un tratamiento de calidad.

Misión

Brindar «asistencia integral» a los pacientes con cáncer más necesitados del país y contribuir, mediante diversas iniciativas, a elevar los estándares de atención y tratamiento de la enfermedad en el Perú.

ANÁLISIS DE MARCA

Público objetivo de la campaña

Las colectas de la Fundación Peruana de Cáncer suelen estar dirigidas al público en general; sin embargo, para esta campaña se dio un giro importante a la estrategia de segmentación y se priorizó la mirada psicográfica.

Así, la campaña estuvo dirigida a personas con ganas de hacer que las cosas sucedan, de generar grandes cambios y mejoras. Aquellas

personas que se involucran activamente en la solución de los problemas y que pasan de la propuesta a la acción efectiva. Se podría decir que son aquellas personas que «salen y se hacen cargo del problema» y no esperan que «el otro» lo solucione. Son inspiradores y, con su actitud, poseen gran poder de convocatoria.

Desafíos de la marca

La fundación contaba con los mismos recursos para realizar la campaña, pero requería incrementar el valor de sus donaciones, ya que el número de pacientes venía incrementándose. En otras palabras, buscaba lograr más (mucho más) con menos.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Descripción del producto

La colecta anual de la Fundación Peruana de Cáncer, llamada Ponle Corazón, busca recaudar fondos para apoyar a personas de bajos recursos que llegan a Lima para sus tratamientos de cáncer. Ellos les cubren los pasajes y las medicinas y los acogen en su albergue Frieda Heller.

La colecta se realiza desde el año 1993 a nivel nacional y se despliega con el apoyo de miles de voluntarios.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Para la Fundación Peruana de Cáncer, el objetivo era claro: incrementar la recaudación del año anterior con los mismos recursos.

En concreto, el objetivo de recaudación para el año 2017 consistía en batir un récord histórico: alcanzar los S/ 1,5 millones en donaciones, lo cual significaba incrementar en un 10% el monto recaudado el año anterior.

Este objetivo implícitamente apelaba a contar con más aliados que estuvieran dispuestos a «comprarse el pleito» y sumarse a la campaña

y, sobre todo, difundirla. Además, resultaría clave desarrollar un mensaje que motivara a la gente y la convenciera de donar.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Como se ha mencionado previamente, se podría decir que muchas personas ya no necesariamente reaccionan o son movilizadas por la imagen triste de una persona que padece una enfermedad; de alguna manera, nos hemos endurecido y hasta vuelto un tanto indolentes por diversas razones. Ante ello, el mensaje debía ir por otro camino.

Así, empezó a trabajarse la idea a partir de la lucha: el cáncer es una enfermedad en la que «no se tiene tiempo para estar triste porque el cáncer te gana la batalla».

Así, nació la gran idea de campaña que se detalla a continuación.

Big idea de la campaña

Usualmente, cuando se trata de campañas de donación, se apela a historias tristes y a reflejar el lado menos favorable de la enfermedad o el motivo por el que se está realizando la campaña. Sin embargo, en este caso, cambiaron la mirada y entendieron que, para cambiar la historia, se tenía que reflejar el coraje de los pacientes, porque es eso lo que hace que salgan adelante.

La Fundación Peruana de Cáncer apostó por reflejar la verdadera actitud con la que los pacientes enfrentan el cáncer: con coraje. No hay tiempo para estar tristes, es momento de actuar.

Tono

Esperanzador, emocional, con espíritu de lucha, de no rendirse.

Insight

En la lucha contra el cáncer, no hay tiempo para estar tristes. Si los pacientes lo enfrentan con coraje, nosotros debemos responder a su altura.

Se podría decir que la persona que padece de la enfermedad deja de ser vista como una víctima y se convierte en una luchadora que se defiende de este mal, que no va a dejar que esta enfermedad le gané. Y nosotros podemos ayudarla a seguir luchando.

ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN

La Fundación Peruana de Cáncer contaba con los mismos recursos que el año anterior, pero tenía el reto de incrementar la recaudación de fondos para ayudar a más pacientes. Por ello, la campaña debía ser realmente impactante y movilizadora. La pregunta era: ¿cómo?

La campaña de comunicaciones tuvo tres momentos:

Momento 1: Impulsar el movimiento

- > Se buscó que «Únete a la lucha» fuera más que una campaña y se convirtiera en un movimiento en el que las personas se involucraban y eran parte activa de él.
- > Como primera etapa, el enfoque estuvo en las redes sociales. Cabe destacar que la fundación logró que el cantante Residente, Calle 13 se involucrara con el movimiento y cediera la canción *Aguante*.
- > Luego, se lanzó el comercial de TV, el cual fue realizado íntegramente ad honórem, en el cual se muestran el coraje, la lucha y la valentía con los que los pacientes enfrentan el cáncer día a día.
- > Se realizó una conferencia de prensa para el lanzamiento masivo de la campaña, en la que participaron los primeros rostros que se sumaban al movimiento. Ellos fueron Gisela Valcárcel, Yaco Eskenazi, Natalie Vértiz, Orlando Fundichely, Almendra Gomelsky, Rebeca Escribens y David Orozco.

Momento 2: De la lucha a la donación

- > La colecta se llevó a cabo en 21 ciudades del país mediante latas, tanto en las calles como en locales aliados, como centros comerciales, entidades financieras, universidades, colegios y empresas de consumo masivo. En este punto, cabe destacar que el banco BBVA

cedió espacios para colocar *displays* de la campaña que invitaban a las personas a donar tanto en su página web como en su aplicación móvil.

- Contaron con el apoyo de 5.000 voluntarios, que dispusieron de 18.000 latas a nivel nacional.
- Los días de la colecta, las personas encargadas de repartir el diario *Publimetro* en las avenidas más transitadas de Lima tenían en su chaleco el mensaje de la campaña para poder impactar a más personas.

Momento 3: Únete a la lucha internacionalmente

Con las proyecciones del incremento de turistas en el Perú para el año 2017, se decidió abordar también a este segmento. Se trabajó una propuesta de lata internacional diseñada para recibir monedas de otros países. Cabe destacar que estas monedas contaban con mayor valor que la moneda nacional, por lo que contribuían eficientemente con el propósito de la campaña.

Definición de los canales de comunicación

La campaña se transmitió a través de los siguientes medios:

- Pauta al aire en horarios poco sintonizados.
- Auspicios en prensa ad honórem (de lo contrario, hubiese sido imposible financiar la campaña).
- Misma cantidad de latas para recolectar dinero que el año anterior.
- Misma cantidad de carpas de acopio que el año anterior.

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

Cada año, el reto para la Fundación Peruana de Cáncer se hace más difícil de alcanzar; sin embargo, lo logran y hasta lo superan, lo cual denota una loable labor. A continuación, se detallan los resultados obtenidos durante la campaña.

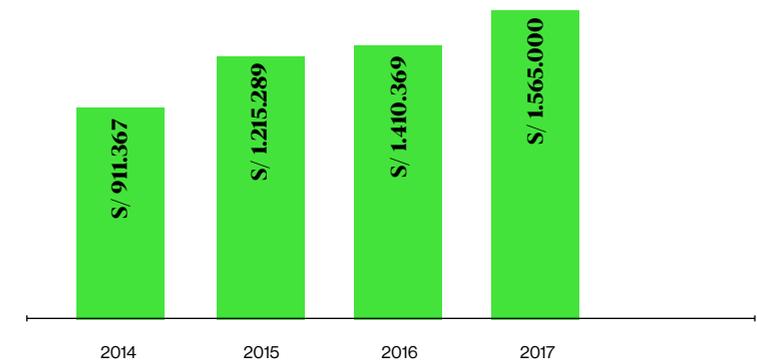
Indicadores clave de rendimiento y resultados

Objetivo principal: alcanzar los S/ 1,5 millones en donaciones, lo que significaba incrementar en un 10% el monto recaudado el año anterior (2016: S/ 1.410.369).

Resultado: se superaron los S/ 1,5 millones recaudados (+10,9% versus el año 2016) y, por tercer año consecutivo, rompieron su récord de recaudación.

Figura 3: Resultados en soles de la colecta anual Ponle Corazón (2014-2017)

Resultados de los 4 últimos años
Colecta Ponle Corazón 2014-2017



Fuente: Formulario de postulación EFFIE caso «Yo doy aguante» (2018).

Otros:

- > En años anteriores, la fundación también contaba con colectas web; sin embargo, en esta campaña lograron integrar el concepto de la campaña en digital y pudieron optimizar las donaciones, pasando de recolectar S/ 13.430 a S/ 107.849 (+703%).
- > Lograron duplicar su valorización en medios a 2.764.965 (+66% versus el año 2016).
- > El número de personas impactadas fue de 27,6 millones (+13% versus el año 2016).
- > 77 medios de comunicación se sumaron al movimiento y brindaron gratuitamente espacios para la difusión del mensaje de la campaña.

Al analizar los resultados obtenidos en la campaña, que definitivamente, por el rubro en el que se encuentra, apela a la emocionalidad, el objetivo principal de lograr el monto meta de recolección se cumplió (y con creces), lo cual demuestra que, efectivamente, «sí se puede»; que la comunicación puede contribuir con la transformación de la sociedad y que eso funcionará siempre y cuando se cuente con los aliados y recursos clave para tocar las fibras de quienes finalmente decidirán donar «esa monedita».

CONCLUSIONES

- > Hoy en día, lograr captar la atención de una persona para que done ya sea S/ 0,50 o S/ 100,00 es cada vez más complicado. De alguna manera, somos cada vez menos propensos a colaborar, y cada vez hay más ocasiones que demandan nuestra colaboración. Frente a ello, conectar con las personas es clave, y la Fundación Peruana de Cáncer logró volverse relevante hablando de la esperanza, del sentido de urgencia, mostrándonos a los verdaderos luchadores que están al frente de esta terrible enfermedad sin caer en «el dar pena», sino en la fortaleza de quienes la tienen más difícil pero no se dan por vencidos.
- > Por otro lado, es muy importante destacar el rol fundamental que cumplen la trayectoria y el posicionamiento que ha ganado la Fundación Peruana de Cáncer en su compromiso en la lucha contra esta enfermedad. Esto permite que sus campañas tengan eco y llegada en los donantes.

- > Por último, es importante mencionar que, si bien la Fundación Peruana de Cáncer ha logrado fortalecer su imagen y reputación a lo largo de los años gracias al arduo trabajo que realiza y los resultados alcanzados, el depender de terceros que se sumen «a la causa» puede generar mucha inestabilidad en determinados momentos. Por ello, si bien es clave robustecer y afianzar el rol de los aliados, como, en este caso, a nivel de organización, es clave encontrar diversas maneras de volver autosostenible la organización, lo cual no es en absoluto tarea fácil.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Realice un análisis FODA de la campaña «Yo doy aguante».
2. ¿Cuáles considera que son los factores más importantes que hacen que el Perú se encuentre posicionado como uno de los países que menos colabora en colectas? Sustente su respuesta.
3. ¿Qué acciones sugeriría a la Fundación Peruana de Cáncer para su próxima colecta anual y por qué?
4. ¿Cuáles son los tres factores claves del éxito de esta campaña y por qué?
5. ¿Qué podría hacer la Fundación Peruana de Cáncer para activar una campaña en un entorno pospandemia ocasionado por la COVID-19?

Referencias

- > Charities Aid Foundation. (2017). *CAF World Giving Index 2017*. CAF.
- > *Formulario de postulación EFFIE caso «Yo doy aguante»*. (2018).
- > Liga Contra el Cáncer. (2019). *Análisis de la situación actual del cáncer en el Perú 2019*. Lima.
- > Ministerio de Salud del Perú. (2018). *Análisis de las causas de mortalidad en el Perú 1986-2015*. Lima.

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO FUNDACIÓN PERUANA DE CÁNCER

«Yo doy aguante»

Elaborado por

Hugo Rodríguez

“Como resultado, la FPC superó la meta de recaudación para 2017 y amplió su cobertura a un público objetivo específico que espera se convierta en aliado permanente de su misión”.

La Fundación Peruana de Cáncer (FPC) innova de manera disruptiva en el saturado mercado de las colectas públicas para superar la meta de recaudar S/ 1,5 millones en 2017.

La FPC es una ONG cuya misión es ayudar a las familias menos favorecidas de todo el territorio nacional en el tratamiento del cáncer en la ciudad de Lima, ya que, en el Perú, es el único lugar factible para dicho segmento de la sociedad.

Para tal fin, la FPC conduce todos los años una colecta nacional con el propósito de recaudar los fondos necesarios para operar su modelo asistencial, que incluye: pasajes, alojamiento y ayuda para el tratamiento oncológico para las familias.

El mercado de colectas en el Perú es bastante maduro y saturado, con baja credibilidad por la poca transparencia en el uso de los fondos recaudados.

Adicionalmente, el mensaje siempre ha hecho uso del dolor y sufrimiento de los pacientes para la elaboración de contenido, colocando, por tanto, a la FPC en la misma valla común.

Cabe destacar que la FPC había sido muy exitosa en aumentar su recaudación en un 50% en el período 2014-2016 mediante una efectiva segmentación de su público objetivo. El nuevo reto de cruzar la barrera de los S/ 1,5 millones se daba en un momento de proliferación de colectas por reconstrucción por el fenómeno de El Niño. Otra restricción importante era que todo se debía continuar haciendo con presupuesto cero.

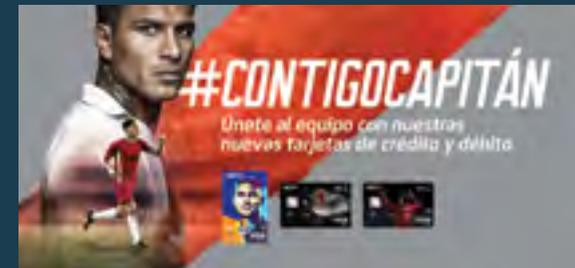
Frente a este reto, ¿qué hizo la FPC? Se enfocó en dos áreas fundamentales:

1. Diferenciarse para aumentar el «*engagement*» a través de: (a) la creación de un nuevo contenido que apelaba al positivismo y coraje de la lucha de los pacientes con cáncer; y (b) el apoyo de «*top influencers*» nacionales con el perfil adecuado al nuevo contenido, consiguiendo, además, la participación del portorriqueño Residente, Calle 13, quien les cedió el derecho de uso de su canción *Aguante*, lema de la campaña.
2. Implementar la estrategia *omnichannel* para maximizar su «*route to market*» en busca del público donante objetivo.

Y es en la ejecución de tales estrategias donde la FPC saca a relucir lo mejor de sí, a través de: (a) desarrollo y vehiculación de un comercial que mostraba el nuevo contenido; (b) actividades de relaciones públicas masivas con los *influencers* y apoyo de gran parte de los medios; (c) aumento de la cobertura de colecta en centros comerciales, financieros, colegios, universidades y empresas de consumo masivo; (d) uso de la página web del BBVA para recaudar las donaciones; (e) multiplicación del mensaje mediante los colaboradores de *Publmetro*; y (f) alcance a los pasajeros internacionales que están llegando al país difundiendo el nuevo mensaje y facilitando la recaudación.

Como resultado, la FPC superó la meta de recaudación para 2017 y amplió su cobertura a un público objetivo específico que espera se convierta en aliado permanente de su misión.

La comunicación descartó el tono triunfalista por un tono emocional, «que tocara fibras» y reconociera el esfuerzo de hacer posible que ese plan sea una realidad. Es muy importante resaltar que el BCP ha venido trabajando consistentemente el mensaje de hacer los planes realidad, y esta campaña lo reforzaba”.



17

CASO: Banco de Crédito (BCP)

CONTIGO, CAPITÁN

Categoría

Marketing Estacional
Campañas del Mundial



Premio

Gran EFFIE Oro 2019

Cliente

Banco de Crédito del Perú (BCP)

Agencia

TBWA Perú, OMD

Elaborado por

Carla Pennano, con la
colaboración de Isabel Sánchez

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

El Perú llegaba a un mundial de fútbol después de 36 años, y todas las marcas querían ser parte de esta celebración. Muchas de ellas crearon productos acordes a este gran acontecimiento, ofertas especiales con la excusa del Mundial; algunas otras trataron de forzar la relación entre la compra de sus productos o servicios y el Mundial; y otras, las que de alguna manera tenían ventaja, eran aquellas que eran auspiciadoras ya fuera del Mundial de Rusia 2018 o de la selección peruana.

En cuanto a los competidores directos del BCP, Interbank auspiciaba la transmisión completa del Mundial, mientras que el BBVA era auspiciador de la selección peruana de fútbol.

El BCP es un banco que nunca antes había hablado de fútbol, y en ese momento se encontraba en una coyuntura mundialista en la que debía generar un vínculo emocional con sus clientes. ¿Cómo ser relevantes en un ambiente saturado publicitariamente y en un entorno mundialista cuando el BCP nunca había estado en ese terreno comunicacional?

A primera vista, era un contexto desfavorable para el banco y en el que la tarea de diferenciarse era poco posible de concebir. Sin embargo, optaron por no centrarse en la celebración del Mundial, sino en los hinchas y su rol en la llegada de la selección al evento deportivo.

LA EMPRESA

Historia

El Banco de Crédito del Perú inició sus operaciones el 9 de abril de 1889 con el nombre de Banco Italiano. En el año 1942, pasó de ser el Banco Italiano a ser el Banco de Crédito del Perú, y 46 años después (en 1988) se instaló una extensa red de cajeros automáticos en las diversas oficinas del banco.

En 1993, el Banco de Crédito decidió cruzar fronteras y adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Actualmente, el BCP cuenta con 375 agencias, más de 1.800 cajeros y más de 5.600 agentes en todo el Perú.

Propósito

Estar siempre con sus clientes, alentándolos y ayudándolos a transformar sus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.

Aspiración

- 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 su liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

Principios

- **Cientecéntricos:** cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Se busca entregar siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.
- **Potenciamos tu mejor tú:** el crecimiento personal y profesional no tiene límites. Se busca sacar lo mejor de todos los colaboradores. Se reta, reconoce, aprende y comparte entre todos, sin importar el puesto en el que estén.
- **Sumamos para multiplicar:** las metas y desafíos están conectados. Se gana y pierde en equipo. Se busca colaborar con generosidad, sumando talentos y multiplicando su valor.
- **Mínimo damos lo máximo:** el compromiso con la excelencia es parte del día a día. Se deja todo en la cancha, sin ceder ni un centímetro. Pasión por los desafíos, y se enfrenta cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.
- **Emprendemos y aprendemos:** banco innovador y sin miedo al cambio. Se da la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Se convierte cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.
- **Seguros y derechos:** las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso, todos en el banco son responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. La confianza de los clientes es algo que jamás se arriesga. El comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable.

Línea de productos

El Banco de Crédito del Perú (BCP) cuenta con una amplia línea de productos que se resume a continuación:

- Préstamos: personales, hipotecarios, vehiculares, otros.
- Tarjetas: de crédito y de débito.
- Cuentas: de ahorro, CTS, sueldo, entre otras.
- Seguros: para dinero, de vida, vehicular, para planes.
- Inversiones: depósitos a plazos, fondos mutuos, asesoría en inversiones.
- Servicios: de transferencias nacionales e internacionales, tipo de cambio y diversos pagos.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Público objetivo de la campaña

En términos demográficos, el público objetivo del BCP son hombres y mujeres de los NSE B y C, de entre 25 y 55 años. Son personas trabajadoras que buscan sacar adelante a sus familias y tienen planes y metas por alcanzar en beneficio de estas.

El foco principal de la campaña fue el segmento «consumo» (el grupo más grande de clientes del banco). Su relación con este es, sobre todo, racional y funcional, por lo que era clave generar un vínculo emocional que le permitiera acercarse a ellos en un momento en el cual la prioridad era la algarabía por el hecho de que el Perú hubiese clasificado a un Mundial de fútbol.

Desafíos de la marca

La clasificación del Perú al Mundial de Rusia 2018 dio como resultado una avalancha de campañas publicitarias de todo tipo, que saturó a los consumidores. En este contexto, las marcas de casi todos los tipos de productos y servicios trataban de forzar la relación de la clasificación con ofertas y con la compra de sus productos, mientras que otras podían tener mensajes más relevantes al ser auspiciadoras del Mundial o de la selección.

El BCP no era auspiciador ni de la selección ni de la transmisión del Mundial, y tenía el reto de consolidar la conexión emocional con sus clientes durante la temporada del Mundial.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Los objetivos planteados por la compañía fueron los siguientes:

Marca

- > Incrementar en 5 pp. el indicador de cercanía emocional en la medición posterior a la campaña: del 44% al 49%.
- > Incrementar en 5 pp. el indicador de preferencia de marca del segmento «consumo» en la medición posterior a la campaña (del 48% en 2017 al 53%).
- > Ser el banco con mayor asociación a la selección peruana de fútbol.
- > Generar contenido relevante que sea valorado por los usuarios y que genere una ola de *goodwill* (reputación positiva) y sentimiento positivo hacia la marca. Superar el 25% de sentimiento positivo (indicador promedio de la categoría).

Negocio¹⁸

Se aprovechó la fiebre del Mundial y el auspicio de Paolo Guerrero para incluir al capitán en los diseños de las tarjetas «Plastic Choice» de crédito y de débito. Con esto, los objetivos de ventas fueron los siguientes:

- > Incrementar las ventas de tarjeta de crédito en un 50%.
- > Incrementar las ventas de tarjeta de débito en un 50%.

Los objetivos de ventas fueron los siguientes:
Incrementar las ventas de tarjeta de crédito en un

50%.

Incrementar las ventas de tarjeta de débito en un

50%.

18. Ambas metas se establecieron sobre el promedio de ventas enero-abril de 2018 de la tarjeta con diseño más vendida.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

La conexión real con el público objetivo, aquella que genera alguna emoción en él, es la que hará que este escuche lo que la marca tiene que decirle, aun cuando el contexto, como en este caso, estuviera saturado de mensajes.

El BCP optó por revalorar y hacer visible el camino del hincha peruano. La idea consistía en recorrer con el hincha peruano el camino que nos llevó desde la frustración hasta la alegría de la clasificación.

El primer paso de la marca fue asociarse con uno de los personajes más queridos del país, quien, sobre todo en esa coyuntura, cobraba mayor relevancia, ya que personificaba la gran hazaña de haber llegado al Mundial: Paolo Guerrero. Sin embargo, esta alianza tenía una particularidad. El capitán se encontraba suspendido, lo cual hacía que el reto de la marca fuera todavía más complejo.

En este contexto, el BCP tomó la decisión de no centrarse en la celebración y en la alegría que representaba para todos los peruanos el haber llegado al ansiado Mundial, sino enfocarse en el camino que recorrió el hincha peruano, el verdadero protagonista de la campaña, aquel que estuvo siempre con la selección, en las buenas y en las malas, para lograr la clasificación.



El mensaje del BCP cobró relevancia en un entorno en el que se dejó de hablar de la alegría y del festejo, territorio abordado por la mayoría de las demás marcas, y se optó por reivindicar el camino del hincha peruano en el proceso de clasificación”.

El mensaje del BCP cobró relevancia en un entorno en el que se dejó de hablar de la alegría y del festejo, territorio abordado por la mayoría de las demás marcas, y se optó por reivindicar el camino del hincha peruano en el proceso de clasificación.

Por último, se eligió la canción *Contigo aprendí*, que ayudaba a la asociación con el *tagline* «Contigo, BCP», y a reforzar el mensaje de esfuerzo y unión en una conmovedora y emotiva campaña.

Tono

En el contexto en el que se encontraba nuestro país, y con el ambiente cargado de emociones, era importante hacer una pausa para que los peruanos sean testigos del rol clave de los hinchas en todo el proceso de la clasificación de la selección peruana.

Por ello, el tono de la campaña fue emocional, conmovedor y cercano. La campaña lograba «tocar fibras», y se volvió un homenaje al esfuerzo y unión para alcanzar la tan ansiada clasificación.

Insight

Durante décadas, los peruanos hemos sido parte de una larga experiencia de fracasos en el fútbol; sin embargo, nuestro amor por el país, unión y perseverancia hicieron que cada partido de las clasificatorias nos pusiera frente al televisor o en el estadio para alentar a nuestra selección en ese soñado plan de ir al Mundial.

Así, la clasificación de la selección peruana al Mundial de Rusia 2018 nos dejó una gran lección, que se convirtió en el *insight* de esta campaña: «unidos no existe plan imposible».

ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN

En un contexto sumamente saturado de comunicación publicitaria que giraba en torno al Mundial, el BCP decidió asociarse con Paolo Guerrero, quien representa la fuerza y garra de la selección. Cabe destacar que, además, su elección se sustentaba en su relación con los valores que

el banco busca promover: perseverancia, esfuerzo, determinación y liderazgo innato; valores clave para convertir los planes en realidad.

Además de contar con su imagen, la campaña debía conectar con los clientes actuales y potenciales del banco, de tal manera que se garantizara su rentabilidad. Así, se optó porque esta fuera un «homenaje al hincha peruano». Ese hincha que acompañó a la selección en las buenas y en las malas y que sabe lo que ha costado «el gran plan» de la clasificación y que este sea una realidad. La comunicación descartó el tono triunfalista por un tono emocional, «que tocara fibras» y reconociera el esfuerzo de hacer posible que ese plan sea una realidad. Es muy importante resaltar que el BCP ha venido trabajando consistentemente el mensaje de hacer los planes realidad, y esta campaña lo reforzaba.

Esta campaña no se concentró en el resultado final, es decir, en la clasificación al Mundial en sí misma, sino en el esfuerzo para llegar a esta, celebrando al país por haber cumplido un sueño juntos y devolver la esperanza a niños, jóvenes y adultos, con un mensaje que nos enseña que, con esfuerzo y perseverancia, y si nos mantenemos unidos, todo es posible.

Concepto de la campaña

El concepto de la campaña fue el de recorrer con el hincha peruano el camino que nos llevó desde la frustración hasta la alegría de la clasificación.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La campaña buscó generar el mayor impacto posible; por ello, se buscó potenciar los medios masivos y optar a su vez por *influencers*.

La campaña contaba con dos recursos importantes: el video y la canción *Contigo aprendí*.

- > TV.
- > Radio.
- > Vía pública (OOH).
- > Redes sociales: Facebook y YouTube.
- > Auspicios en programas deportivos.
- > *Influencers*.

Es importante destacar que el impacto de la campaña fue tal que se tuvo un importante ahorro en TV, ya que, gracias al alcance y cobertura orgánica que se obtuvo, se logró superar los objetivos de alcance luego de tres semanas de exposición.

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

La campaña presenta importantes y satisfactorios resultados para la marca, tal como se detalla a continuación:

Indicadores clave de rendimiento y resultados

Tabla 1: Países latinoamericanos en el ranking GRDI

Indicador	Objetivo	Resultado
Cercanía emocional	+5 pp. (Del 44% al 49%)	+19 pp. (Del 44% al 63%)
Preferencia de marca en el segmento «consumo»	+5 pp. (Del 48% al 53%)	+11 pp. (Del 48% al 59%) Pico más alto en el indicador de preferencia dentro del segmento.
Asociación a la selección peruana de fútbol	Ser el banco con mayor asociación a la selección peruana de fútbol.	12% de asociación al fútbol peruano (+6 pp. que la entidad financiera auspiciadora de la selección).
Venta de tarjetas de crédito y débito	+50% en tarjetas de crédito + 50% en tarjetas de débito	+148% en tarjetas de crédito (+98 pp.) +215% en tarjetas de débito (+165 pp.)

A continuación, otros resultados obtenidos por la campaña:

- > Video más visto del mes de abril, ganador del premio YouTube Pulse.
- > Video más visto de la historia del BCP, con más de 10 millones de reproducciones.
- > Posteo que tuvo el mayor alcance orgánico a nivel global de la categoría banca y finanzas en mayo de 2018 (según métricas de Facebook).
- > Un 888% más viralizable que el contenido regular del banco (promedio BCP: 500 *shares*).
- > Video elegido entre los 10 mejores videos de fútbol a nivel mundial de Adforum.

CONCLUSIONES

- > La clasificación de la selección peruana al Mundial representó un gran reto para la mayoría de las empresas; sin embargo, es probable que la real magnitud de este se haya visto después, debido a que muchas de ellas no se detuvieron a ver las motivaciones y emociones que se estaban generando en sus consumidores y se guiaron por el sentimiento más evidente: la alegría y la celebración. Al optar por este territorio, se perdieron en la bulla publicitaria del entorno y perdieron relevancia frente al consumidor. El BCP optó por hacer una pausa y mirar a su consumidor, y se dio cuenta de que este es el hincha que acompañó a la selección en la llegada al Mundial y que además es su cliente y que, como él (el BCP), puede hacer que «los planes se cumplan». Nuevamente, vemos lo importante que es «ver, pero realmente ver» al consumidor, a la persona.
- > Cabe destacar también la importancia de la coherencia y la consistencia en los mensajes que comunican las empresas y organizaciones para que se mantenga la relación entre estos y así no confundir a sus clientes y potenciales clientes. Es la consistencia y coherencia la que brinda solidez a estas y fortalece la recordación y el posicionamiento.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cuáles considera que son los tres aprendizajes más importantes de esta campaña?
2. ¿Por qué considera que el mensaje al que apeló la campaña resonó en el público objetivo y se convirtió en ventas? Sustente su respuesta con investigación.
3. ¿Considera que esta campaña pudo realizarla un banco competidor del BCP y tener éxito? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? Sustente su respuesta.
4. ¿Qué cambios realizaría a la campaña y por qué?
5. ¿Qué podría hacer el BCP en un entorno pospandemia para incrementar la conexión emocional con su *target*?



El BCP optó por hacer una pausa y mirar a su consumidor, y se dio cuenta de que este es el hincha que acompañó a la selección en la llegada al Mundial y que además es su cliente y que, como él (el BCP), puede hacer que «los planes se cumplan».

Referencias

- > Banco de Crédito del Perú. (2020). viabcp. Recuperado de <https://www.viabcp.com/nosotros>

ANEXOS

Piezas gráficas de la campaña



COMENTARIO DEL CASO BANCO DE CRÉDITO (BCP)

«Contigo, capitán»

Elaborado por

Isabel Sánchez

“El BCP logró entender que sus consumidores son también hinchas y, en vez de enfocarse en lo más evidente, la emoción y algarabía del momento, hizo un pare para conmemorar al hincha y recordarle que «unidos no existe plan imposible», que gracias a ellos se logró llegar al Mundial después de 36 años. Y que ellos son sus clientes”.

La clasificación de la selección peruana de fútbol al Mundial Rusia 2018 marcó un hito en el país, y por unos meses no se habló de otra cosa que no fuera la llegada de nuestro equipo a tan importante certamen. Las típicas bromas con «cuando Perú llegue al Mundial» dejaron de ser consideradas como tales porque, después de 36 años, lo habíamos logrado. Y, como todo, las marcas no fueron ajenas al furor futbolístico del momento.

Tanto las marcas auspiciadoras como las que no lo eran enfocaron sus esfuerzos y mensajes sobre todo en la emoción que causaba a todos los peruanos la tan ansiada clasificación, pero muchas de ellas apuntaban a mensajes forzados orientados a la compra de sus productos sin un mensaje que generara un vínculo real con el consumidor. En este contexto, el BCP no era ni auspiciador de la selección ni de la transmisión por lo que, en este entorno saturado de comunicación, debía encontrar la forma de conectar con su segmento más importante, el de consumo, para cumplir con sus objetivos de negocio.

¿Cómo puede un banco capitalizar la emoción de un Mundial en un entorno de comunicación saturado diferenciándose y haciéndose notar? Pues el BCP optó por voltear la mirada al hincha y no enfocarse en el resultado que se reflejaba en la emoción, territorio comunicacional tomado por la

mayoría de las marcas, sino por el del camino del esfuerzo de este para llegar a la clasificación. El camino desde la frustración hasta la alegría de la clasificación. De tal manera, el mensaje logró «tocar fibras» y conectar con los consumidores de manera más memorable y haciéndose notar, porque se sintieron parte activa del logro de la selección. Asimismo, vincularon como imagen de campaña al capitán, Paolo Guerrero, personaje querido y admirado por los peruanos, lo cual contribuyó con el fortalecimiento del vínculo con los receptores del mensaje.

El BCP logró entender que sus consumidores son también hinchas y, en vez de enfocarse en lo más evidente, la emoción y algarabía del momento, hizo un pare para conmemorar al hincha y recordarle que «unidos no existe plan imposible», que gracias a ellos se logró llegar al Mundial después de 36 años. Y que ellos son sus clientes.

Asimismo, es importante mencionar que la campaña guardó coherencia con el mensaje que la marca viene comunicando de manera sostenida, «Contigo BCP», lo cual permite que haya continuidad y consistencia a lo largo de sus comunicaciones; no en vano, se logró crecer en 98 pp. en la venta de tarjetas de crédito y en 165 pp. en la venta de tarjetas de débito.



CO- MENTA- RISTAS

**Y COLABORADORES
DEL LIBRO**

María de las Mercedes Carbonell

Consultora en planeamiento estratégico y estrategia comercial, con más de 20 años de experiencia directiva internacional en el desarrollo de marcas, campañas, planeamiento de *marketing* y dirección general en el sector venta directa para distintos mercados latinoamericanos. Docente de las carreras de Administración y de Marketing de la Universidad del Pacífico. Docente en las escuelas de posgrado de la Universidad de Lima (programas MDOP – Maestría en Dirección de Operaciones y Proyectos y MBA) y de la Universidad Tecnológica del Perú (MBA, maestrías en Marketing, Customer Intelligence y MADU – Maestría en Docencia Universitaria).

Manuel De la Barrera

Bachiller en Administración y Contabilidad por la Universidad del Pacífico, MBA en Dirección por el PAD de la Universidad de Piura, profesor a tiempo parcial de la Universidad del Pacífico, responsable del curso Canales de Distribución y Retail.

Se desempeña desde hace 30 años en el sector privado. Tiene amplia experiencia comercial ocupando posiciones gerenciales en los mercados de Costa Rica, Panamá, Bolivia y el Perú, con amplia experiencia en consumo masivo gestionando el canal tradicional y canal moderno. Actualmente es gerente comercial del canal moderno del Grupo Celima Trébol.

Jorge Luis Escalante

Doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Magister en Administración por la Universidad del

Pacífico. Especialista en Mercados y Ventas de la Universidad del Pacífico. Licenciado en Administración por la Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, Brasil). Consultor de empresas y catedrático en la Universidad del Pacífico, la Universidad de Lima, la Universidad Ricardo Palma y la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, y en la Unidad de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Ha trabajado en Interbank, Ace Perú S. A. y en la Prefeitura Municipal de Porto Alegre, Brasil

Ricardo Figueroa

Master en e-Business por la IE Business School, máster en Marketing por Centrum Católica, ingeniero informático por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con más de 20 años de experiencia ejecutiva en las áreas de Ventas, Marketing, Negocios Electrónicos y Tecnologías de Información, y como docente de importantes universidades del Perú.

Actualmente es gerente de Ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, socio de dos *startups*: bederr.com (empresa de *mobile marketing*) y HouseKipp.com (empresas *online* de cuidado del hogar) y profesor de la Universidad del Pacífico.

Freddy Linares

Director de Neurometrics. *Past-president* del Comité de Internet de Amcham y *past-president* de Internet Society Perú. Ha sido miembro del Comité Consultivo de la Carrera de Marketing y de la Carrera de Negocios

Internacionales de la Universidad del Pacífico. Director de la Sociedad Peruana de Marketing. Licenciado en Administración y Contabilidad por la Universidad del Pacífico. Magíster en Ingeniería de Sistemas por la UNMSM. En 2003, obtuvo el Premio Regional Sony de Fotografía al Talento y Creatividad Web. Premio Next Generations Leaders otorgado por Internet Society.

Enrique Lizarzaburu

MBA y licenciado en Administración por la Universidad del Pacífico. Catedrático en las áreas de Marketing y Publicidad en la Universidad del Pacífico, la Universidad de Lima y Centrum.

Ha trabajado en agencias multinacionales en Lima (Perú), Chicago (Estados Unidos) y Ciudad de México (México). Ha sido director regional de cuentas de las marcas Ariel y Olay, de Procter & Gamble, así como director de cuentas de las principales marcas peruanas, como Ace, Pampers, Vitapyrena, Pilsen Callao, Ferreyros, Shell, entre otras.

Flavia Maggi

Vicepresidenta de Desarrollo de Cuentas de Ipsos Perú. Gerenta general de los premios EFFIE Perú.

Desde 2014 es vicepresidenta de Desarrollo de Cuentas de Ipsos. Antes, se desempeñó como gerenta de Estudios de Mercado de investigación publicitaria. Trabaja en Ipsos desde el año 2000.

Es publicista, graduada del Instituto Peruano de Publicidad. Cuenta con un posgrado en Gobierno de Personas, realizado en la Universidad de Piura. También ha realizado cursos sobre Investigación de Mercado en la University of Berkeley, y se ha desempeñado como docente del Posgrado de Investigación de Mercado en la Universidad del Pacífico, en la Universidad de San Martín de Porres y en el Instituto Peruano de Publicidad.

Es especialista en estudios de publicidad, marca y comunicaciones, con más de 30 años de experiencia en el campo de las comunicaciones y más de 17 años en estudios de mercado, calidad de servicio entre otros. Además, es gerenta general de los premios EFFIE en el Perú desde 2002.

Ha sido directora de cuenta de Coca-Cola en McCann Erickson. También se ha desempeñado como directora de Desarrollo Institucional de Pro Naturaleza, jefa del Área de Imagen y Publicidad en Telefónica del Perú, coordinadora de Marketing en 3M Perú, entre otros.

Karim Mahuad

CEO de KM2 / Consumer Innovation y docente en la Universidad del Pacífico.

Profesional especializado en innovación y transformación digital/cultural, con más de 25 años de experiencia en *marketing* y comunicación *off/on*.

Amplia trayectoria liderando en empresas a nivel nacional e internacional: McCann Erickson, J. Walter Thompson, Grey Advertising, Publicis Group, entre otras.

Sólida experiencia en Comunicaciones Integradas de Marketing: relacional, *shopper*, *trade*, *retail*, digital-interactivo, promocional, relaciones públicas y publicidad.

Ganador de tres premios EFFIE (Minka 2005/ Finalista + Domund 2008/Oro + Inca Kola 2009/Oro).

Jurado de los premios EFFIE en 2004, 2009, 2015, 2017 y 2018.

Julio Malpartida

Administrador de empresas por la Universidad de Lima, graduado del MBA ESAN Prom. XXII. Asimismo, graduado del Programa de Especialización en Mercadotecnia y Ventas (PADE- ESAN), con una especialización en el Programa Internacional de Alta Capacitación en Marketing, Maestría en Ciencias Empresariales por la Universidad San Ignacio de Loyola.

Tiene más de 27 años de experiencia laboral en diversos sectores económicos, siempre vinculado a temas comerciales, como gerente de marca de Old Spice, adjunto a la Gerencia General en Electrowerke S. A. y empresario en el sector pesquero. Actualmente es asesor y consultor en *marketing*, ventas y publicidad para pequeñas y medianas empresas.

Cuenta con experiencia como catedrático universitario desde el año 2009, dictando cursos relacionados con los temas de *marketing*, ventas y publicidad.

Christian Manrique

MBA en Egade Business School de Mexico y bachiller en Administración por la Universidad del Pacífico. Con más de 15 años de experiencia comercial en empresas de los rubros consumo masivo, *retail*, electrónica y farmacéutica. Hoy es gerente general de J8 Marketing SAC, docente de programas de pregrado y posgrado de diversas universidades, y mentor en temas comerciales de incubados de Emprende UP.

Estuardo Marrou

Bachiller en Economía y Administración y licenciado en Administración por la Universidad del Pacífico. Posgrado en Administración por la Universidad de Wisconsin. Rector emérito de la Universidad del Pacífico. Se ha desempeñado como rector, vicerrector, decano de la Escuela de Postgrado y presidente del Comité de Acreditación, y profesor principal del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico. Igualmente, ha sido director de la Academia Diplomática del Perú, director ejecutivo del Instituto Peruano de Fomento Educativo y director de diversas instituciones privadas y públicas.

Ha visitado diversos países como representante de la Universidad del Pacífico en diversos foros en universidades y organismos internacionales, oportunidades en las que ha expuesto trabajos relacionados con temas de educación, *marketing*, acreditación universitaria, entre otros.

Condecorado por el Gobierno de la República del Perú con el grado de Gran Oficial. Actualmente es profesor contratado por horas en la Universidad del Pacífico.

David Mayorga

Jefe del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales y profesor principal de la Universidad del Pacífico. Ph. D. en Administración por la École des Hautes Études Commerciales HEC-Montréal. Master of Business Administration y Certificado en Estudios Latinoamericanos por la University of Pittsburgh. Licenciado en Administración por 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.

Rosario Mellado

Directora *senior* en Ipsos Perú. Especialista en investigación de mercados, con gestión de cuentas de clientes multinacionales y coordinación de proyectos de investigación a nivel regional. Ha sido vicedecana de la carrera de Marketing de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico. Es magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico y licenciada en Administración en la misma casa de estudios. Cuenta con cursos de especialización en investigación de mercados en el Terry College of Business de la Universidad de Georgia (Atlanta), en el Burke Institute y en la American Marketing Association.

Mariana Monge

Analytics & Shopper Insights Director en Neurometrics y profesora invitada de Customer Experience Management en la Universidad del Pacífico. Profesional con más de 15 años de experiencia en áreas de Customer Experience, Brand & Trade Marketing y Consumer Insights para productos de consumo masivo y servicios.

MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez e Incae Business School, Especialización en Marketing de la UPC y licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico. Ha ocupado, entre otros, los puestos de gerente de Experiencia del Cliente en el BCP, y Portfolio Brand Manager y Business to Business Manager en British American Tobacco.

Leyla Montes de Oca

Asistente académica del Vicedecanato de Marketing de la Universidad del Pacífico. Miembro del equipo de trabajo a cargo de la Acreditación Internacional AACSB y aseguramiento del Plan de Estudios 2015 y 2017 de la carrera de Marketing. Más de ocho años de experiencia en áreas comerciales y desarrollo de proyectos en empresas como AFP Integra, Easy Taxi y Linio.

Profesional en Administración y Marketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con posgrado en Gestión de Marketing Digital por la Universidad del Pacífico.

Se encuentra cursando programa de especialización en herramientas de investigación biométrica en la iMotions Academy.

Graciela Pedreschi

Ejecutiva con 10 años de experiencia profesional en *marketing* y compras para empresas de los sectores de *retail* y venta directa, como Hipermercados Tottus y Belcorp. Experta en el desarrollo de producto, especialista en el desarrollo de estrategias de *marketing* y desarrollo de nuevos negocios. MBA en el Instituto de Empresa España y egresada de la Universidad del Pacífico. Actualmente es dueña de la consultora *boutique* The Curated Manual, con sede en México, que se enfoca en dar soluciones de estrategia comercial y *marketing* a empresas de moda y arte.

Carlos Pella

Profesor de Marketing en la Universidad del Pacífico, con más de 10 años de experiencia docente en pregrado y posgrado en distintas escuelas de negocio en el Perú.

Licenciado de Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico, con estudios de especialización en Negocios Internacionales en la Universidad de Maastricht, Países Bajos, y Diplomado de Marketing y Comercial en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). MBA con doble titulación de Tulane University de New Orleans, Estados Unidos, y Centrum Católica, Perú.

Cuenta con una amplia trayectoria en puestos gerenciales de *marketing* y comercial en empresas transnacionales líderes de consumo masivo, tecnología y sector salud, tales como Nestlé, Ambev, Bimbo e IBM. Ha sido gerente de Marketing Retail y gerente de Desarrollo

de Mercados en Intel Perú, y fue gerente de Marketing en Bayer HealthCare. Actualmente, se desempeña como gerente comercial de Johnson & Johnson del Perú.

Mickael Peña

Estudiante de Administración de la Universidad del Pacífico.

Practicante como asistente de gerente en el Hotel Montecristo.

Carla Pennano

Vicedecana de Marketing en la Facultad de Ciencias Empresariales. Profesora del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales e investigadora del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Es licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico y MBA con especialización en Marketing y Estrategia por la Rotman School of Management, Universidad de Toronto (Canadá). Es consultora especializada en temas de *marketing*, innovación y estrategia, y actualmente está cursando estudios de doctorado en la Universidad ESAN.

Tiene más de 10 años de experiencia en las áreas de *marketing* y estrategia, y más de seis años viendo temas de consultoría en innovación. Se ha desempeñado como consultora para Designworks, una *boutique* de consultoría en innovación y *design thinking*; y para Accenture Canada, viendo proyectos de consultoría de *marketing* para clientes de industrias de *retail*, finanzas y salud. Ha sido gerente de Marketing para McMillan Canada,

donde manejó la oficina de Toronto durante más de tres años, y gerente comercial de Apoyo Innovación Organizacional en el Perú. Ha trabajado como consultora para diversas empresas nacionales y transnacionales en proyectos de *marketing* estratégico e innovación.

Gina Pipoli

Doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, España; magíster en Administración, licenciada en Administración y licenciada en Contabilidad por la Universidad del Pacífico.

Fue decana de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico y jefa del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales. Actualmente es profesora principal de la Facultad de Ciencias Empresariales y de la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico en el área de Marketing, e investigadora del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Ha publicado diversos libros y artículos académicos en el área de su especialidad. Asimismo, es consultora de empresas en el área de *marketing*.

Hugo Rodríguez

Ingeniero pesquero por la Universidad Nacional Agraria La Molina, MBA por ESAN y Leadership Program de la Harvard Business School.

Tiene más de 20 años como presidente ejecutivo, gerente general, gerente de ventas y gerente comercial en los sectores de

consumo masivo y *retail*, en Brasil, Chile y Perú, en multinacionales líderes como Procter & Gamble, Pepsico, FASA y Group Casino. Director externo de empresas peruanas y brasileñas. *Managing partner* de Logyt Andina. Profesor de la Maestría de Marketing de la UP, coordinador académico del PAE en Retail Management de ESAN y profesor de la UDEP.

Gustavo Rodríguez

Asistente de investigación del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, egresado de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico. Actualmente investiga temas relacionados con el *marketing* internacional y el comercio exterior.

Isabel Sánchez

Jefa de proyecto del Área de Jóvenes Líderes de IPAE Asociación Empresarial, área cuyo propósito es inspirar a los jóvenes y fortalecer su liderazgo para que se involucren en la construcción de un país desarrollado. Una de las iniciativas del área es el desarrollo de CADE Universitario, el encuentro anual de jóvenes líderes más importante del país y que congrega a más de 600 jóvenes de todo el Perú en un espacio de reflexión, inspiración y acción para la construcción de una sociedad mejor.

Asesora de iniciativas juveniles en el Proyecto Crea para Lima y panelista en el programa Supérate Lima de la Municipalidad de Lima. Profesora a tiempo parcial de la Universidad del Pacífico desde 2013. Administradora de la Universidad del Pacífico con especialización

en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, y actualmente se encuentra realizando la tesis para la obtención del título de Maestro en Innovación en Educación en la Universidad de San Martín de Porres. Participó en la edición del libro EFFIE de 2017 y del libro *Familias peruanas*.

Willy Talavera

Administrador de empresas de la Universidad del Pacífico. MBA del IE Business School, Madrid, España.

Cuenta con más de 13 años de experiencia en investigación de mercados y *marketing*. Es profesor del curso de Investigación de Mercados en las carreras de Marketing y Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico.

Director asociado de Investigación de Mercados en Unique Yanbal International.

Urpi Torrado

CEO de Datum Internacional, presidenta de Apeim (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados), representante de Esomar en el Perú y board member de WIN. Designada por los gremios de investigación en la región en la GRBN Executive Management Board. Miembro del Comité Consultivo de la

Carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico. MBA de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 25 años de experiencia en *marketing*, comunicaciones e investigación de mercados. Ha sido docente en varias universidades y actualmente colabora con varias revistas y publicaciones con el objetivo de aportar en el entendimiento del comportamiento humano.

Jorge Trujillo

Profesor de la Universidad del Pacífico, Pacífico Business School y *EmprendeUP*. Experiencia docente de más de 15 años en diversas escuelas para cursos de Marketing, Planes de Negocio, Negociación y Liderazgo.

Gerente general y socio fundador de Upgrade Business Partners, consultora en gestión humana y gestión educativa. Experiencia de más de 25 años en puestos gerenciales de *marketing* y ventas con responsabilidad por Perú, Ecuador y Colombia.

Administrador de empresas por la Universidad del Pacífico; máster en Marketing y Dirección Comercial por la UPC y el EOI de España; y Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas de la UP. *Coach* educativo por la Universidad Cardenal Herrera de España.

Renán Tutaya

Ejecutivo con doble grado de Maestría en Administración de Empresas por la Tulane University (Estados Unidos) y la Pontificia Universidad Católica del Perú. Grado de licenciado y bachiller por la Universidad del Pacífico. Conocimientos de gestión comercial, planeamiento estratégico, *marketing*, investigación de mercados y calidad de servicio. Ha liderado proyectos en el Perú y en países como España, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia y Chile. Su trayectoria profesional de más de 20 años está enfocada en áreas comerciales y de *marketing* en empresas multinacionales como Telefónica, Laboratorios Bago, Inmark y Diveo Telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como gerente general de Target Marketing y es docente de la Universidad del Pacífico en temas de *marketing* estratégico.

2018-2019
EFFIE
PERÚ

Este libro se terminó de imprimir en los talleres
gráficos de Tarea Asociación Gráfica Educativa.
Pasaje María Auxiliadora 156 – Breña
E-mail: tareagrafica@tareagrafica.com
Página web: www.tareagrafica.com
Teléf.: 332-3229. Fax: 424-1582. Diciembre de 2021
Lima – Perú

