

LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING

**CASOS GANADORES DE
LOS PREMIOS EFFIE PERÚ
2017**

EDITORES

**CARLA
PENNANO**

**MARÍA DE LAS MERCEDES
CARBONELL**

**JORGE
TRUJILLO**

**2017
EFFIE
PERÚ**



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**EF
FIE
17**



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

WILLIAM BERNBACH

BUP

Las mejores prácticas del marketing : casos ganadores de los premios Effie Perú 2017 /

Carla Pennano, María de las Mercedes Carbonell y Jorge Trujillo, editores. -- 1a edición. -- Lima :
Universidad del Pacífico, 2019.
363 p.

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

658.8079 (SCDD)

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

DE ESTA EDICIÓN:

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

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

1.ª edición: junio de 2019

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: Icono Comunicadores

TIRAJE: 700 ejemplares

ISBN: 978-9972-57-413-9

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ: 2019-08042

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

Derechos reservados conforme a ley.

LAS MEJORES PRÁCTICAS
DEL MARKETING
**CASOS GANADORES DE
LOS PREMIOS EFFIE PERÚ
2017**

EDITORES:

CARLA
PENNANO

MARÍA DE LAS MERCEDES
CARBONELL

JORGE
TRUJILLO



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

CONTENIDO

06

Comité Editorial:
el equipo que dio
vida al libro

GRANDES TENDENCIAS DE MARKETING

18

Las nuevas
dimensiones del
marketing digital
Freddy Linares

20

Los retos
del nuevo
consumidor
Rosario Mellado

24

Tendencias en
investigación de
mercados: del
dato al *insight*
Urpi Torrado

26

Amor y marcas
responsables
Crisólogo Cáceres

CASOS GANADORES

70

Caso Backus
De vuelta al barrio.
Bebidas y
Relanzamiento
Karim Mahuad

Comentario
Isabel Sánchez

100

Caso BCP
Apoyar los planes
de nuestros clientes
poniéndolos en
vitrina. Innovación en
un medio ya existente
Isabel Sánchez

Comentario
David Mayorga

122

Caso Entel
Migra con mamá.
Internet y
telecomunicaciones,
Promociones de
servicios
**Gina Pipoli y Gustavo
Rodríguez**

Comentario
**Carla Pennano e
Isabel Sánchez**

144

Caso Entel
Chip ilimitado.
Extensión de línea
**Gina Pipoli y Gustavo
Rodríguez**

Comentario
**Carla Pennano e
Isabel Sánchez**

242

Caso UTEC
Lifehackers:
transformando
nuestra realidad.
Servicios no
financieros
Hernán Talledo

Comentario
Rossana Montero

256

**Caso Sociedad
Peruana de Síndrome
Down**
El anuncio que hizo
un gran cambio en 24
horas. Marketing social
**Carla Pennano e
Isabel Sánchez**

Comentario
**María de las Mercedes
Carbonell**

270

Caso Nestlé
Panetón D'Onofrio
regala la magia de
la Navidad peruana.
Éxito sostenido
**Anabelén Arbulú e
Isabel Sánchez**

Comentario
Julio Malpartida

288

Caso Alicorp
Ali, una amiga detrás
de la estrategia de
CRM. Media idea
**María de las
Mercedes Carbonell y
Camila Parodi**

Comentario
Felipe del Río

08

Prefacio
María de las Mercedes Carbonell

10

Agradecimientos y reconocimientos
María de las Mercedes Carbonell

12

Introducción
David Mayorga

14

Entorno julio de 2016 – agosto de 2017
Carlos Parodi

ENTREVISTAS

31

Flavia Maggi,
gerenta general
de EFFIE Perú y
vicepresidenta de Ipsos
Opinión y Mercado

35

Max Gutiérrez,
CEO de McCann

EL CONCURSO

39

Los Premios EFFIE
en el Perú

164

Caso Lavaggi
Los fideos oficiales
de la Selección.
Alimentos
Renán Tutaya

Comentario
Jorge Trujillo

184

Caso Arti Creativo
La máquina que
muestra tu niño
interior. Productos
y servicios de bajo
presupuesto
Ana María Cano

Comentario
María de las Mercedes Carbonell

202

Caso L'Oréal Perú
Maybelline *lover*.
Belleza
Melissa Roig e Isabel Sánchez

Comentario
Freddy Linares

222

Caso Mibanco
Plataforma CholoSoy
2016. Servicios
financieros
Isabel Sánchez

Comentario
Martín Hernani

316

Caso Danlac
Los lecheros
antiguos están de
vuelta. David y Goliat,
Productos y servicios
de bajo presupuesto.
Renán Tutaya

Comentario
Isabel Sánchez

332

Caso Supermercados Peruanos
Precios bajos, todos
los días. Retail
Willy Talavera

Comentario
Rosario Mellado

356

**Comentaristas y
colaboradores del
libro**

El equipo que dio vida al libro

Dar vida a este libro estuvo a cargo de un equipo multifacético que tuvo el reto de recopilar los casos, coordinar con las marcas, contactar a los profesionales que se encargaron de redactar cada caso y, además, dar una nueva mirada a nivel conceptual al diseño y uso de este libro como material didáctico que permita a todos sus lectores conocer sobre las estrategias publicitarias que generan resultados importantes para las empresas.

El equipo estuvo liderado por Carla Pennano, vicedecana de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico y experta en *marketing*, quien tuvo la misión de reunir a los profesionales que redactaron los casos, conformar el comité editorial y, sobre todo, guiar el proceso para que el libro sea dinámico, didáctico y un documento vivo que inspire, motive y sorprenda a sus lectores.

Carla convocó a María de las Mercedes Carbonell, consultora en planeamiento estratégico y estrategia comercial con más de 20 años de experiencia internacional en el área de *marketing* y docente de la Universidad del Pacífico, quien, al lado de Jorge Trujillo, también profesor de la misma institución y con más de 25 años en puestos gerenciales de *marketing* y ventas, se encargó de monitorear y gestionar, con los redactores de los casos, los enfoques y las fechas de entrega, y de mantener el espíritu del libro.

El comité editorial lo conforman Carla Pennano, vicedecana de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico, María de las Mercedes Carbonell, Jorge Trujillo, Leyla Montes de Oca e Isabel Sánchez.



Leyla Montes de Oca e Isabel Sánchez, también profesionales en el área de negocios y *marketing*, tuvieron a su cargo la redacción de diversos casos, para lo cual se sumergieron en el sector en cuestión. Además, 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 el documento que están por leer.

Está claro que son las sinergias que crean los equipos las que hacen posible que proyectos como este, en el que se recopilaban 14 casos de distintas marcas, se vuelvan una realidad.



Está claro que son las sinergias que crean los equipos las que hacen posible que proyectos como este, en el que se recopilaban 14 casos de distintas marcas, se vuelvan una realidad”.

PREFACIO

POR *María de las Mercedes Carbonell*

Hasta hace pocos años, las empresas se daban a conocer en el mercado anunciando sus marcas o productos en medios de alcance masivo como la televisión, la radio o la prensa. El público respondía (o no) a estos mensajes comprando los productos anunciados. Aunque estos medios siguen cumpliendo un papel importante, la tecnología, el crecimiento en la penetración de los dispositivos móviles y el uso masivo de las redes sociales, han abierto distintas posibilidades de comunicación entre marcas y clientes. Las personas hemos dejado de ser receptoras de mensajes publicitarios y nos hemos convertido en nuevas fuentes de información –muy creíbles– para otros al publicar nuestras opiniones y experiencias en los medios sociales. Así, las marcas pueden identificar y ubicar con precisión a sus clientes, escucharlos y conversar con ellos en vivo, cosa que antes solo ocurría cuando el cliente visitaba la tienda o llamaba por teléfono a la empresa. De esta manera, las marcas pueden obtener y analizar información muy detallada de sus clientes y utilizarla para la creación de mejores propuestas de valor con altos niveles de personalización. Surgen así nuevas posibilidades de relacionamiento entre marcas y clientes para beneficio de ambas partes, y el componente digital se vuelve un factor común entre los casos de éxito en Marketing. Digital dejó de ser «otro canal de comunicación», para pasar a ser parte de las estrategias de negocio.

Desde 1996, las campañas que generan los mejores resultados de negocio son reconocidas en el Perú mediante los premios EFFIE. Se premia el trabajo de los profesionales del *marketing* y de las agencias de publicidad del país que crean las campañas más exitosas del año. Se premia la comunicación estratégica que contribuye al logro de objetivos de negocio, más allá de la creatividad o el atractivo. Una campaña puede gustar mucho al público, pero no necesariamente generar los resultados que la marca desea en términos de recordación, asociación de atributos, *engagement* del consumidor o resultados de venta, entre otros. Para ganar un premio EFFIE, la comunicación tiene que ser efectiva, no solo creativa.

“

Profesores y destacados alumnos de la Universidad analizan los principales casos ganadores desde la perspectiva académica, encuadrándolos en un marco teórico que permite entender la metodología empleada por los equipos marca-agencia para crear campañas ganadoras, y los argumentos que los llevaron a tomar las decisiones de la campaña”.

Como patrocinadora de los Premios EFFIE Perú, la Universidad del Pacífico promueve la difusión de las mejores prácticas de la comunicación efectiva al publicar cada año su libro *Casos ganadores de los Premios EFFIE*. Profesores y destacados alumnos de la Universidad analizan los principales casos ganadores desde la perspectiva académica, encuadrándolos en un marco teórico que permite entender la metodología empleada por los equipos marca-agencia para crear campañas ganadoras, y los argumentos que los llevaron a tomar las decisiones de la campaña.

DESDE

1996

LAS CAMPAÑAS QUE GENERAN LOS MEJORES RESULTADOS DE NEGOCIO SON RECONOCIDAS EN EL PERÚ MEDIANTE LOS PREMIOS EFFIE.

En la edición 2017 de *Casos ganadores de los Premios EFFIE*, el lector encontrará el análisis y comentario de 14 casos ganadores de premios EFFIE Oro, tanto para marcas de consumo masivo como para categorías como Marketing social y Productos y servicios de bajo presupuesto, así como casos exitosos de estrategia digital y ejemplos de cocreación entre marcas y audiencias. Encontrará también una serie de artículos sobre las grandes tendencias del Marketing con las novedades en esta disciplina, y un acercamiento a la forma de pensar y trabajar de los mejores anunciantes y agencias del medio en las entrevistas a reconocidos ejecutivos de la industria.



La publicación de este libro solo es posible gracias a la colaboración de los profesores de la Universidad del Pacífico que transmiten su experiencia y puntos de vista en los artículos, comentarios o análisis de casos, generando así nuevos materiales de aprendizaje para estudiantes y público interesado”.

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

POR *María de las Mercedes Carbonell*

El comité editorial del libro *Casos ganadores de los Premios EFFIE*, edición 2017, agradece profundamente a los directivos de las empresas participantes en el concurso que accedieron a la publicación de sus casos ganadores y a los ejecutivos que nos brindaron su tiempo y opiniones en las entrevistas que enriquecen esta publicación. Gracias por compartir generosamente la información relevante y necesaria para difundir las mejores prácticas del marketing en el país, tanto en este libro como en sus exposiciones en el Congreso EFFIE realizado en Lima los días 5 y 6 de septiembre de 2017. Gracias por su apertura y disposición para responder las preguntas de la audiencia y por transmitir a las personas interesadas todo lo bueno que se está haciendo en nuestro país en cuanto a Marketing.

Agradecemos a los miembros del jurado del Concurso EFFIE Perú por el análisis exhaustivo de los casos antes de decidir quiénes eran los ganadores.

La publicación de este libro solo es posible gracias a la colaboración de los profesores de la Universidad del Pacífico que transmiten su experiencia y puntos de vista en los artículos, comentarios o análisis de casos, generando así nuevos materiales de aprendizaje para estudiantes y público interesado. A todos ellos extendemos nuestro especial agradecimiento, así como a los estudiantes de la carrera de Marketing que colaboraron en la documentación y el análisis de los casos, y al equipo de apoyo encargado de las coordinaciones necesarias para hacer de este libro una realidad.

Finalmente, expresamos nuestro reconocimiento y agradecimiento a la organización EFFIE Perú y a los auspiciadores y patrocinadores del Concurso por fomentar la excelencia en la práctica del Marketing en nuestro país.

INTRODUCCIÓN

POR *David Mayorga*

*Vicerrector académico
Universidad del Pacífico*

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

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

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



Esta publicación persigue, entre otros fines, la difusión en los ámbitos académico y empresarial de iniciativas empresariales valiosas, con el propósito de que estas sirvan de ejemplo y estimulen más prácticas exitosas que redunden en el bien del país”.

El texto de este año comprende 14 casos seleccionados de los Premios EFFIE Perú. Además, se ha innovado en el formato del libro y en los contenidos. Cada caso contiene al final un análisis o comentario crítico de un experto de la academia o de la industria, lo que enriquece el contenido del libro.

Para la Universidad del Pacífico es grato presentar esta publicación sobre los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2017, los cuales han sido elaborados por profesores y alumnos de nuestra casa de estudios. Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que apoyaron el proyecto. A los organizadores de los Premios EFFIE Perú 2017, y en especial a Alfredo Torres y a Flavia Maggi, quienes nos brindaron el apoyo para la elaboración de la presente colección de casos; a la profesora Carla Pennano, vicedecana de Marketing de la Universidad del Pacífico y editora de la presente publicación; a la Facultad de Ciencias Empresariales; a la carrera de Marketing; a los profesores; a los colaboradores administrativos; y al comité editorial, quienes han hecho posible que podamos contar con la presente publicación.

ENTORNO JULIO DE 2016 – AGOSTO DE 2017

POR *Carlos Parodi*

*Profesor principal y jefe del Departamento
Académico de Economía
Universidad del Pacífico*

Desde hace más de 20 años la economía peruana mantiene una estrategia basada en el libre mercado y la apertura hacia el exterior; en ella, el Estado cumple un rol regulador y de proveedor de educación, salud, seguridad ciudadana, reglas de juego estables, etc. La economía peruana es pequeña (produce el 0,34% del total mundial) y está abierta al mundo; de ahí que dependa de los vaivenes de la economía global.

En julio de 2016 asumió el poder Pedro Pablo Kuczynski, en medio de una gran expectativa. Heredaba una economía con una inversión, tanto pública como privada, en caída desde 2014, unida a un déficit fiscal del 3,3% del PBI. El entorno económico externo no era favorable, debido a la caída de los precios de los metales. Estados Unidos, la eurozona y Japón seguían sin encontrar salida a sus problemas y China crecía a casi la mitad que en 2010. La pobreza en el Perú ascendía al 21,8% de la población.

Las primeras medidas en el plano económico se orientaron a dos objetivos: por un lado, reducir el déficit fiscal al 3% en diciembre y destrabar megaproyectos por US\$ 18.000 millones, con el objetivo de reactivar la economía. Llegado diciembre, el déficit se había reducido al 2,7%, lo que significó un exceso de reducción del gasto, tanto corriente como de capital, sin tener éxito en el destrabe de proyectos. Por eso, la inversión continuó su tendencia hacia la reducción.

Sin embargo, la coyuntura económica externa comenzó a mejorar; los precios de los metales que el Perú exporta comenzaron a aumentar. Y, con ellos, algunos proyectos mineros entraron en operaciones. Ello permitió

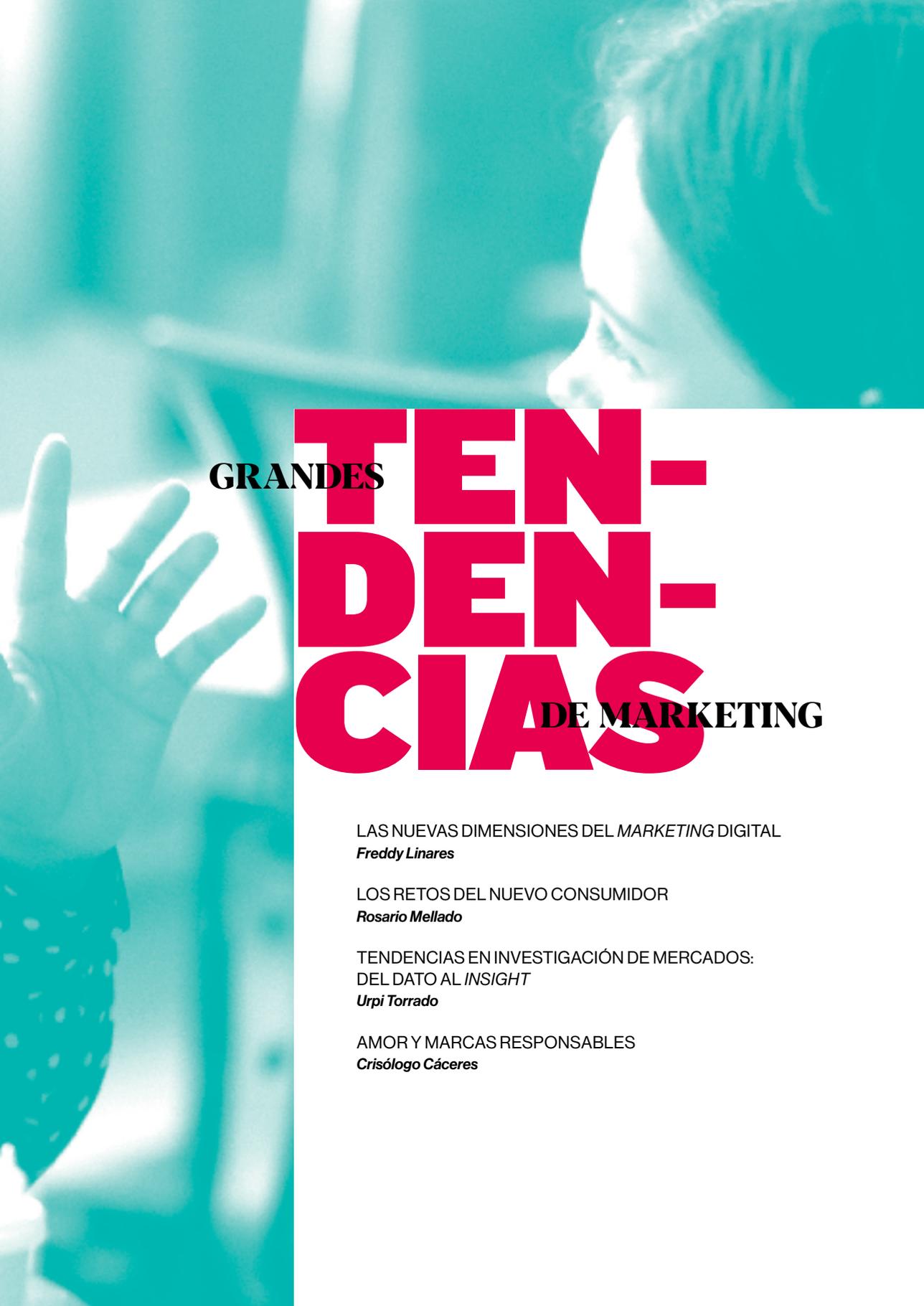
que en 2016 la economía creciera un 3,9%, dado que las exportaciones crecieron un 9,5%, lo que contrasta con el -5,9% y solo 0,6% de la inversión privada y pública, respectivamente.

A partir de enero, y en esas condiciones, ocurrieron dos choques negativos sobre la economía peruana: por un lado, el fenómeno de El Niño Costero y, por otro, el destape del escándalo de corrupción conocido como Lava Jato. Ambos magnificaron la tendencia al deterioro que la economía ya tenía desde 2017. El resultado fue una continuación de la desaceleración durante los primeros meses de 2018.

Como consecuencia, durante el primer trimestre de 2017, tanto la inversión privada como la pública no quebraron su tendencia, pues se redujeron en un 5,6% y un 16,4%, resultados que se mantuvieron en el segundo trimestre (-2,7% y -5,7%, respectivamente). En la misma dirección, el consumo privado, que explica alrededor del 75% de la demanda, pasó de crecer un 3,4% como promedio anual en 2017 a un 2,2% en el primer semestre de 2017. El impacto sobre las pequeñas y medianas empresas fue negativo, pues las decisiones de inversión, en gran parte, dependen de las expectativas sobre las ventas futuras.

Todo ello se manifestó en una caída de los niveles de aprobación del presidente a solo un 19% en agosto de 2017, pues sin inversión no se puede crecer y sin crecimiento el Gobierno no recauda los recursos que requiere para sostener el gasto público en niveles compatibles con servicios básicos de calidad, específicamente educación y salud.





GRANDES

TEN- DEN- CIAS

DE MARKETING

LAS NUEVAS DIMENSIONES DEL *MARKETING* DIGITAL

Freddy Linares

LOS RETOS DEL NUEVO CONSUMIDOR

Rosario Mellado

TENDENCIAS EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:
DEL DATO AL *INSIGHT*

Urpi Torrado

AMOR Y MARCAS RESPONSABLES

Crisólogo Cáceres

Las nuevas dimensiones del *marketing* digital

POR *Freddy Linares*

Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Pacífico

En 1991 se envió manualmente el primer correo electrónico desde el Perú. Hoy, más de un cuarto de siglo después, el correo electrónico es una herramienta vigente y también muy popular, que dejó atrás a otros servicios electrónicos que nacieron en la misma época. Sin duda, el *marketing* encontró en Internet a un aliado clave que le permitió expandir su alcance a nuevas dimensiones. Lo que fue inicialmente comunicación unidireccional, a través de la web, en computadoras de escritorio, con poco color y raras actualizaciones, y sin opción a escuchar la voz del usuario, ahora se ha convertido en un medio que lo puede, y mira, casi todo.

El ecosistema de servicios disponibles ha creado una suerte de caja de herramientas para omnisegmentar a millones de personas cada vez que tocan el mundo digital con algún dispositivo inteligente o cruzan algún sensor. Una cámara de seguridad ARLO, conectarse al wifi con un iPhone, salir a correr con GARMIN, estar cerca de una cerradura AUGUST, hacer *check-in* en EL VIRREY y recorrer la ciudad con WAZE, hablan sobre ti. A pesar de estar en constante movimiento, un individuo hiperconectado va dejando datos de preferencias, lugares habituales, libros preferidos, canciones de interés, frecuencia de visitas a restaurantes y sitios web favoritos, a otras empresas que, a través de sus aplicaciones, recogen esta

información para entender cada segundo de comportamiento en Internet y permitir a otras anunciar en el mejor momento o generar la ventana de oportunidad para propiciar alguna acción.

Empresas como Booking.com usan estímulos de validación social para aumentar la ratio de conversión (ventas) de sus visitantes. Mediante mensajes expuestos en pantalla, informan qué hoteles están siendo consultados por otros usuarios en ese mismo instante o hace cuánto se hizo la última reserva, para generar así una suerte de sensación de escasez y propiciar la reserva. Amazon recurre a productos relacionados y recordatorios a través del correo electrónico de lo que te podría gustar por haber leído *Thinking Fast and Slow* de Daniel Kahneman. Aplicaciones para viajes, como Lola, aprenden de tus preferencias en hoteles, compañías aéreas y aeropuertos de destino. Esto, evidentemente, no es un proceso manual. El *marketing* emplea *bots* para responder consultas, recordar pendientes de compra, enviar recibos de pago y, en general, automatizar procesos. Los *bots* son la nueva fuerza operativa de las tiendas virtuales: están a disposición 24x7 y se pueden crear réplicas de forma ilimitada. Cada *bot* puede ser alquilado a aplicaciones especializadas en crearlos, o ser generado por uno mismo, una tarea no necesariamente sencilla, pero posible.



Internet es hoy un espacio automatizado que ya propone y atiende, y que, con el progresivo uso de inteligencia artificial, será también un espacio que decida y resuelva”.

Usar Internet no es solo un medio de comunicación o venta esporádico para usuarios y empresas, ni tampoco solo un medio de intercambio controlado por personas. Internet es hoy un espacio automatizado que ya propone y atiende, y que con el progresivo uso de inteligencia artificial, será también un espacio que decida y resuelva.

Los retos del nuevo consumidor

POR *Rosario Mellado*

*Directora senior en Ipsos Perú
Profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad del Pacífico*

Ante los cambios acelerados de un mercado cada vez más globalizado, competitivo y digitalizado, los conceptos tradicionales del *marketing* deben evolucionar y adaptarse con rapidez sin perder su foco prioritario en el consumidor. Es sabido que la tecnología ha dado un giro radical a la forma en que las personas se informan, compran, se relacionan y opinan. Estos cambios, unidos a la gran proliferación de marcas, el desarrollo del *retail* moderno y la saturación de los medios de comunicación, han resultado en un consumidor más empoderado y selectivo, con nuevos valores y prioridades, permanentemente conectado a múltiples pantallas.

Diversos estudios sobre las principales tendencias globales (Euromonitor, 2016, 2017) nos muestran a personas que están en busca permanente de la innovación y que cuestionan el valor tradicional de las marcas. En cuanto a estilos de vida, los consumidores intentan alimentarse con productos más saludables y muestran un mayor interés en la búsqueda del equilibrio interno. Destaca también la importancia que cobra el segmento de los solteros con alta capacidad de consumo, así como una tercera edad que se ha vuelto más larga, placentera y activa. Otra tendencia importante es la disminución de las brechas entre hombres y mujeres, que se manifiesta

en un rechazo hacia los roles predefinidos por género. En todos los segmentos, el nuevo consumidor es más exigente, valora más su tiempo y necesita ser atendido con rapidez.

Especialmente entre los más jóvenes, tanto los *millennials* como la generación Z, se evidencia una identificación y compromiso con causas sociales y una mayor búsqueda del bienestar emocional. Estas nuevas generaciones tienden a valorar las experiencias por encima de las posesiones, lo cual da paso a fenómenos como la economía compartida o el consumo colaborativo: lo que no se posee, se puede compartir o usar temporalmente para evitar desperdicios e ineficiencias. Esta tendencia se refleja en plataformas como Uber, Airbnb, The Freecycle Network (donación e intercambio de artículos para el reciclaje), ZipCar (acceso al uso de autos por horas o días) o Waze (información compartida de los conductores). El consumo colaborativo refleja el deseo de conectarse directamente con la comunidad y sentirse parte de un colectivo, lo que va más mucho más allá de la simple necesidad de comprar y vender. La tecnología es un facilitador, pero el cambio principal está en los valores y prioridades de las personas.

En cuanto a la digitalización, se estima que más de la mitad de la población mundial ya tiene acceso a Internet (Euromonitor, 2016). El Perú no es ajeno a este fenómeno: según recientes estudios sobre el mercado digital (Ipsos, 2017), existen ya 13 millones de internautas y más de 7 millones de *smartphones* en el Perú. A pesar de las limitaciones aún existentes, en nuestro país el *e-commerce* es ya una realidad. Se calcula que 3 millones de peruanos forman parte de la comunidad del comercio electrónico, actividad que ha se ha triplicado respecto a 2014. Sin embargo, existe aún mucho potencial para seguir creciendo, pues existen barreras que deben combatirse, como el desconocimiento y la desconfianza del usuario local.

En ese mismo sentido, la revolución digital, las redes sociales y el uso casi ininterrumpido de dispositivos electrónicos abren paso a la era de la viralización. Más allá de la tecnología que permite esta velocidad de difusión, lo que está detrás es un empoderamiento directo del consumidor, que cumple ahora un rol mucho más activo. Este poder le permite llevar al fracaso, en muy poco tiempo, a grandes esfuerzos de innovación, comunicación o construcción de marca que no hayan considerado sus necesidades y preferencias. Las buenas iniciativas se hacen virales, pero las malas también, y mucho más rápido, pues el *word of mouth* adquiere nuevas dimensiones y alcances insospechados. Se evidencia así que, hoy más que nunca, el consumidor es el verdadero dueño de las marcas.

En consecuencia, son los consumidores, y no las marcas, quienes deciden lo que tiene éxito o fracasa en el mercado, lo que se viraliza y lo que se hace tendencia. En esta nueva era, los influenciadores y líderes de opinión no son siempre los propuestos por los medios

EN PERÚ EXISTEN MÁS DE

13
MILLONES
DE INTERNAUTAS.

EN EL PERÚ HAY MÁS DE

7
MILLONES
DE *SMARTPHONES*.

SE CALCULA QUE

3
MILLONES
DE PERUANOS FORMAN PARTE DE
LA COMUNIDAD DEL COMERCIO
ELECTRÓNICO.

de comunicación, sino individuos más auténticos como los blogueros o *youtubers*, que generan mayor identificación y cuentan con legiones de seguidores. El mismo consumidor quiere ser protagonista de la publicidad a través del *storydoing* y acercarse a sus marcas a través del *marketing* experiencial. El nuevo reto es producir permanentemente contenido relevante y personalizado que responda a las preferencias e intereses individuales de sus usuarios, para así conectar mejor con el segmento objetivo.

En este contexto cambiante, es cada vez más difícil para las empresas construir una relación de lealtad y preferencia en el largo plazo. Por lo tanto, es indispensable que estén siempre conectadas con las necesidades cambiantes, las preferencias y, sobre todo, los sentimientos y percepciones de sus consumidores. En ese sentido, se abren nuevas posibilidades de innovación que involucran directamente a los clientes a través del *crowdsourcing* o de las comunidades virtuales *online*, a través de las cuales pueden hacer llegar sus ideas y expresar sus opiniones. Para mantener el ritmo de los cambios no basta ahora con ser una *lovemark*, sino que se debe lograr una conexión relevante, permanente y personalizada con los consumidores.

Referencias

- Euromonitor. (2016). *Top 10 global consumer trends for 2016*.
- Euromonitor. (2017). *Top 10 global consumer trends for 2017*.
- Ipsos Perú. (2017). *Informe «Hábitos, usos y actitudes hacia Internet 2017»*.

Tendencias en investigación de mercados: del dato al *insight*

POR *Urpi Torrado*

CEO de Datum Internacional

La velocidad de la transformación nos presenta grandes desafíos. Las empresas buscan atraer a sus consumidores que hoy están conectados, informados y empoderados. Esto implica no solo un cambio en el modelo de negocio de muchas empresas, sino también en la estrategia, la comunicación y, por supuesto, también en la investigación.

El reto al que nos enfrentamos como industria tiene dos vertientes que no debemos perder de vista. Por un lado, el consumidor, a quien es un reto llegar hoy, y, por el otro, los clientes (empresas), que necesitan que aportemos con conocimiento y con inteligencia, lo que va más allá del dato estadístico.

Analicemos esto con más detalle. La investigación tradicional supone la aplicación de preguntas en un entorno no habitual para el consumidor, y aunque se puede lograr un importante nivel de profundidad, esta no aprovecha las herramientas disponibles para lograr una nueva dinámica con los encuestados y convertir en una experiencia el proceso de toma de información.

La investigación de mercados ha evolucionado de hacer solo preguntas a tener conversaciones profundas con los consumidores. Hoy la tendencia

es investigar en entornos cotidianos y con herramientas presentes en su vida cotidiana. Esto ha dado paso a las comunidades *online*, los *focus groups* por Whatsapp, el *social listening*, la etnografía, entre otros métodos para el levantamiento de información cualitativa. Vemos un proceso parecido en la investigación cuantitativa: más allá de las encuestas *online* y el uso de dispositivos móviles, el reto es tener participantes interesantes e interesados. Ello implica agregar elementos lúdicos en las técnicas, y cambiar la forma de preguntar utilizando elementos de motivación tanto intrínseca como extrínseca.

Sí, este nuevo consumidor, más consciente y con compromiso social, participará en un estudio de mercado en la medida en que sienta que su opinión tendrá un impacto en la marca, en las empresas o en la sociedad. Pero no es solo sentir que hace un aporte, es también que el proceso sea entretenido y que le brinde algún beneficio.

Pero el proceso no termina en la recolección de información. Recién comienza, pues no se trata solo de utilizar tecnología y nuevas herramientas de moda; se trata de una adopción inteligente de metodologías que contribuyan al mejor conocimiento del consumidor. Más que en la metodología, el valor está en la utilidad en el negocio, lo que implica que los resultados se traduzcan en *insights* accionables. Esto último conlleva un cambio en el rol del investigador, de proveedor de datos a consultor (o socio estratégico), para enseñar a los clientes a aprovechar ese conocimiento del consumidor. A esto se suma un ingrediente adicional: la velocidad con que las empresas necesitan resultados; pero, aun así, debemos mantener la rigurosidad y la ética (por ello, las asociaciones y los gremios mundiales promueven la certificación en la ISO 20252 de investigación, así como la adopción de códigos de ética y estándares de calidad de la industria, además del cumplimiento de la ley de protección de datos personales).

Este contexto rompe algunos paradigmas y nos invita a desaprender, para dejar de hacer las cosas como veníamos haciéndolas e innovar desde una perspectiva diferente. Esta nueva perspectiva se centra en el consumidor y utiliza nuevas herramientas con posibilidades infinitas que solo tienen sentido si se traducen en inteligencia de negocios.

Internet no es solo un medio de comunicación o venta esporádico para usuarios y empresas, ni tampoco solo un medio de intercambio controlado por personas. Internet es hoy un espacio automatizado que ya propone y atiende, y que, con el progresivo uso de inteligencia artificial, será también un espacio que decida y resuelva.

Amor y marcas responsables

POR *Crisólogo Cáceres*

Presidente de la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC)

Desde hace años se habla y escribe acerca de la responsabilidad social corporativa. Las empresas organizan eventos públicos para discutir el tema y premiarse entre sí. Muchas de esas empresas son incluso titulares de las llamadas *lovemarks*, esto es, aquellas marcas que despiertan un amor incondicional en sus consumidores.

Sin embargo, esas marcas, que son la carta de presentación de las empresas, muchas veces no son tan amorosas con sus consumidores como ellas creen. Los ejemplos abundan. Los casos de Gloria, con la supuesta leche Pura Vida, o de Inkafarma, que se vio involucrada en un escandaloso caso de concertación de precios de medicamentos que fue sancionado por el Indecopi, demuestran que, sin importar las dimensiones del negocio o el cariño y confianza que despiertan en su clientela, las empresas tienen un comportamiento absolutamente reñido con la responsabilidad social que pregonan.

La genuina responsabilidad social hacia los consumidores no se sustenta en la mera retórica sino en la praxis cotidiana. Hace poco fui a una tienda por departamentos en los EE. UU. y me compré un par de zapatillas a un precio irresistible. Al día siguiente, al ponérmelas, me di cuenta de que no eran de mi talla. Dos días después, regresé al establecimiento

para cambiarlas. Iba pensando que, tal como sucede en nuestro país, perdería media mañana haciendo los trámites en alguna oscura oficina de atención al cliente donde lo más seguro era que rechazaran mi solicitud. Grande fue mi sorpresa cuando el primer cajero al que me dirigí para solicitar información me contestó que él podía hacerse cargo del asunto. Me pidió el comprobante de pago, sacó las zapatillas de la caja y me preguntó si quería cambiarlas o si me devolvía el dinero. Le contesté que prefería la segunda opción. La gestión tardó menos de cinco minutos y, con el efectivo en la mano, acabé comprando más del doble de lo que me había costado el calzado que acababa de devolver. La lección de esta historia es que una atención amable y eficiente de un reclamo redonda en beneficios para el consumidor y la empresa y es una muestra tangible de responsabilidad social.



En tiempos como los que vivimos, la marca más importante de un negocio es una reputación limpia y la correspondencia al favor de sus clientes. Como dicen, «Amor con amor se paga».

En el Perú hay casos interesantes y poco conocidos de responsabilidad expresada ante el reclamo. Recuerdo el caso de una conocida cadena de supermercados que ofreció una promoción nocturna a sus clientes. Esta, debido a la gran acogida que tuvo, no pudo ser cumplida, y los reclamos públicos de los consumidores desairados no tardaron en hacerse escuchar. Sin embargo, Plaza Veá, trabajando en conjunto y en coordinación con Aspec, empadronó a los consumidores que se decían afectados, a quienes se hizo efectiva la promoción, con lo cual en menos de una semana el problema quedó resuelto a satisfacción de todos.

Para terminar, la responsabilidad social se materializa cada día a través del comportamiento de los gerentes y empleados de las empresas frente a sus consumidores individuales. En tiempos como los que vivimos, la marca más importante de un negocio es una reputación limpia y la correspondencia al favor de sus clientes. Como dicen, «Amor con amor se paga».





ENTRE- VISTAS

FLAVIA MAGGI

GERENTA GENERAL DE EFFIE PERÚ

VICEPRESIDENTA DE IPSOS OPINIÓN Y MERCADO

MAX GUTIÉRREZ

CEO DE MCCANN



EFFIE es efectividad, creatividad que da resultados

FLAVIA MAGGI

GERENTA GENERAL DE EFFIE PERÚ

VICEPRESIDENTA DE IPSOS OPINIÓN Y MERCADO

¿De dónde nació la idea del premio?

El premio se origina en Nueva York y pertenecía a la AMA [American Marketing Association]. Poco a poco, fue creciendo y se volvió una unidad autónoma y autosostenible, una unidad que se sustenta en la efectividad y en la educación, ya que busca contribuir con que las buenas prácticas se reproduzcan en el mundo.

¿Qué significa el EFFIE para la comunidad del marketing?

Para la comunidad del *marketing*, EFFIE es efectividad, creatividad que da resultados. Si la creatividad no está enfocada en resultados, no construye marcas. La creatividad *per se* no construye. Actualmente, estamos presentes en 80 países.

¿En qué radica la importancia de evaluar la eficiencia del marketing?

En el premio, se evalúan casos escritos y no videos. El enfoque de la evaluación se da sobre tres pilares: el mercado, la competencia y el consumidor. De esta manera, el jurado puede entender el tamaño de la oportunidad de la organización y así puede evaluar el reto que tuvo la marca.

Debe quedar claro que nosotros no evaluamos piezas, sino casos, y eso es lo que marca la diferencia.

¿Qué grandes tendencias han identificado en los últimos años que influyen en cómo se lleva a cabo el concurso?

En términos generales, el concurso tiene una

ENTREVISTAS

manera determinada de ser ejecutado, ya que es una licencia, por lo que debemos ser estrictos en su ejecución.

En cuanto a las tendencias, de acuerdo a cambios en la industria, acercamos el formulario de postulación a comunicaciones y a *marketing*, cuando anteriormente el enfoque era solamente de *marketing*.

¿Cómo se elige a los jurados que participan en el concurso?

El jurado del premio está compuesto por mesas de jurado compuestas por expertos en los distintos rubros de *marketing* y comunicaciones. Existen tres etapas en las que intervienen diferentes mesas de jurado. El Jurado de Selección, el Jurado Final y el Jurado Gran EFFIE.

¿Cuántas marcas participan típicamente en el concurso? ¿Hay un límite?

No existe un límite en cuanto a los participantes

en el concurso, y la cantidad de organizaciones que postulan al mismo es cada vez mayor. A continuación, los datos de los últimos cinco años:

- > 2014: +23% (con respecto al año anterior).
- > 2015: -5% (con respecto al año anterior).
- > 2016: +25% (con respecto al año anterior).
- > 2017: +28% (con respecto al año anterior).

Cuéntanos un poco más sobre los nuevos premios que se han lanzado este año.

¿Cómo evalúan al mejor anunciante / mejor agencia?

Tenemos un EFFIE Index y se suman los ganadores de cada categoría. Tanto por agencia como por anunciante. Incluso, en algunos casos, el hecho de ganar estos premios se vuelve un objetivo interno en las empresas.

¿A qué retos se ven enfrentadas las marcas en un contexto como el de 2018-2020?

Las marcas están constantemente enfrentadas

Cantidad de marcas que participaron en los últimos años



2014

+ 23%

Con respecto al año anterior.



2015

- 5%

Con respecto al año anterior.



2016

+ 25%

Con respecto al año anterior.



2017

+ 28%

Con respecto al año anterior.



al reto de cómo construir deseo, lealtad y consideración de marca.

En un mundo donde entran nuevas marcas cada minuto, se debe saber por dónde construir y cómo ser relevante con un consumidor cada vez más desleal. Es importante mencionar que la era digital en la que nos encontramos no ha cambiado la esencia de las marcas. Necesitamos CONECTAR de verdad con nuestros consumidores.

¿Cómo ves la evolución del concurso en los próximos cinco años? ¿Qué de nuevo podemos esperar?

Ufff, no te digo todo lo que tengo que hacer [risas]. Nuevos *players*; empresas más chicas; el premio siendo un claro referente en educación, abordando temas medioambientales, etc.



effie AWARDS
PERÚ

Ahora uno compite en generar contenido

MAX GUTIÉRREZ

CEO DE MCCANN

¿Qué significa para ustedes participar en los Premios EFFIE?

Los Premios EFFIE celebran una sociedad entre cliente y agencia. Se exhiben los mejores proyectos. Te consolidan como agencia en temas de negocios, creativos y de innovación.

¿Desde hace cuántos años participan?

Siempre. Hemos sido el 10 en el Index y número 2 de agencia creativa.

En tu opinión, ¿de qué maneras han ido evolucionando los Premios EFFIE en los últimos años?

Fui jurado de EFFIE Latam y no tenemos nada que envidiar; solo son mercados más grandes. El Perú tiene un producto de primer nivel. Gran crecimiento y desarrollo creativo, soluciones

alternas digitales y cada vez más empresas interesadas en la competencia sana.

¿Cuál es tu opinión sobre la inclusión de este nuevo premio en los EFFIE?

Es el destino final. Es una forma final. Es un termómetro de las estrategias de *marketing*.

Hoy, el EFFIE es un premio más integral, que tiene igual importancia que los otros premios en los que participamos. Ahora la competencia es global.

¿Cuáles consideras que son las tendencias en *marketing* para las marcas?

- ▶ Ahora uno compite en generar contenido.
- ▶ Integrar todo en un mismo techo.
- ▶ Marcas con un propósito, un para qué existen.



¿Qué retos tienen las agencias hoy en día?

Convertirse en agencias de contenido. Tecnología a la mano. Mientras más rápido reacciones, vas a ser mejor. *Data* y velocidad. Nos tenemos que volver Googles.

¿Cómo hacen para fomentar la creatividad y el pensamiento «fuera de la caja» con su equipo?

- Exportando personas (talento).
- Hemos tenido 20 premios de 35 finalistas.
- Más de 180 reconocimientos.

- 10 en metales.
- Somos el socio de comunicación de nuestros clientes.
- Lo que se hace aquí TIENE que dar resultados.
- Todos nuestros clientes tuvieron por lo menos un finalista.

Es importante mencionar que en la firma de nuestros correos tenemos #VamosPorMás, y esto no es solo porque suena bien, sino



porque es una promesa. Se ha logrado ese ambiente. Creemos que debemos devolverle a la sociedad para lograr un cambio. Sueño que comparte el equipo y que cuesta alcanzar; quieren hacer carrera. Nosotros les brindamos *exposure*. De hecho, Rumania y Perú son las dos oficinas de McCann con el mejor desarrollo creativo de la firma.

McCann no es un nombre, es un equipo; no hay divas ni *rockstars*. Todos tienen las mismas oportunidades.

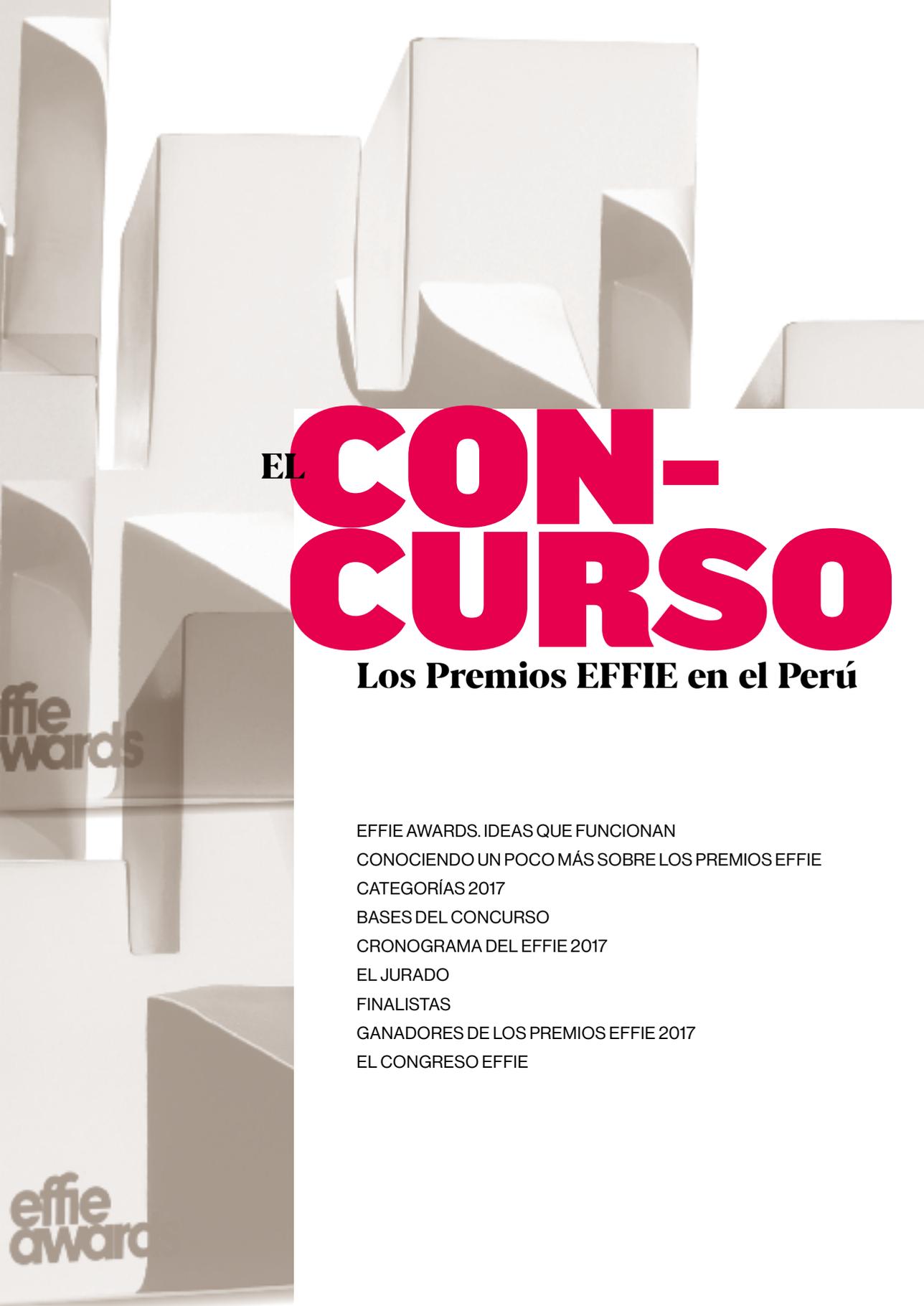
¿Cuáles son los detalles que se deben tomar en cuenta para que la estrategia funcione?

- ▶ Entender bien el negocio.
- ▶ Salir al campo.
- ▶ Realizar *workshops*.
- ▶ Tener información del consumidor.
- ▶ Empezar con el proceso creativo.

Ganar un premio EFFIE es un tributo a los casi 230 colaboradores con los que trabajamos y es una motivación a seguir retándose cada día.



**effie
awards**



EL CON- CURSO

Los Premios EFFIE en el Perú

EFFIE AWARDS. IDEAS QUE FUNCIONAN

CONOCIENDO UN POCO MÁS SOBRE LOS PREMIOS EFFIE

CATEGORÍAS 2017

BASES DEL CONCURSO

CRONOGRAMA DEL EFFIE 2017

EL JURADO

FINALISTAS

GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE 2017

EL CONGRESO EFFIE

LOS PREMIOS EFFIE

EFFIE Awards.

Ideas que funcionan

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 EFFIE, se habla de acción, práctica y resultado.

Los Premios EFFIE se organizan en 42 países de Europa, Asia, Norteamérica 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 pertinente con fines académicos. El premio cuenta también

con el auspicio de *El Comercio*, el Grupo RPP, América Televisión, *Semana Económica* y el Grupo Vallas. Asimismo, es patrocinado por la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP), la International Advertising Association y la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim).

CATEGORÍAS 2017

El premio se ha dividido en categorías de acuerdo al movimiento de los mercados en los diferentes países.

A continuación, veremos en qué categorías se encuentra dividido y qué abarca cada una:



Alimentos, para campañas de productos de consumo humano; cualquier producto que sea considerado en esta categoría y que no sea considerado bebida.



Bebidas, para campañas de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.



Productos, para campañas de productos que no sean alimentos ni bebidas ni artículos de cuidado personal.



Cuidado personal, para campañas de jabones de cuerpo, desodorantes, cremas dentales, cuidado femenino, máquinas y espumas de afeitar. (Las campañas orientadas a belleza deberían estar en la categoría belleza).



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



Servicios no financieros, para campañas de colegios, universidades, luz, agua y cualquier servicio no financiero en general que no sea Internet y telefonía.



Internet y telecom, para campañas de telefonía móvil, Internet de alta velocidad, servicios *online*, buscadores *online* y campañas de paquetes (Internet, cable o telefonía).



Automotriz, para campañas de autos, camionetas, camiones, motocicletas y motos, tanto de la marca madre como de modelos.



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



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



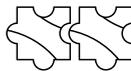
Lanzamiento de nuevos servicios, para nuevas marcas de servicio que se introducen por primera vez al mercado y que no constituyen una extensión de línea.



Promociones de servicios, situaciones en la que la oferta del servicio va acompañada de un beneficio adicional específico por un periodo determinado.



Relanzamientos, para casos de marcas, ya sean productos o servicios, que son relanzadas al mercado con nuevas estrategias.



Extensiones de línea, casos en los que un nuevo producto o servicio es introducido bajo una marca utilizada para una línea de producto o servicio ya existente.



Productos y servicios de bajo presupuesto,

para casos cuya inversión sea menor de S/ 400.000 (monto neto, no incluye producción de piezas ni fee de medios); incluye medios tradicionales y no tradicionales, y medios donados. Pueden participar en esta categoría marcas que no hayan tenido comunicación de la marca desde seis meses antes del inicio del caso.

El caso presentado debe ser la única comunicación publicitaria hecha por la marca durante el período en que se desarrolla el caso.



Reputación corporativa,

para empresas/corporaciones que no solo promueven sus productos o servicios, sino su imagen, identidad y reputación corporativas. Además de presentar 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.



Marketing social,

para casos orientados a contribuir con programas o acciones de ayuda social. Esfuerzos orientados a retribuir a la comunidad de alguna manera en pro de un bien superior; sin fines de lucro. Se entregan los premios Oro y Plata. No participa para la elección del Gran EFFIE.



Comunicaciones

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



Éxito sostenido, para casos de productos o servicios que muestren una efectividad sostenida a lo largo de tres o más años, comprendidos entre julio de 2013 y diciembre de 2016. Las campañas y casos que participan en este premio deben tener, a lo largo de tres o más años, un objetivo común, y la evolución anual de sus piezas debe mostrar el mismo concepto central creativo y similares elementos de ejecución principales (por ejemplo: personaje principal, melodía o musicalización, frases, etc.). La inscripción es un 25% más cara que la de un caso regular y tiene otro formulario de participación. Se entregan los premios Oro y Plata. No participa por el Gran EFFIE.

Nuevas categorías 2017



David y Goliat: es un premio para:

1. **Marcas nuevas**, pequeñas o emergentes que incursionan contra las grandes marcas establecidas.
2. **Marcas pequeñas ya establecidas** que se imponen a las marcas grandes que están dormidas en el mercado.
3. **Compañías que movieron sus marcas a otro campo** de productos o servicios en el que participan marcas grandes y establecidas (no contempla submarcas de compañías grandes).

Los casos que participen deben detallar muy bien el desafío del negocio y el contexto de mercado. Se requiere que definan quiénes son la competencia, incluyendo las diferencias de mercado que existen entre David –la marca que participa de este premio– y Goliat, de manera que se entienda cómo ha podido ser exitoso su negocio. Habrá un jurado para definir que el caso presentado califique como un «David». Las marcas que resulten ganadoras de esta categoría en un año pueden volver a presentarse el año siguiente.



Health OTC

Para comunicaciones de *marketing* de productos que son vendidos sin una receta médica y que traten determinados asuntos de salud.

Subcategorías 2017



Medios

- > **Media idea**, para casos que demuestren resultados sobresalientes sobre la base de la idea de medios. La línea entre una idea creativa y una idea de medios es muy tenue, y existen ocasiones en que la idea de medios (cómo utilizar el medio adecuado para presentar un programa) dirigió todo el esfuerzo. Es cierto que los medios no pueden existir sin los contenidos; sin embargo, este premio quiere honrar aquellas ideas que son lo suficientemente poderosas para convertirse en el origen del programa de comunicación por sí mismas, a tal grado que el programa no hubiera sido posible sin ellas.
- > **Innovación en un medio ya existente:** cambiar las reglas para maximizar el impacto. Pondrá en vitrina aquellos casos que muestren la creatividad y los *insights* para cambiar la manera de consumir un determinado medio. El premio será para aquellos casos que salieron de la forma tradicional de enfocar un medio, para apoderarse de su audiencia y enganchar efectivamente con esta. El trabajo, que puede tener una o varias ejecuciones, y utilizar uno o múltiples medios, debe representar un uso nuevo y creativo del medio o los medios que la audiencia conoce y utiliza. Todos los casos deben especificar exactamente cuál fue la innovación y cuáles los resultados que se obtuvieron, explicar la situación de la categoría y definir claramente la forma novedosa en que fue usado el medio.
- > **Media EFFIE / premio de EcoMedia:** es un premio creado con el fin de reflejar la creciente importancia del uso de los medios como generadores de efectividad. Es el poder del «cómo, cuándo y dónde». Se trata de tener un conocimiento profundo del público objetivo para lograr que la *big idea* de la marca llegue en el momento y hora correctos para enganchar al consumidor. El jurado del Gran EFFIE evaluará estos casos y dará la puntuación correspondiente. Solo participarán casos EFFIE que hayan ganado un premio Oro.

¿CUÁLES SON LAS BASES DEL CONCURSO?

Las bases para ingresar al concurso se resumen en las dos que se presentan debajo. La idea es que cada vez sean más las organizaciones que participen; de esta manera, se las motiva a mejorar sus estrategias y beneficiar, con mejores propuestas de servicios y productos, a los consumidores y a la sociedad, generando un efecto multiplicador.

- Cualquier organización puede participar del concurso junto con su o sus agencias, siempre y cuando pueda mostrar 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 de 2017, las campañas deben haber sido difundidas en el Perú entre julio de 2015 y marzo de 2017, aun si su inicio ha sido anterior.

CRONOGRAMA DEL EFFIE 2017

RECEPCIÓN DE CASOS	FECHA LÍMITE	COSTO DE INSCRIPCIÓN POR CASO PARA LA CATEGORÍA «ÉXITO SOSTENIDO»	COSTO DE INSCRIPCIÓN POR CASO PARA LA CATEGORÍA «ÉXITO SOSTENIDO»
Primer cierre	21 de abril	S/ 3.100,00	S/ 2.700,00
Segundo cierre	28 de abril	S/ 3.500,00	S/ 3.100,00
Tercer cierre	5 de mayo	S/ 4.000,00	S/ 3.800,00

EVALUACIÓN DEL JURADO	FECHA		
Jurados de selección	9 de mayo de 2017		
Jurado final	16 de mayo de 2017		
Jurado Gran Effie	31 de mayo de 2017		

EVENTO DE PREMIACIÓN	FECHA		
Gran Teatro de Lima	31 de mayo de 2017		

2017
effie
awards
peru

best
SONG
2017

¿CÓMO SE FORMA EL JURADO DE LOS PREMIOS?

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

El primer jurado es el de selección, que en esta oportunidad estuvo compuesto por siete mesas que evaluaron los casos de manera individual; seguidamente, los casos con puntaje mayor de 60 pasaron a ser finalistas.

A continuación, se detalla la conformación de las mesas:

MESA 1

GABRIEL LABÓ

Ipsos Opinión y Mercado

Presidente

Diego Montes de Peralta_ *Alicorp*
Estela Giulfo_ *Barrio*
Piero Oliveri_ *Carne*
Rafael Cisneros_ *Cartavio Rum*
Patricia Pellón_ *CCR Latam*
Milagros Montero Pérez_ *Cencosud*
Andrea Pagador_ *Copiloto*
Nicolás Valcárcel_ *Mercado Negro*
Javier Koizumi_ *Primax*
Ernesto Ferrini_ *Semana Económica*
Francisco Leo
Elizabeth Gómez_ *Ipsos Opinión y Mercado*

MESA 2

ÓSCAR FERRADAS

Corporación Radial

Presidente

Mercedes Torres_ *Backus*
Sandra Bellina_ *Belcorp*
Marco Eyzaguirre_ *Circus Grey*
Renato Arauco_ *Fahrenheit DDB*
Nicolás Moya_ *L'Oreal*
Ximena Arróspide_ *Procter & Gamble*
Cinthia Radunovich_ *Ripley*
Miriam Lau_ *Scotiabank*
Luis Zapata_ *consultor*

MESA 3

IVÁN ÁLVAREZ

Lumini

Presidente

Moisés Gordillo_ *Banbif*
Milton Vela_ *Café Taipá*
Sandra Zarak_ *FCB Mayo*
Rubén Arenas_ *Media Connection*
Paola Tealdo_ *J. W. T.*
Roberto Rothchild_ *Lindley*
Ángela Álvarez Barrientos_ *Sodimac*
Gabriel Barrio_ *Unacem*
Valentina Rodríguez_ *Ipsos Opinión y Mercado*

MESA 4

CARLA PENNANO

Universidad del Pacífico

Presidenta

Mariana Ibárcena_ *América Televisión*
Anna Lenka Jáuregui_ *Banco de Crédito del Perú*
Luis Alberto Heysen_ *Chocolates*
Óscar Mendizábal_ *Grupo Bimbo*
Karim Mahuad_ *KM2 – Consumer Innovation*
Jorge Vargas_ *MBWW*
Diana Guevara_ *Mec Global*
María del Pilar Zegarra Araujo_ *TEVA*
Teresa Málaga_ *consultora*
Victor Glenny_ *Banco Ripley*

MESA 5

XIMENA VEGA

Claridad

Presidenta

Gabriel Chávez_ *Coca Cola*
César Serván_ *EcoMedia*
Carla Alvarado_ *Mindshare World*
Astrid Segersbold_ *Nestlé*
Martha Díaz_ *Ogilvy*
Miguel Ormeño_ *Olístico*
José Enrique Rázuri_ *Publicis*
Carlos Miranda_ *Supermercados Peruanos*
Enrique Lizarzaburu_ *consultor*

MESA 6

ANDRÉS ROMERO

IPP

Presidente

Gisele Idiáquez_ *Mall Plaza*
Andrea Roselló_ *McCann Erickson*
Rocío Bouroncle_ *Pacífico Seguros*
María José Perochena_ *Pepsico*
Víctor Vélez_ *Quorum*
Álvaro Salcedo_ *TBWA*
Alexandra Bottger_ *Tottus*
Alfredo De Paz_ *Good Rebels*

MESA 7

GABRIELA KLEBERG

Apoyo Comunicación

Presidenta

Ivonne Paredes_ *Deprodeca*
Juan Carlos Pizarra_ *Diageo*
Jessica Sherrit_ *Grupo 360*
Javier Neyra_ *Backus*
Michael Penny_ *Interbank*
Cristina Christodulo_ *Rimac Seguros*
Rocío Gárate_ *Telefónica*
Analia Yzaga_ *Whatsonfire*
Raúl López Guerra_ *Wunderman*
Tiago Tenreiro_ *Nestlé*

Como se puede observar, las mesas están compuestas por profesionales expertos en todos los rubros del *marketing*, que leen y comentan en profundidad los casos para poder otorgar los puntajes a cada uno de los casos asignados. Es importante mencionar que si a algún miembro de la mesa le toca analizar un caso de su compañía o competencia directa, este se retira de la mesa y no interviene, para así mantener la total imparcialidad de la premiación.

El segundo jurado es el jurado final. Los casos que han sido seleccionados por el primer jurado son transferidos a las mesas conformados por los miembros del jurado final. Ellos evalúan los casos «desde cero» y otorgan una nueva puntuación. Además, discuten el caso antes de emitir su votación.

Durante 2017, las mesas del jurado final estuvieron compuestas de la siguiente manera:

MESA 1

Rodolfo León

ANDA

Presidente

Sergio Arizola *_Alicorp*

Milagros Avendaño *_Apoyo Comunicación*

Karen Horning *_Carat*

Maruchi Rodríguez Mariátegui *_Carne*

Ursula Hoffmann *_Comunica con A*

Fidel La Riva *_Kantar World Panel*

Alexandra Aramburú *_Marca Registrada*

Raymundo Delgado *_Mead Johnson*

Patrick van Ginhoven *_Omnicom Media Group*

Jin Haneda *_Productos Sancela*

Kurt Uzátegui *_Unacem*

MESA 2

Branny Zavala

Corporación Radial

Presidente

Javier Castillo *_Copiloto*

Cristina Bellido *_Good Rebels*

Rosario Mellado *_Ipsos Opinión y Mercado*

Gabriela García *_Central Media*

Adolfo Dammert *_Latinbrands*

Max Gutiérrez *_McCann Erickson*

Maribel Mesía *_Publicis One*

Gustavo Kanashiro *_Química Suiza*

Guillermo Quiroga *_UPC*

José Carlos Mariátegui *_Wunderman Phantasia*

MESA 3

Julián Coulter
IMS Corporate
Presidente

Carlos Tolmos_ *Circus Grey*
Gary Borra_ *Colgate Palmolive*
Pablo Pérez_ *Dragons (CEO) – J. W. T.*
Ernesto Melgar_ *FCB Mayo*
Favio Pantigoso_ *Zavalita*
Jorge Benito_ *Ipsos Opinión y Mercado*
Ada Hanke_ *Métrica Consultoría*
Rafael Andrade_ *Pragma*
Mario Nicolini_ *Quorum*
Antonio Castro_ *The Retail Factory*

MESA 4

David Mayorga
Universidad del Pacífico
Presidente

Rolando Arellano_ *Arellano Marketing*
Miguel Merino_ *Backus*
Jorge Luis Díaz_ *Belcorp*
Ricardo Fortes_ *EcoMedia*
Julia Viñas_ *Futurebrand*
Ana María Germán_ *Grupo Vallas*
Javier Álvarez_ *Ipsos Opinión y Mercado*
Eduardo Velasco_ *Mec Global*
Doménico Cassaretto_ *Nestlé*
Rocío Calderón_ *Red Lion*
Francisco Vilca_ *Scotiabank*

MESA 5

Gina Pipoli
Universidad del Pacífico
Presidenta

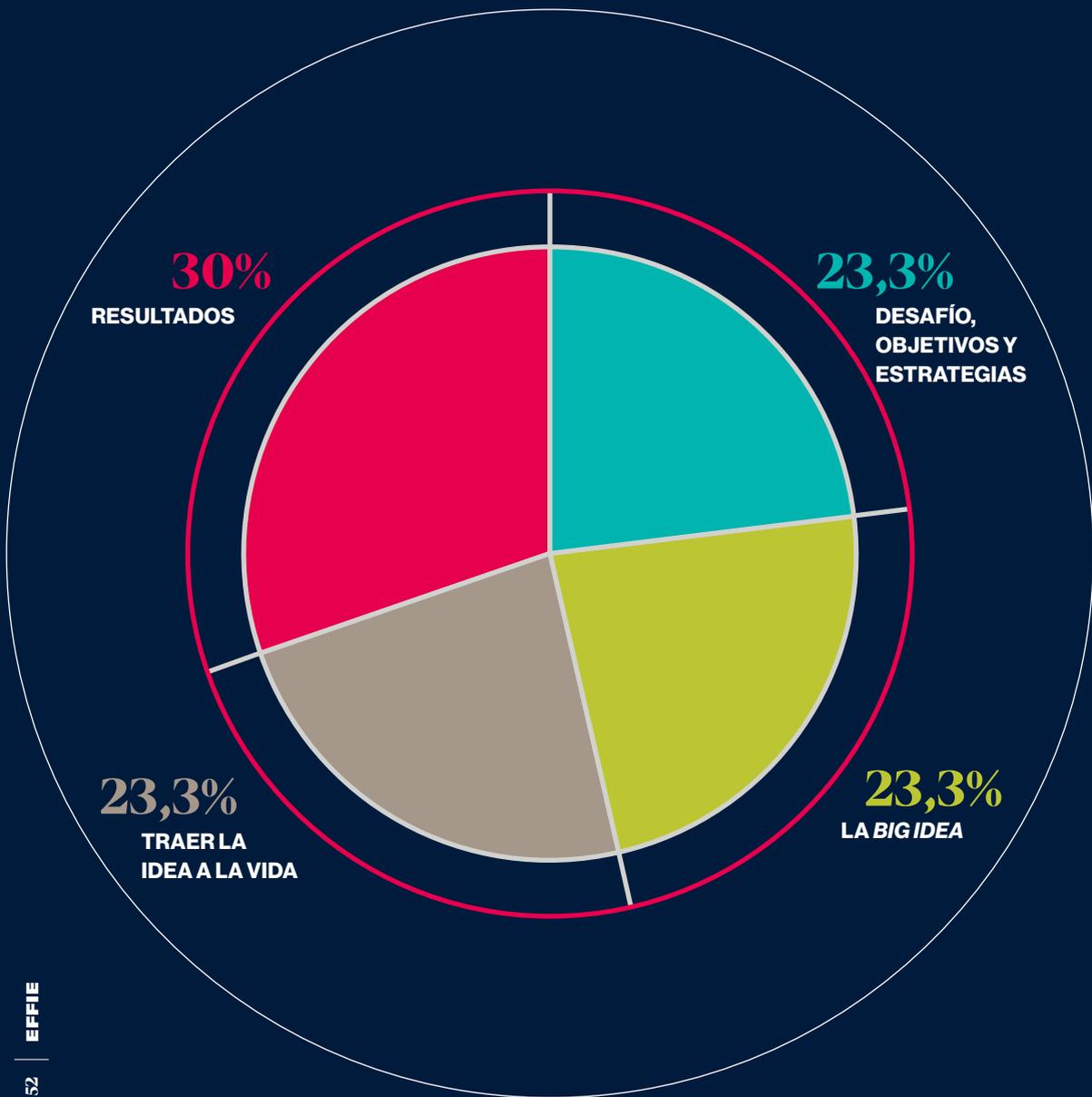
Alberto Goachet_ *Fahrenheit DDB*
Gerardo Barcia_ *Fox*
José Canónico_ *Grita Independencia*
Gabriel Labó_ *Ipsos Opinión y Mercado*
Luis Ferrand_ *Laive*
Gloria Herrera_ *BPN Media Connection*
Javier Benavides_ *Procter & Gamble*
Carlos de la Rica_ *Semana Económica*
Sergio Almalo_ *Telefónica*
Eduardo Grisolle_ *Y&R*

Existe un tercer jurado, que es el Jurado Gran EFFIE. Este elige al ganador del premio Gran EFFIE. Dicho premio es elegido entre los casos EFFIE Oro ganadores de cada categoría, a excepción de Éxito sostenido, Marketing social, Comunicaciones internas y los Media EFFIE.

El jurado Gran EFFIE se decide horas antes del premio y está integrado por expertos en marketing y/o comunicaciones que no presenten conflictos de interés con los casos por evaluar.

Criterios de evaluación

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



Puntajes para premios



PARA SER
FINALISTA:

el caso debe obtener

50+

puntos o más



PARA EL PREMIO
EFFIE BRONCE

el caso debe obtener

60+

puntos o más



PARA EL PREMIO
EFFIE PLATA

el caso debe obtener

70+

puntos o más



PARA EL PREMIO
EFFIE ORO

el caso debe obtener

80+

puntos o más

Se otorgará un EFFIE® Oro al primer lugar de la categoría, y un EFFIE® Plata al segundo. Cualquiera de ellos, o ambos, serán declarados desiertos si el caso no obtiene, en la votación del jurado, un puntaje mínimo preestablecido en las reglas del concurso. El premio Gran EFFIE® será otorgado al mejor entre los Effie® Oro de todas las categorías.

FINALISTAS



ALIMENTOS

- > Frío Rico «Uhm Detector» / Nestlé Perú
- > Llévale un beso / Nestlé Perú
- > Panetón D'Onofrio: un lugar en mi mesa / Nestlé Perú
- > Sublime Sonrisa: el efecto de una sonrisa lo cambia todo / Nestlé Perú
- > Lavaggi: los fideos oficiales de la selección / Alicorp



BEBIDAS

- > Gatorade Green Force / Pepsicola Panamericana
- > Somos el Norte / Pepsicola Panamericana
- > Marca única / Coca Cola
- > Inka Kola, el sabor que nos hace únicos / Coca Cola
- > De vuelta al barrio / Backus



PRODUCTOS

- › **La máquina que muestra tu niño interior** / Productos Industriales Arti
- › **100 años de tun tun** / Unacem
- › **Movimiento mejores en familia** / Nestlé
- › **Una Navidad diferente con Lenovo** / Lenovo
- › **Defendiendo al Tier 1 con valor de marca** / Alicorp



BELLEZA

- › **Maybelline lover** / L'Oréal Perú



SERVICIOS FINANCIEROS

- › **El regreso del cuy mágico** / BCP
- › **Al token** / BCP
- › **En tus planes, contigo BCP** / BCP
- › **Plataforma #CholoSoy 2016** / Mibanco
- › **Mix independiente** / Interbank
- › **Ir al banco con la nueva banca móvil de Interbank** / Interbank
- › **Alianza Visa – Easy Taxi** / Visa Internacional
- › **Cambia tu «Es lo que hay» por «Es lo que quiero»** / CMAC Piura
- › **Lanzamiento Cuenta Sueldo Independientes** / Banco Falabella
- › **Cuenta Travel** / Scotiabank



SERVICIOS NO FINANCIEROS

- › **Lifehackers: transformando nuestra sociedad** / UTEC



INTERNET Y TELECOM

- › **Misión rebelde Movistar: potenciando una campaña** / Telefónica del Perú
- › **Movistar Fun Pack** / Telefónica del Perú
- › **Prepago nivel todopoderoso** / Telefónica del Perú
- › **Migra con mamá** / Entel Perú
- › **Conectándote con lo que más te gusta** / Entel Perú
- › **Navidad Dimitree** / Entel Perú
- › **Chip ilimitado** / Entel Perú
- › **Nuestra marca: plataforma experiencias únicas** / Telefónica del Perú



RETAIL

- › **Precios bajos, todos los días** / Supermercados Peruanos
- › **Campaña verano 2017** / Sodimac Perú
- › **Maestro que sabe chambear** / Maestro Perú
- › **Wongderland** / Cencosud
- › **48 horas** / Cencosud



LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS

- **Prepago nivel todopoderoso** / Telefónica del Perú
- **Inspiración y motivación para una vida llena de bienestar para los peruanos** / Rímac
- **La nueva aliada de las mujeres peruanas** / Alicorp



PROMOCIONES DE PRODUCTOS

- **Levanta chelas** / Backus



PROMOCIONES DE SERVICIOS

- **Te damos lo que prometemos** / Entel Perú
- **Migra con mamá** / Entel Perú
- **Día igualitario** / Scotiabank Perú
- **48 horas** / Ripley



RELANZAMIENTOS

- **Los lecheros antiguos están de vuelta** / P&D Andina Alimentos
- **La máquina que muestra tu niño interior** / Productos Industriales Arti
- **Relanzamiento Frua** / Molitalia
- **D'Onofrio, 120 años cerca de ti** / Nestlé Perú
- **Aprende de tu mamá** / Loyalty Perú
- **Ir al banco con la nueva banca móvil de Interbank** / Interbank
- **Por un mundo sin máscaras** / Cartavio Rum
- **Maybelline lover** / L'Oréal Perú
- **Te escuchamos para asesorarte mejor** / Scotiabank Perú
- **De vuelta al barrio** / Backus



EXTENSIÓN DE LÍNEA

- **Mix independiente** / Interbank
- **Chip ilimitado** / Entel Perú
- **Lanzamiento Opal Quitamanchas Poder Total** / Alicorp
- **Lanzamiento Cuenta Sueldo Independientes** / Banco Falabella



PRODUCTOS Y SERVICIOS DE BAJO PRESUPUESTO

- **Los lecheros antiguos están de vuelta** / P&D Andina Alimentos
- **La máquina que muestra tu niño interior** / Productos Industriales Arti
- **La cuenta más libre** / Financiera TFC



REPUTACIÓN CORPORATIVA

- **En tus planes, contigo BCP** / BCP
- **El plato más rico del Perú** / Nestlé
- **Mujeres trabajando** / Maestro Perú



MARKETING SOCIAL

- > **Ponchilas** / El Pacifico Peruano Suiza, Coca Cola, Cencosud
- > **El anuncio que hizo un gran cambio en 24 horas** / Sociedad Peruana de Síndrome Down
- > **Paradero de la buena nutrición** / Gloria
- > **El plato más rico del Perú** / Nestlé
- > **Blue Hits** / Soy autista, ¿y qué?
- > **Dona esperanza y salva vidas** / Cruz Roja Peruana



DAVID Y GOLIAT

- > **Los lecheros antiguos están de vuelta** / P&D Andina Alimentos
- > **Lanzamiento Cuenta Sueldo Independientes** / Banco Falabella



HEALTH OTC

- > **Lanzamiento Vickzz Perú** / TEVA



ÉXITO SOSTENIDO

- > **Expertos** / MiFarma
- > **El tiempo vale más que el dinero** / Interbank
- > **Panetón D'Onofrio: regala la magia de la Navidad peruana** / Nestlé
- > **Despertando al otorongo con cerveza San Juan** / Backus
- > **Tan fuerte como tú** / Unacem



MEDIA IDEA

- > **Carretera Sodimac 2017** / Sodimac
- > **Una amiga detrás de la estrategia CME & e-commerce de Alicorp** / Alicorp



INNOVACIÓN EN UN MEDIO YA EXISTENTE

- > **Apoyar los planes de nuestros clientes poniéndolos en vitrina** / BCP
- > **DFSO: Dirty free store Opal** / Alicorp
- > **Mirasol: 100 años de tun tun**
- > **Carretera Sodimac 2017** / Sodimac
- > **Dona esperanza** / Fundación Peruana de Cáncer

GANADORES DE LOS PREMIOS EFFIE 2017

Aquellas categorías que no presentan casos ganadores han sido declaradas desiertas; es decir, ningún caso cumple con los requisitos necesarios.

	CLIENTE	PRODUCTO	AGENCIA	CASO-CAMPAÑA
ALIMENTOS				
ORO	ALICORP	LAVAGGI	GRUPO Q	Lavaggi: los fideos oficiales de la selección
PLATA	NESTLÉ PERÚ S. A.	SUBLIME	JWT	Sublime sonrisa: el efecto de una sonrisa lo cambia todo
BRONCE	NESTLÉ PERÚ S. A.	BESOS DE MOZA	JWT	Llévale un beso
BEBIDAS				
ORO	BACKUS	CRISTAL	Y&R	De vuelta al barrio
PLATA	COCA-COLA SERVICIOS DEL PERÚ S. A.	INCA KOLA	MCCANN	Inca Kola: el sabor que nos hace únicos
BELLEZA				
ORO	L'ORÉAL PERÚ	MAYBELLINE	MCCANN	Maybelline <i>lover</i>
DAVID Y GOLIAT				
BRONCE	P&D ANDINA ALIMENTOS	DANLAC	INDEPENDENCIA CREATIVA	Los lecheros antiguos están de vuelta
ÉXITO SOSTENIDO				
ORO	NESTLÉ PERÚ S. A.	PANETÓN D'ONOFRIO	PUBLICIS	Panetón D'Onofrio regala la magia de la Navidad peruana
PLATA	UNACEM	APU	CARNE	Tan fuerte como tú
BRONCE	BACKUS	SAN JUAN	MAYO FCB	Despertando al otorongo con cerveza San Juan
EXTENSIONES DE LÍNEA				
ORO	ENTEL	ENTEL	MCCANN	<i>Chip</i> ilimitado
PLATA	BANCO FALABELLA	BANCO FALABELLA	VOLVER D6	Lanzamiento Cuenta Sueldo Independientes
BRONCE	INTERBANK	INTERBANK	LIQUID	<i>Mix</i> Independiente
HEALTH OTC				
BRONCE	TEVA PERÚ	VICKZZZZ	PUBLICIS BRASIL	Lanzamiento Vickzzz Perú
INNOVACIÓN EN UN MEDIO YA EXISTENTE				
ORO	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	BCP	CIRCUS GREY	Apoyar los planes de nuestros clientes poniéndolos en vitrina
PLATA	FUNDACIÓN PERUANA DE CÁNCER	PONLE CORAZÓN	FAHRENHEIT	Dona esperanza

EL CONCURSO | LOS PREMIOS EFFIE EN EL PERÚ

	CLIENTE	PRODUCTO	AGENCIA	CASO-CAMPAÑA
INTERNET Y TELECOM				
ORO	ENTEL	ENTEL	MCCANN	Migra con mamá
PLATA	TELEFÓNICA	MOVISTAR	Y&R	Misión rebelde Movistar
BRONCE	ENTEL	ENTEL	MCCANN	Conectándote con lo que más te gusta
LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS				
BRONCE	TELEFÓNICA	MOVISTAR	FAHRENHEIT	Prepago nivel todopoderoso
MARKETING SOCIAL				
ORO	SOCIEDAD PERUANA DE SÍNDROME DOWN	SOCIEDAD PERUANA DE SÍNDROME DOWN	MCCANN	El anuncio que hizo un gran cambio en 24 horas
PLATA	NESTLÉ	NESTLÉ PERÚ	MAYO FCB	El plato más rico del Perú
BRONCE	FUNDACION PERUANA DE CÁNCER	PONLE CORAZÓN	FAHRENHEIT	Dona esperanza
MEDIA IDEA				
ORO	ALICORP	DIARIAMENTE ALI	FIRE	Una amiga detrás de la estrategia CRM & e-commerce de Alicorp
BRONCE	SODIMAC PERÚ S. A.	SODIMAC HOMECENTER	MCCANN / STARCOM	Carretera Sodimac 2017
PRODUCTO				
ORO	PRODUCTOS INDUSTRIALES ARTI	ARTICREATIVO	INDEPENDENCIA CREATIVA	La máquina que muestra tu niño interior
BRONCE	NESTLÉ	PURINA DOG CHOW	JOE QUISPE / MCCANN / MÉTRICA	Movimiento mejores en familia
PRODUCTOS Y SERVICIOS DE BAJO PRESUPUESTO				
ORO	P&D ANDINA ALIMENTOS	DANLAC	INDEPENDENCIA CREATIVA / STUDIO A	Los lecheros antiguos están de vuelta
PLATA	PRODUCTOS INDUSTRIALES ARTI	ARTICREATIVO	INDEPENDENCIA CREATIVA	La máquina que muestra tu niño interior
PROMOCIONES DE PRODUCTOS				
PLATA	BACKUS	CRISTAL	Y&R	Levantachelas
PROMOCIONES DE SERVICIOS				
ORO	ENTEL	ENTEL PERÚ S. A.	MCCANN / PUBLICIS ONE	Migra con mamá
PLATA	SCOTIABANK PERÚ S. A. A.	SCOTIABANK	CARNE	Día igualitario

	CLIENTE	PRODUCTO	AGENCIA	CASO-CAMPAÑA
RELANZAMIENTO				
ORO	BACKUS	CRISTAL	Y&R	De vuelta al barrio
PLATA	MOLITALIA	FRUNA	CIRCUS GREY	Relanzamiento fruna
BRONCE	SCOTIABANK PERÚ S. A. A.	SCOTIABANK	CARNE	Te escuchamos para asesorarte mejor
REPUTACIÓN CORPORATIVA				
BRONCE	MAESTRO PERÚ S. A.	MAESTRO	CIRCUS GREY / STARCOM	Mujeres trabajando
RETAIL				
ORO	SUPERMERCADOS PERUANOS	PLAZA VEA	FAHRENHEIT	Precios bajos todos los días
PLATA	MAESTRO PERÚ S. A.	MAESTRO	CIRCUS GREY / STARCOM	Maestro que sabe chamber
BRONCE	CENCOSUD	WONG	MCCANN / WUNDERMAN	Wongderland
SERVICIOS FINANCIEROS				
ORO	MIBANCO	MIBANCO	FCB MAYO	Plataforma #CholoSoy 2016
PLATA	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	BCP	CIRCUS GREY	Al token
BRONCE	BANCO FALABELLA	BANCO FALABELLA	VOLVER D6	Lanzamiento cuenta sueldo independientes
SERVICIOS NO FINANCIEROS				
ORO	UTEC	UTEC	COPILOTO	<i>Lifehackers</i> : transformando nuestra realidad

GRAN EFFIE 2017

Cliente: BACKUS

Agencia: Y&R / SMARTCLICK / IPG MEDIABRANDS

Caso - campaña: DE VUELTA AL BARRIO

MEJOR ANUNCIANTE 2017

Cliente: BACKUS

ECO MEDIA 2017

Cliente: BCP

Agencia: CIRCUS GREY

Caso - campaña: APOYAR LOS PLANES DE NUESTROS CLIENTES PONIÉNDOLOS EN VITRINA

MEJOR AGENCIA 2017

Agencia: MCCANN

EL CONGRESO EFFIE

¿Qué es el Congreso EFFIE y quién lo organiza?

Este año, el 5 y 6 de septiembre de 2017, se llevó a cabo el Congreso EFFIE 2017 en la Universidad del Pacífico, como patrocinador académico de los Premios EFFIE. Este evento reunió a los anunciantes ganadores de los Premios EFFIE 2017 y a los estudiantes de la Universidad del Pacífico, para que los anunciantes compartieran con ellos sus experiencias y aciertos en la gestión de los casos, y los alumnos pudieran conversar con ellos, calificar las iniciativas y opinar sobre estas, y se generara así un ambiente colaborativo y de aprendizaje de mutuo enriquecimiento.

Programa del evento

1
día

Martes 5 de septiembre de 2017

a. m.	de 8:40 a 9:15	Registro de participantes.
	de 9:15 a 9:20	Palabras de bienvenida a cargo de Carla Pennano, vicedecana de Marketing de la Universidad del Pacífico.
	de 9:10 a 10:00	Miguel Merino, <i>marketing head</i> de Cerveza Cristal en Backus AB InBev. Caso: «De vuelta al barrio», ganador del Gran EFFIE y del EFFIE Oro en la categoría Bebidas y la categoría Relanzamiento.
	de 10:00 a 10:40	Sandra Malca, jefa de producto de Maybelline en L'Oréal. Caso: «Maybelline lover», ganador del EFFIE Oro en la categoría Belleza.
	de 10:40 a 10:50	Coffee break
	de 10:50 a 11:30	Silvana Musante, gerenta de Marketing y Publicidad en Banco Falabella. Caso: «Lanzamiento Cuenta Sueldo Independientes», ganador del EFFIE Plata en la categoría Extensión de Línea.
	p. m.	de 11:30 a 12:10

Lo interesante de este evento es que los alumnos hacen preguntas inmediatamente después de cada presentación, e incluso, en algunos casos, durante esta, y los profesionales expertos entablan con ellos conversaciones sobre las diversas estrategias empleadas.

En el programa de este año, contamos con la participación de Scotiabank, BCP, Alicorp, Nestlé, Sodimac, Banco Falabella y Backus.

Por primera vez, en este evento, los alumnos asistentes tuvieron la oportunidad de calificar los casos expuestos bajo una serie de criterios, lo cual dio una dinámica distinta al congreso al involucrarlos de manera más activa.

2
día

**Miércoles 6 de septiembre de
2017**

a. m.

de 8:40 a 9:10	Registro de participantes.
de 9:10 a 9:50	Diego Montes de Peralta, gerente de Marketing en Alicorp. Caso: «Lavaggi, los fideos oficiales de la Selección», ganador del EFFIE Oro en la categoría Alimentos.
de 9:50 a 10:30	Susana del Castillo, gerente de NHW & CES en Nestlé. Caso: «El plato más rico del Perú», ganador del EFFIE Plata en la categoría Marketing Social.
de 10:40 a 10:50	<i>Coffee break</i>
de 10:30 a 11:20	Mirian Lau-Choleon, directora de Marketing en Scotiabank. Caso: «Día igualitario», ganador del EFFIE Plata en la categoría Promociones de Servicios.
de 10:20 a 12:00	Ángela Álvarez, gerente de Estrategia de Clientes y Marketing en Sodimac. Caso: «Maestro que sabe chambear», ganador del EFFIE Plata en la categoría Retail.
de 12:00 a 12:40	Pamela Reátegui: <i>consumer marketing manager</i> de Panetones en Nestlé. Caso: «Panetón D'Onofrio regala la magia de la Navidad peruana», ganador del EFFIE Oro en la categoría Éxito Sostenido.

p. m.

A continuación, se presentan los resultados de los casos en función de la valoración de los asistentes:

CASO: CRISTAL, DE VUELTA AL BARRIO

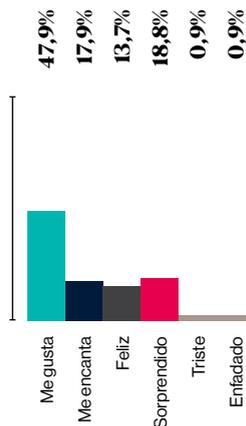
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?

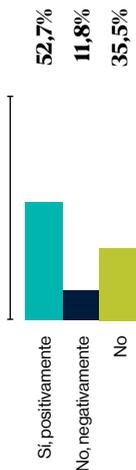


CASO: L'ORÉAL, MAYBELLINE LOVER

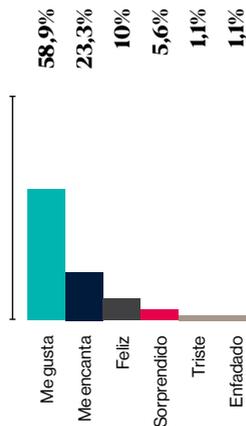
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?

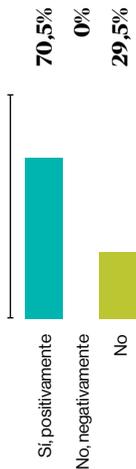


CASO: BANCO FALABELLA, CUENTA SUELDO INDEPENDIENTE

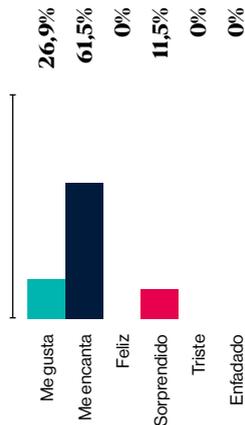
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?

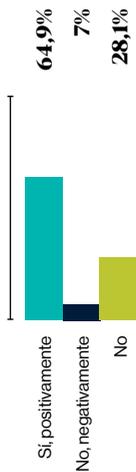


CASO: BCP, APOYAR LOS PLANES DE NUESTROS CLIENTES ES NUESTRO PLAN

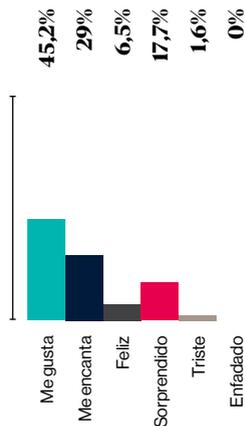
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?



CASO: LAVAGGI, LOS FIDEOS OFICIALES DE LA SELECCIÓN

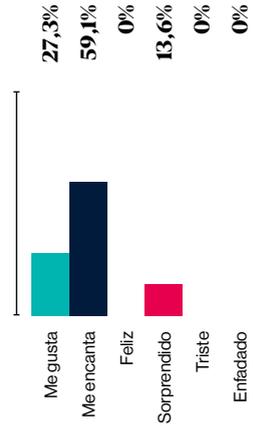
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?

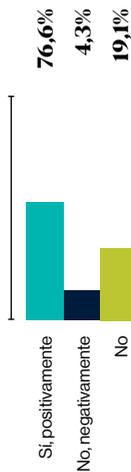


CASO: NESTLÉ, EL PLATP MÁS RICO DEL PERÚ

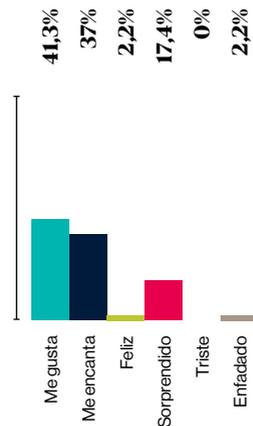
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?

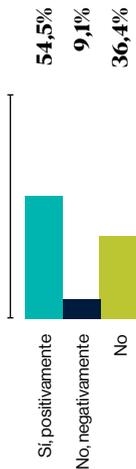


CASO: SCOTIABANK, DÍA IGUALITARIO

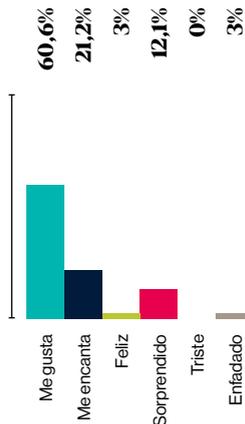
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?



CASO: SODIMAC, MAESTRO QUE SABE CHAMBEAR

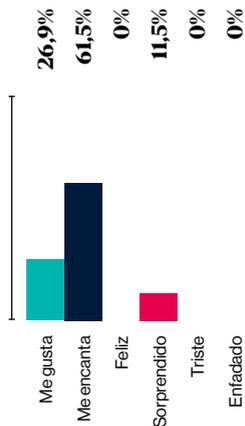
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?

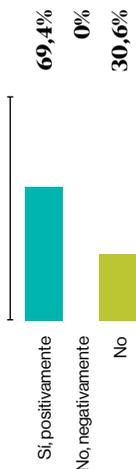


CASO: PANETÓN D'ONOFRIO REGALA LA MAGIA DE LA NAVIDAD PERUANA

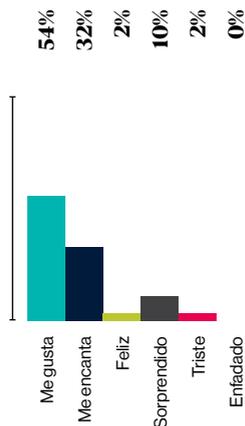
¿Conocías la marca?



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



¿Después de esta campaña, tu sentimiento hacia la marca es...?



Como se puede observar en los gráficos, la opinión de la audiencia es, en general, bastante positiva para las marcas y las propuestas ganadoras, lo cual, una vez más, valida con el público que se encuentra en etapa formativa en Ciencias Empresariales la compatibilidad en la mirada estratégica y en la mirada de usuario de las campañas.

Se decidió aplicar una escala como la que se encuentran en la red social Facebook, ya que es hoy la forma más directa que encontramos para expresar cómo nos hace sentir algo.



CASOS GANADORES



CASO BACKUS De vuelta al barrio

CASO BCP Apoyar los planes de nuestros clientes

CASO ENTEL Migra con mamá

CASO ENTEL Chip ilimitado

CASO LAVAGGI Los fideos oficiales de la Selección

CASO ARTI CREATIVO La máquina que muestra tu niño interior

CASO L'ORÉAL Maybelline lover

CASO MIBANCO Plataforma #CholoSoy 2016

CASO UTEC *Lifhackers*: transformando nuestra realidad

CASO SOCIEDAD PERUANA DE SÍNDROME DOWN

El anuncio que hizo un gran cambio en 24 horas

CASO NESTLÉ Panetón D'Onofrio regala la magia de la Navidad peruana

CASO ALICORP Ali, una amiga detrás de la estrategia CRM

CASO DANLAC Los lecheros antiguos están de vuelta

CASO SUPERMERCADOS PERUANOS Precios bajos todos los días



El caso ganador de más de un premio EFFIE «De vuelta al barrio» es un claro ejemplo del arduo trabajo y enfoque para conocer al consumidor del producto que ofrece la marca, cuáles son sus intereses y qué es «eso» que es relevante para él”.



01

CASO: *Backus*

DE VUELTA AL BARRIO

Categoría

**Bebidas
Relanzamiento**



Premio

**Gran EFFIE 2017
EFFIE Oro Bebidas 2017**

Cliente

Backus

Agencia

McCann

Elaborado por

Karim Mahuad

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA¹

Entorno competitivo

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A., en adelante Backus, tiene la posición dominante en el mercado de cervezas peruano con el 99% de participación a través de su amplio portafolio de marcas, donde destacan Cerveza Cristal con el 45% de participación y Cerveza Pilsen Callao con el 33%.

En 2016, el mercado peruano de cervezas creció un 2,1% en volumen respecto del año anterior, logrando un volumen de 14.112.000 hectolitros. Por su parte, las ventas de Backus y su subsidiaria, Cervecería San Juan, crecieron un 2,6% en volumen (CCR, 2016).

Este crecimiento del 2,6%, por encima del crecimiento de la industria, estuvo impulsado por el lanzamiento de innovaciones de marcas como Cristal Litro y Cristal Ultra, e importantes campañas promocionales dirigidas al consumidor; así como por las elevadas temperaturas debidas al fenómeno de El Niño en las zonas costeras.

Estas acciones ayudaron a compensar los factores externos negativos, tales como la incertidumbre preelectoral; diferentes protestas y movilizaciones por reclamos sociales de la población, principalmente en las zonas central y oriental del país; y un bajo crecimiento económico.

Backus y San Juan tuvieron un crecimiento del 3,8% en valor, que se generó como consecuencia de los siguientes factores (Backus, 2016):

- Variación positiva en el *mix* de productos *premium* y *upper mainstream* respecto de los *mainstream* y *economy*, impulsada por el crecimiento de Pilsen Callao, Cusqueña variedades y las marcas *superpremium*.
- Optimización de las palancas comerciales, lo que generó eficiencias en el uso de descuentos, bonificaciones y créditos.
- Despliegue e implementación del Proyecto Franquicias, para mejorar los estándares de operación y ejecución de sus distribuidores asociados.
- Incorporación de 17.800 puntos de venta adicionales al padrón de atención directa. Mejora de la ejecución en el punto de venta, lo que

Backus

99%

PARTICIPACIÓN EN
EL MERCADO DE
CERVEZAS

45%

CERVEZA
CRISTAL

1. Backus (2016).

redundó en el control del *stock out* y la mayor satisfacción de los clientes.

Cabe señalar que desde el 10 de octubre de 2017 entró en vigencia el cambio de control de la compañía, que pasó a ser parte de AB Inveb, y desde esa fecha se empezaron a trabajar los planes de crecimiento en conjunto para el año 2017.

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

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

Competencia directa e indirecta

En este entorno, Backus tiene organizado y segmentado el mercado de cervezas a través de diferentes posicionamientos de marca, con la tarea de hacer crecer y fortalecer el mercado de consumo de cervezas. En ese sentido, su mayor competidor son otras bebidas alcohólicas, como los vinos y destilados y, a nivel popular andino, la chicha de jora.

Hay también una nueva tendencia hacia el consumo de cervezas artesanales, pero estas constituyen un nicho muy pequeño del mercado que es abordado por operadores atomizados (pequeños emprendedores), por lo que no significan mayor amenaza por el momento.

Dentro del mercado cervecero, Cristal, la marca *mainstream*, lideraba en 16 de los 24 departamentos del Perú. De los 8 restantes, 4 eran liderados por marcas regionales (San Juan, Arequipeña, Pilsen Trujillo y Cusqueña) y 4 por la marca *upper mainstream* del portafolio, Pilsen Callao. Esto significaba que el 44% de los ingresos de Backus se debían a la marca Cristal, seguida de Pilsen Callao que representaba el 33%.

Proveedores

Puesto que Backus tiene una amplia posición de dominio, tiene de la misma manera un amplio poder de negociación con los proveedores.

Durante el año 2016, los objetivos de la Gerencia de Logística continuaron enfocados en la optimización de la cadena de suministro, logrando incrementar sus niveles de predictibilidad, efectividad y eficiencia. Frente a una intensa dinámica de innovación comercial, se adaptaron los procesos de planificación para proveer un servicio adecuado. Asimismo, se aprovechó la escala regional de SABMiller (ahora InBev) para conocer experiencias exitosas que, al ser repetidas localmente, permitieron obtener mejores resultados en la gestión de compras y en la gestión de los procesos de planificación.

Se continuó con el programa regional de revisión de los procesos de gestión de la cadena de suministro, el cual busca identificar las mejores prácticas de gestión que existen en las operaciones latinoamericanas de SABMiller (ahora Inbev) con el objetivo de repetir las. Este proceso de revisión es llevado a cabo por un grupo de profesionales especialistas en diversos campos y que pertenecen a las operaciones latinoamericanas de SABMiller.

Se incentivó y reforzó la participación de Backus en las comunidades de práctica, grupos de trabajo compuestos por especialistas de SABMiller Latinoamérica en diversos temas de cadena de suministro. Estos grupos de trabajo tienen como objetivo encontrar e implementar las mejores soluciones a problemas comunes.

Planificación de la cadena de suministro

1. Durante 2016 se continuó con la mejora constante del indicador de confiabilidad de la cadena de suministro, y se obtuvieron dos reconocimientos importantes: Backus fue premiada como la cadena de suministro de mejor *performance* del grupo SABMiller y la que obtuvo la mejor precisión de pronóstico de ventas. Por segundo año consecutivo, Backus fue reconocida como la mejor cadena



Dentro del mercado cervecero, Cristal, la marca *mainstream*, lideraba en 16 de los 24 departamentos del Perú. De los 8 restantes, 4 eran liderados por marcas regionales (San Juan, Arequipeña, Pilsen Trujillo y Cusqueña) y 4 por la marca *upper mainstream* del portafolio, Pilsen Callao. Esto significaba que el 44% de los ingresos de Backus se debían a la marca Cristal, seguida de Pilsen Callao que representaba el 33%”.

Ingresos de Backus



44%

CRISTAL



33%

PILSEN



23%

MARCAS REGIONALES

de suministro del Perú por el semanario especializado *Semana Económica*.

2. Se consolidó el proceso de planificación de ventas y operaciones (S&OP) bajo el enfoque global de SABMiller, el cual abarca a toda la compañía y busca tomar decisiones basándose en la comprensión de la demanda futura, las capacidades operativas y el impacto financiero de las decisiones.
3. Se logró un récord histórico en la optimización de los niveles de inventario de materiales y producto terminado. De igual manera, se continuó con la implementación de mejores prácticas globales (por ejemplo: compras a través de almacenes de terceros en sus instalaciones) y, adicionalmente, se continuó con la optimización de los parámetros de planificación.
4. Continuó el soporte a iniciativas regionales de SABMiller mediante la asignación de colaboradores que pasaron a formar parte de equipos regionales de expertos en procesos de cadena de suministro, quienes buscaron implementar mejores prácticas globales en cada operación y establecer criterios unificados de avance de la madurez de los procesos de gestión.
5. Fortalecimiento de los comités ejecutivos operacionales para garantizar el completo alineamiento de todas las funciones que conforman la cadena de suministro de la empresa.

Modelo de compras «Procurement»

2016 fue un año de perfeccionamiento de los procesos y de la forma de operar: se robustecieron los controles, se mejoró la visibilidad y se captaron mayores beneficios con impactos importantes en el *bottom line*.

La visibilidad obtenida como parte del proceso permitió tener mejor información y conocimiento de las necesidades de la empresa y, por ende, entregar un mejor soporte a los usuarios y al proceso presupuestal de la compañía.

El fortalecimiento de las oficinas regionales y del centro de operaciones de compras en Bogotá permitió concentrarse en la búsqueda de eficiencias y en la generación de valor a través de mayores ahorros o de formas diferentes de ver una actividad o una necesidad.

La homologación de los servicios a nivel interno y el encontrar nuevas formas de obtener tarifas, permitieron ampliar el catálogo electrónico y, por ende, mejorar la automatización de las compras; se llegó a superar la barrera del 70% sobre el total de las órdenes de compra emitidas. Este gran impacto se dio en la categoría de indirectos, lo cual agilizó mucho el proceso y su ejecución.

Se cerró el año con retos cumplidos. El esfuerzo, la dedicación y el compromiso se vieron reflejados a lo largo de la organización y no solo en la función de compras. Se alinearon y caminaron hacia un solo objetivo.

Sustitutos

En cuanto a sustitutos, el desafío está a nivel popular andino, donde el principal sustituto es la chicha de jora; en tanto que en segmentos urbanos cosmopolitas la opción al consumo de cerveza son las bebidas alcohólicas destiladas.

Barreras a la entrada

Backus controla el 99% del mercado de la industria cervecera en todos sus frentes, comenzando por la propiedad de los envases retornables (donde está el mayor consumo), que fueron declarados envases propietarios y no intercambiables con marcas de otras empresas que no sean Backus.

Adicionalmente, a lo largo de los años, Backus ha construido una red de cadena de frío en los puntos de venta, en particular en el canal de salida principal (250.000 bodegas) con equipos en comodato. Con ello, genera valor al consumidor hasta el punto de venta (siempre se encuentra el producto helado), lo que a su vez genera valor para la compañía (la bebida helada genera mayor consumo y reduce el embotamiento).

Esto crea también barreras de entrada para el competidor, como ha sido el caso de Ambev (la primera operación que tuvo Inbev en el Perú, la cual fracasó en el intento pues llegó solo al 5% del mercado). También está el caso de AJE Group, con un esfuerzo aislado a través de su marca Tres Cruces, que básicamente se distribuye en supermercados, algo de canales especializados (licorerías) y algo de canales *on-premise* (hoteles, restaurantes, bares y afines) y apalancada en una estrategia de precio bajo (típica de AJE Group). Pero las barreras de entrada de Backus son fuertes y sólidas.

LA EMPRESA

Historia²

1879

El origen de Backus

Se remonta a 1876, año en el que los señores Jacobo Backus y Howard Johnston, de nacionalidad estadounidense, fundan una fábrica de hielo en el tradicional distrito del Rímac, la cual se convierte en 1879 en Backus & Johnston Brewery Ltd. En 1890 traspasaron la firma a una sociedad conformada en Londres.

1954

Backus & Johnston Brewery Ltd.

Es adquirida por empresarios peruanos liderados por don Ricardo Bentín Mujica, quienes la convierten en la Cervecería Backus & Johnston S. A., estableciendo un ejemplo de nacionalización por iniciativa privada y accionariado difundido.

1993

Inauguración de la planta de Ate

Esta importante inversión permitió contar con la capacidad instalada necesaria para la expansión del mercado cervecero, y se convirtió en una de las más modernas de América.

1994

Adquisición de la Compañía Nacional de Cerveza S. A.

Adquiere el 62% de las acciones comunes de la Compañía Nacional de Cerveza S. A. (CNC), su principal competidor por más de un siglo, además de ingresar al mercado de aguas y gaseosas del país.

2. Ipsos (2016), CCR (2015), Business Objects y Reporte (2015), Backus (2015).

1996

Creación de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A.

Con una visión de futuro y buscando aprovechar las sinergias en el negocio cervecero, en 1996 los accionistas de Cervecería Backus y Johnston S. A., Compañía Nacional de Cerveza S. A., Cervecería del Norte S. A. y Sociedad Cervecera de Trujillo S. A. deciden fusionar las empresas mediante la incorporación de todas ellas en Backus, la cual modifica su denominación para crear la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A., la empresa cervecera más importante del Perú.

2000

Se adquiere la Compañía Cervecera del Sur del Perú S. A.

En el año 2000, la Compañía Cervecera del Sur del Perú S. A. (Cervesur) pasa a formar parte del Grupo Backus, con el objetivo de consolidar una compañía capaz de competir efectivamente en un entorno globalizado.

2002

El Grupo Empresarial Bavaria ingresa al accionariado de Backus

Ello fortaleció a la compañía al convertirla en parte de una importante transnacional americana. Se inicia un proceso de desinversión en sectores que no constituyen el «*core business*», con la finalidad de consolidar el negocio cervecero y de bebidas, con miras a una mayor competitividad.

2005

SABMiller adquiere el Grupo Empresarial Bavaria

Con la fusión del Grupo Empresarial Bavaria y SABMiller plc, empresa sudafricana con sede en Londres, la compañía pasó a formar parte del segundo mayor grupo cervecero a nivel mundial, con presencia en más de 60 países y un portafolio de más de 170 marcas. El Grupo Cisneros de Venezuela (Cervecería Regional) vendió su participación accionaria en Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A. a SABMiller plc.

2008**Récord de ventas y consolidación del portafolio de marcas**

El Grupo Backus anunció en octubre de 2008 un nuevo récord en el volumen de ventas anualizadas de sus marcas de cerveza, que alcanzó un total de 10.028 hectolitros. A esto se suma la consolidación de su portafolio de marcas a través de una acertada estrategia de segmentación, posicionamiento y mensajes claramente diferenciados para cada una de sus marcas.

2012**Inicia la carrera digital con Youtube**

El 19 de julio abre su primer canal digital (Youtube) para compartir e intercambiar experiencias.

2013**Facebook y la interacción con los consumidores**

El 15 de octubre nace la primera *fan page* de Backus en Facebook, y se inicia el dialogo interactivo con los consumidores.

2014**Twitter y el fortalecimiento de los medios digitales**

El 2 de junio se abre la primera cuenta oficial de Backus en Twitter.



Backus se ha convertido en parte de una de las compañías de productos de consumo más grandes del mundo, con un gran portafolio de marcas que ofrece más opciones a los consumidores de cerveza en todo el mundo y genera mayores oportunidades de crecimiento y mayor valor”.

2015

Lanzamientos de Abraxas y Grolsch

Abraxas, la primera cerveza tipo *a/e*, una alquimia de maltas y lúpulos especiales que se amalgaman en una cerveza de un 7% de alcohol.

Grolsch, cerveza *premium lager* de origen neerlandés creada en 1615, con más de 400 años de tradición cervecera.

2016

InBev adquiere mundialmente a SABMiller

En octubre de 2016 se finalizó la compra del grupo SABMiller, del cual Backus era subsidiaria, por parte de Anheuser Bush Inbev, y se constituyó la primera –y única– cervecera con alcance global. Inmediatamente, se realizó el cambio de control de la empresa y se dio inicio a la integración de las operaciones de Backus y de Ambev Perú, manteniéndose a Backus como subsidiaria de AB Inbev en el país. Con esta operación, Backus se ha convertido en parte de una de las compañías de productos de consumo más grandes del mundo, con un gran portafolio de marcas que ofrece más opciones a los consumidores de cerveza en todo el mundo y genera mayores oportunidades de crecimiento y mayor valor.

Descripción de la empresa³

Cervecería Backus & Johnston S. A., hoy Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S. A. A., se constituyó el 10 de mayo de 1955 asumiendo el activo y el pasivo de la empresa Backus & Johnston Brewery Company Limited, fundada en Londres el 13 de septiembre de 1889, la cual, a su vez, adquirió de los señores Jacobo Backus y Howard Johnston la fábrica de cerveza establecida en el distrito del Rímac el 17 de enero de 1879.

Actualmente Backus es la empresa líder de la industria cervecera en el Perú. Tiene cinco plantas de producción de cerveza descentralizadas ubicadas en Lima (Ate), Arequipa, Cusco, Motupe y Pucallpa; además de una maltería y una planta de agua mineral. Cuenta con un portafolio de marcas nacionales e internacionales muy bien segmentadas, que buscan satisfacer a los consumidores en sus más de 180.000 puntos de venta a lo largo de todo el país.

VISIÓN GLOBAL

Ser la empresa de bebidas más admirada del mundo.

VISIÓN LOCAL

Ser la empresa más admirada del Perú.

VALORES

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera.
- La responsabilidad es clara e individual.
- Trabajamos y ganamos en equipo en todo el negocio.
- Nos enfocamos en el cliente y en el consumidor.
- Hacemos lo mejor por las comunidades locales.
- Nuestra reputación es indivisible.

ESTRATEGIA GLOBAL

- Impulsar el crecimiento óptimo fortaleciendo nuestros portafolios de marcas y expandiendo la categoría.
- Construir una organización global integrada para ganar en el mercado y reducir costos.
- Moldear nuestra mezcla global para impulsar un perfil de crecimiento superior.

LIDERAZGO

- Centrarnos externamente en nuestros consumidores, clientes y comunidades.
- Demostrar una mentalidad de negocio integral.
- Tomar decisiones oportunas, claras y priorizadas.
- Construir relaciones y confianza en todo el negocio.
- Desarrollar a nuestra gente y a la organización con miras al largo plazo.
- Ser apasionados y comprometidos.

3. Backus (2015, 2016).

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.

GENTE

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

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

CULTURA

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.

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.

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

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

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

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

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

Ética, la marca que distingue a Backus

Se reconoce que la integridad y la ética son mandatorias en todo el negocio. Cuentan con una línea ética, un mecanismo creado para fomentar una cultura ética y de transparencia que permite que los colaboradores, clientes, proveedores y terceros en general que estén relacionados con la empresa puedan –de manera reservada– realizar reportes sobre conductas antiéticas y consultas relacionadas con la política antisoborno y su código de conducta empresarial.

Líneas de productos ofrecidas

La actividad económica principal de Backus es la elaboración, envasado, distribución y venta de cerveza y toda clase de negociaciones con bebidas malteadas, gaseosas y aguas. Para ello, cuenta actualmente con seis plantas productivas para la elaboración y envasado de cervezas, gaseosas y aguas en Ate Vitarte (Lima), Huarochiri, Motupe, Arequipa, Cusco y Pucallpa, y una planta ubicada en Ñaña (Lima) para la producción de malta.

Cerveza: Cristal, Cristal Ultra, Pilsen Callao, Cusqueña, Backus Ice, Pilsen Trujillo, Barena, Arequipeña y San Juan como marcas locales de Backus (Perú); Budweiser, Brahma, Miller Genuine Draft, Peroni Nastro Azzurro, Stela Artois, Abraxas y Grolsch como marcas globales de AB InBev (internacionales).

RUBRO	SEGMENTO	MARCAS
Cerveza	<i>Economy/regional*</i>	Pilsen Trujillo Arequipeña y San Juan
	<i>Mainstream</i>	Cristal
	<i>Upper mainstream</i>	Pilsen Callao
	<i>Premium</i>	Cusqueña
	<i>Superpremium</i>	Budweiser, Brahma, Miller, Peroni, Abraxas, Grolsch.

Otras bebidas

- ▶ **Gaseosas:** Guaraná Backus y Viva Backus.
- ▶ **Aguas:** San Mateo, Cristalina y Agua Tónica Backus.
- ▶ **Maltas:** Maltin Power.

Backus es la matriz de un grupo económico en el Perú, compuesto por cinco subsidiarias directas, cuyas actividades corresponden a dos líneas de negocio. Backus y su subsidiaria Cervecería San Juan concentran sus operaciones en la actividad principal (cervezas, bebidas malteadas, gaseosas y aguas); dos subsidiarias (Transportes 77 S. A. y Naviera Oriente S. A.) se dedican al transporte de los productos elaborados por dichas compañías; mientras que las otras dos subsidiarias (Inmobiliaria IDE S. A. y Club Sporting Cristal S. A.) se dedican a actividades complementarias.

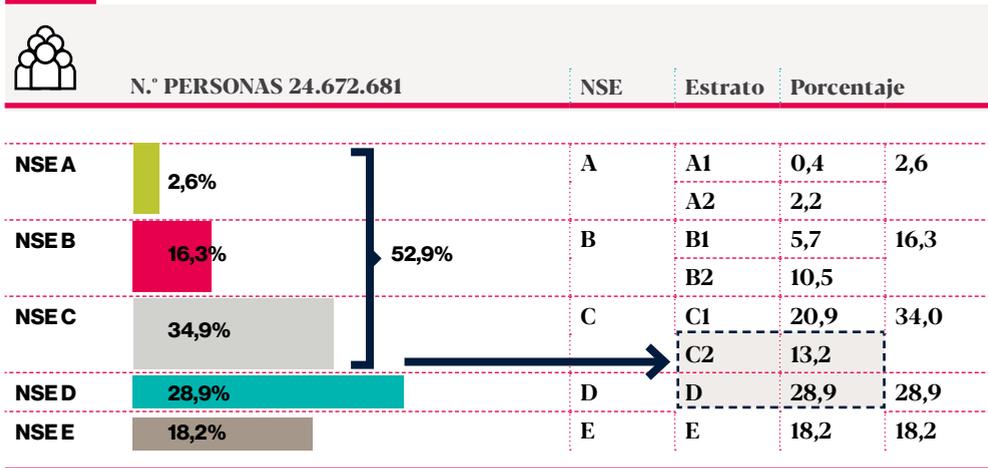
La composición de los ingresos es la siguiente:

	2016 S/000	2018 S/000
Venta de productos terminados y mercadería	4.564.005	4.390.645
Ingresos por alquileres y otros servicios	58.446	81.725
Venta de maíz y materiales	11.678	11.623
	4.634.129	4.483.993
Venta de productos terminados y mercadería		
Cristal	1.746.617	1.648.952
Pilsen Callao	1.342.896	1.343.671
Cusqueña	368.996	277.585
Pilsen Trujillo	312.627	335.277
Guaraná	146.877	161.293
Arequipeña	157.329	159.165
Otros	488.663	464.702
	4.564.005	4.390.645
Ventas por zona geográfica		
Región centro	2.026.466	1.937.803
Región norte	1.077.388	1.078.639
Región sur	790.580	748.864
Región oriente	654.794	27.782
Exportación	14.777	597.557
	4.564.005	4.390.645

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

Hombres de NSE C2D, de 18-35 años >> 5,2 millones de personas en el Perú Urbano según Apeim.



Hombres de NSE C2D, de 18-35 años representados por «Pepe»:

Pepe tiene 25 años y es limeño. Hijo de provincianos. Vive con su pareja y su hijo de 3 años en Independencia, en el segundo piso de la casa de sus padres. Trabaja como empleado en una pequeña empresa. Sale temprano del trabajo. Usa transporte público y regresa al final del día con su familia. Los miércoles juega fútbol con la gente del barrio y siempre empalman con el «fullvaso» en la bodega. Los fines de semana se junta con los del barrio en la casa de alguno de ellos. Una vez al mes se van a una disco de la zona o a un concierto. Pepe es parte del barrio y eso le da la seguridad que necesita para salir adelante.

Concepto y posicionamiento de la marca

Cristal: La cerveza del Perú.

Nacida en 1922 en el Rímac, el primer barrio popular del Perú.

Cerveza Cristal siempre ha estado compartiendo con todos los peruanos sus fiestas y celebraciones, reflejando su identidad.

Cristal es la cerveza *mainstream* del portafolio de Backus, representa el 45% del negocio de la compañía.

Está posicionada como la marca nacional, transversal y democrática que consumen todos los peruanos. Por ello, su precio está a nivel medio dentro del portafolio.

Desafíos de la marca

Cristal supo mantenerse como la marca de cerveza líder a nivel nacional por más de 10 años. Sin embargo, entre los años 2013 y 2015 empezó a perder volumen (-10%) (Business Objects y Reporte, 2015) y participación de mercado (-34pp) (CCR, 2015) de manera sostenida.

El debilitamiento de Cristal fue trasladado a la categoría (en su condición de líder), que perdió atractivo y preferencia frente a categorías sustitutas. Desde 2012 la categoría cerveza prácticamente no creció, pues mantuvo crecimientos anuales de tan solo 0,3% (CCR, 2015) en promedio.

Backus, como empresa líder del sector, venía en la misma línea, con crecimientos anuales por debajo del 1,5% (Business Objects y Reporte, 2015). Asimismo, la categoría perdía terreno entre los consumidores jóvenes a manos de otros licores. Esto, sumado a la desaceleración económica en el mismo período, ponía en riesgo su sostenibilidad en el mediano plazo.

Cristal debía retomar entonces el rol de la cerveza *mainstream* del portafolio. Esto con el objetivo de recuperar volumen y estructura de marca, y liderar la reactivación de la categoría.

El desafío era muy grande para una marca que no solo había perdido negocio, sino que había perdido afinidad con su consumidor (-16% en 2015 vs. 2013). La plataforma «Celebrando la unión de los peruanos», lanzada en 2010, había cumplido su ciclo y ya no era el vehículo que permitiría alcanzar tan ambicioso objetivo, ya que presentaba desgaste y pérdida de relevancia. La marca necesitaba renovarse con urgencia.

En contraposición estaba Pilsen Callao como marca *upper mainstream* del portafolio de Backus. Esta había logrado delimitar un territorio relevante para el consumidor («El sabor de la verdadera amistad»), con el consecuente fortalecimiento de su capital de marca (la cerveza de los «patas»), lo que de alguna manera ponía en cuestión el liderazgo y popularidad de Cristal, líder de la categoría.

En términos de comunicación, la tarea representaba un enorme desafío, considerando que había que devolver atractivo y vigencia a una de las marcas más importantes del mercado sin perder a ninguno de sus consumidores en el camino.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto o servicio

Cerveza Cristal

Elaborada con un proceso clásico, Cerveza Cristal tiene el sabor real de la cerveza y un color dorado claro. Su fresco sabor tiene el amargor justo, que persiste el tiempo suficiente para dar la bienvenida al próximo sorbo.

Características

- Tipo de cerveza: *lager* americana
- Color: dorado claro
- Sabor amargo: 3/5
- Sabor dulce: 2/5
- Alcohol por volumen: 4,8%
- País de origen: Perú
- Presentaciones
 - Botella de vidrio: 1,1 l, 650 ml, 330 ml y 225 ml.
 - Lata de aluminio: 473 ml, 355 ml y 250 ml.
 - Barril *chopp*: 50 l y 30 l.

Comportamiento y actitud del público hacia el producto

Son trabajadores y pujantes. Viven el presente. Valoran el equilibrio calidad-precio. Buscan el sentido de pertenencia. Temen no encajar en su barrio porque eso los pone en una posición débil. Se reúnen en casa de amigos en el barrio, celebran, van a eventos y conciertos, consumen cerveza en las comidas.

Innovaciones

- Se lanzó Cristal Ultra, una extensión de línea de un 3,5% de alcohol dirigida a satisfacer a los consumidores que en ciertas ocasiones de consumo buscan una cerveza más ligera y fácil de tomar.

- > Se relanzó para mercados de provincias el formato (SKU) de 1 litro (anteriormente denominado «Margarito»).
- > Producto de esta campaña, y mediante una estrategia de *social listening* a través de redes sociales, se desarrollaron algunas innovaciones de empaque:
 - Se lanzó, en edición limitada y promocional, «La botella con esquina».
 - Se lanzó para la Navidad de 2016 el «Chelatón», un empaque similar a las cajas tradicionales de panetón, pero que contenía latas de cerveza Cristal.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Objetivo general

Recuperar la senda de crecimiento tanto en volumen como en participación de mercado, de manera que muestre un impacto visible en el crecimiento de la categoría.

Ampliar la base de consumidores jóvenes que empezaban a migrar hacia licores.

Objetivos específicos

- > Volumen de ventas de 2016: +5%.
(Business Objects y Reporte, 2015)
- > Contribución incremental de 2016 (S/): + S/ 80 millones.
(Reporte financiero Backus, 2016)
- > *Share of market* de 2016: +1 pp.
(CCR, 2015)
- > Frecuencia de consumo: 2-3 veces por mes: +10% /
una vez por mes: +8%.
(Ipsos, 2016)
- > Base de consumidores jóvenes (18-24 años) en 2016: +5%.
(Ipsos, 2016)

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

La gente está mucho más próxima a su barrio que al Perú (de lo particular a lo general).

Puede parecer obvio, pero hasta cierto punto no lo es, ya que tendemos a jerarquizar al Perú, o la condición de ser peruano, en el nivel más elevado cuando se trata de vinculación emocional, con el objetivo de tranquilizar nuestra conciencia o demostrar amor a nuestras raíces.

La verdad es que la gente se mueve en grupos de referencia reducidos, por muy grande que sea el país o el lugar. De hecho, podemos decir que los círculos se van expandiendo. Después del hogar, está el barrio; les 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 tiene mayores vínculos que los conecten salvo la nacionalidad.

Es importante tener en cuenta que la vinculación se construye a través de la cercanía física y la frecuencia. La peruanidad tiene escasos momentos para activarse como motivador de consumo, y símbolos generales que también han sido utilizados por otras marcas dentro del *boom* de la «peruanidad» de los últimos 10 años, lo que representa un desgaste como argumento de marca.

Insight

Frente al individualismo de la sociedad moderna, la solidaridad y la unión entre los vecinos ha sido, y es, una de las características más importantes en los segmentos emprendedores y populares. La identidad que se genera en torno a la familia y se extiende al barrio, marca y enraíza la identidad del individuo. De ahí el *insight* siguiente:

Aunque el mundo nos empuje a hacer las cosas de manera individual, preferimos hacerlas unidos, porque solo así somos capaces de cosas más grandes.

Así, el eslogan «Tenemos barrio, tenemos Cristal» resume y expone, más allá del barrio físico (la vecindad), una actitud positiva y empoderada frente a la vida en tanto «tener barrio» («tener calle») significa tener el ingenio y la habilidad suficientes para enfrentar las dificultades de la vida, y hacerlo siempre de manera propositiva, sin temor a los sueños y las ambiciones. Esta extensión del concepto es la que se viene aplicando a través del patrocinio a la Selección peruana de fútbol en las diferentes competiciones que esta tiene, al ser un vehículo popular y transversal a la sociedad.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Antecedentes

Durante años, Cristal venía trabajando consistentemente sobre la unión del país como territorio, construyéndola desde un ángulo «macro», expresando la unión de todo el Perú como país. Esta plataforma tuvo sus bases en el contexto de los años del *boom* económico, expresado a través de diferentes niveles de logro del Perú y de los peruanos a nivel internacional, que despertaban profundos sentimientos de orgullo.

Esta plataforma cumplió su ciclo, e incluso fue abordada por otras marcas símbolo de peruanidad, con lo que la estrategia de la marca perdió relevancia y atractivo.

Objetivos de comunicación

Devolver a la marca Cristal la estatura, la cercanía y el atractivo que venía perdiendo, tanto en clientes habituales como en potenciales.

- > Atractivo de la categoría: «sabor que disfruto», +10% / «refrescancia», +15%.
(Ipsos, 2016)
- > Conexión emocional, 2016: total +2% / *high engaged*, +10%.
(Ipsos, 2016)
- > Marca innovadora: «Es la marca que siempre hace cosas nuevas», +5%.
(Ipsos, 2016)

Concepto de campaña

Tomando el *insight* descrito anteriormente, se identificó la oportunidad de desarrollar una nueva plataforma desde una perspectiva más íntima, en donde la unión de todo el país se daba desde un ángulo «micro», a partir de la construcción de subgrupos que permitieran ser más profundos y relevantes para conectar mejor. Así es como se llega al territorio BARRIO.

Este concepto tenía la cotidianidad, el sentido de pertenencia y la emoción que permitían mantener la transversalidad de la marca y a su vez refrescar la comunicación para asociarla a un consumo responsable de mayor frecuencia. El valor de este concepto es que el BARRIO no solamente era entendido como un espacio para agruparse, sino como una actitud que genera identificación y unión.

Creativamente, expresamos el territorio combinando el espacio de unión con la actitud «BARRIO». El BARRIO, como tal, ofrece suficiencia a sus integrantes, no solo desde lo físico y fáctico, sino principalmente desde lo emocional.

De allí que el concepto de campaña se traduce en lo siguiente:

TENEMOS BARRIO, TENEMOS TODO.

Plan de comunicación

Con el territorio de la marca definido y expresado en una nueva plataforma más fresca y contemporánea, acorde a las circunstancias, se diseñó un plan de comunicaciones integradas de *marketing* teniendo dos frentes de acción por trabajar:

a) Modificación de actitudes:

- Actualización de la imagen de marca: renovación del logo y de los empaques para refrescar la marca. Desarrollo de un nuevo *key visual* con la potencia de los códigos de BARRIO.
- Definición de la comunicación temática para la construcción del valor de la nueva plataforma creativa: cuatro campañas (motivos/temas) de valor de marca: Escuela, Familia, Sabor y Esquina.

b) Modificación de comportamientos:

- Implementación de una campaña promocional de generación de volumen mientras se llevaba a la vida el propósito de marca. Promoción «Levantachelas».

- > Se estableció una plataforma digital para generar conversación y escucha activa de los consumidores, que llevó a la marca a levantar *insights* locales de los consumidores que luego generaron importantes innovaciones como el «Chelatón».

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Objetivos de medios

Periodo: julio de 2015 a marzo de 2017.

Estrategia

La estrategia de medios de Cristal se enfocó en acercarse al BARRIO con canales de comunicación afines y cercanos, sin descuidar los objetivos de alcance y masividad.

Medios base

Se priorizó la cobertura a través de una plataforma anual en medios ancla a nivel nacional, como son la televisión, la radio y la vía pública.

Adicionalmente, se desarrollaron medios locales que le permitieron conectarse mejor con los distintos consumidores a lo largo del país.

Auspicios especiales

- > Se tuvo como auspicio anual en Radio Moda el programa «El show de Carloncho».
- > Se auspició la Copa América 2016 (fútbol).

Otros

Adicionalmente, se buscó innovar en medios que contribuyera a la narrativa de marca dentro del concepto de BARRIO. Es así que se desarrollaron grafitis como medio preciso para comunicar la propuesta de la marca en códigos de BARRIO de una manera artística, novedosa y directa, a fin de fortalecer la adecuada comunicación del nuevo territorio de marca.

RESULTADOS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

En cuanto a resultados, se superó ampliamente la *performance* de la marca de 2015, y se lograron los objetivos trazados. Con una nueva plataforma creativa, más fresca y relevante, se obtuvo lo siguiente:

- Mayor valor de marca (*brand equity* +5%) (Ipsos, 2016).
- Mayor base de consumidores jóvenes (+6%) (Ipsos, 2016).
- Mayor frecuencia de consumo (+15%) (Ipsos, 2016), lo que permitió revertir la tendencia negativa de los últimos años con un crecimiento en volumen de ventas en 2016 del 6,4% (Business Objects y Reporte, 2015) frente al año anterior.
- Esto significó más de S/ 104 millones (Business Objects y Reporte, 2015) incrementales como contribución a la compañía.
- Cristal logró que Backus creciera un 2,6% (Business Objects y Reporte, 2015) versus el año anterior, muy por encima del 1,5% (Business Objects y Reporte, 2015) que Backus creció en promedio durante los últimos tres años.
- La recuperación de la marca líder impulsó a la categoría de cerveza con un crecimiento del 2,1% (CCR, 2016), muy por encima del 0,3% (CCR, 2016) con el que venía creciendo en los últimos tres años.

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO⁴

- Cristal, la marca *mainstream* del portafolio, lideró el crecimiento de la compañía y la expansión de la categoría con un crecimiento absoluto en volumen del 6,2% vs. 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 los consumidores comparten y celebran de forma cotidiana junto con su gente.

4. Backus (2016).

- Esta se complementó con la promoción «Levantachelas», con la que la marca logró impactar positivamente en los segmentos de consumidores jóvenes y recuperó asociación con el atributo de marca «alegre y divertida».
- De manera paralela, Cristal continuó buscando acercarse a los consumidores de bajos ingresos con la expansión de su SKU de 1 litro, lo 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 de un 3,5% de alcohol, que está dirigida a satisfacer a los consumidores que en ciertas ocasiones de consumo buscan una cerveza más ligera y fácil de tomar.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Por qué Backus relanza la marca Cristal?
2. ¿Cómo trasciende la marca dentro de la categoría?
3. ¿Por qué se delimitó ese grupo objetivo?
4. ¿Qué significa el concepto «barrio» como base de la estrategia?
5. ¿Cómo se ejecuta el concepto a nivel de modificación de actitudes?
6. ¿Cuál es el rol de la campaña «Levantachelas»?
7. ¿Cómo se relacionan y sustentan las innovaciones con el concepto estratégico de «barrio»?
8. ¿Cuáles fueron los resultados más importantes?

Referencias

- Backus. (2015). *Memoria anual*. Lima, Perú.
- Backus. (2016). *Memoria anual*. Lima, Perú.
- Backus. (10 de octubre de 2017). *Backus*. Obtenido 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

Imágenes promocionales de la campaña





Fuente: Backus (2016).

**COMENTARIO
CASO BACKUS****DE VUELTA
AL BARRIO**

Elaborado por**Isabel Sánchez**

“HOY EN DÍA, EL MERCADO DE CERVEZAS ES UN MERCADO MADURO EN EL QUE ES CADA VEZ MÁS DIFÍCIL DIFERENCIARSE Y LOGRAR SER RELEVANTE Y CONTAR CON LA FIDELIDAD DE LOS CONSUMIDORES; Y MUCHO MÁS CON LA DE LOS JÓVENES, PÚBLICO AL QUE SE DIRIGIÓ CRISTAL CON LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA”.

El caso ganador de más de un premio EFFIE «De vuelta al barrio» es un claro ejemplo del arduo trabajo y enfoque para conocer al consumidor del producto que ofrece la marca, cuáles son sus intereses y qué es «eso» que es relevante para él, aprendiendo de lo que se hizo e implementó anteriormente.

Se suele mencionar inagotablemente la importancia de conocer al consumidor, pero en la práctica no siempre se da; me atrevería a decir que es muy poco usual. Sin embargo, este es un claro ejemplo en el que Backus logra entender que «el barrio» es un concepto que trasciende el lugar físico de su consumidor y lo hace sentir parte de una «comunidad» que es también su «guarida» y que le permite sentirse seguro y como «pez en el agua». Y qué mejor que apelar a ese lugar donde se siente feliz para disfrutar de una cerveza, su cerveza.

Hoy en día, el mercado de cervezas es un mercado maduro en el que es cada vez más difícil diferenciarse y lograr ser relevante y contar con la fidelidad de los consumidores; y mucho más con la de los jóvenes, público al que se dirigió Cristal con la estrategia implementada. Asimismo, ha sido común por muchos años emplear como concepto e ideas creativas el verano y las fiestas como «gatilladores» del consumo de cerveza. Sin

embargo, esto dejó de ser relevante y sincero para el consumidor, además de ser una especie de cliché. Hoy por hoy, lo que se quiere es ver ideas nuevas; algo que sorprenda, que logre que las personas no «hagan *zapping*»; en otras palabras, innovación.

Es así que Backus y su agencia creativa capitalizan el hallazgo de la importancia del barrio en la vida de los peruanos y desarrollan una amplia plataforma de comunicación innovadora. Utilizando la jerga característica del peruano y hasta ciertos toques de humor que hacen que la estrategia sea mucho más ligera y logre conectar con el *target*, logran que este asocie sus momentos de pertenencia con el consumo de Cristal. Esto no hubiese sido posible si no se detenían a revisar por qué la estrategia pasada ya no funcionaba; si no se acercaban a su consumidor. Esta es una clara lección de la importancia de la retroalimentación y cercanía al consumidor.

Para concluir, es importante mencionar que la marca fue estratégica en todos los sentidos, además de coherente y consistente a lo largo de su implementación y ejecución, ya que los peruanos nos sentimos identificados en todo momento con lo que veíamos en la publicidad, las calles, el lenguaje, las personas que aparecían en las situaciones, y demás.



El BCP se encuentra posicionado como el líder en el mercado financiero peruano debido a dos factores principalmente: su trayectoria, ya que es un banco que representa solidez y confianza a partir de su experiencia en el mercado, y su cobertura, debido a que cuenta con una red de agencias y agentes que se encuentran en todos los rincones del país”.



02

CASO: BCP

APOYAR LOS PLANES DE NUESTROS CLIENTES PONIÉNDOLOS EN VITRINA

Categoría

**Innovación en un medio
ya existente**



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Banco de Crédito BCP

Agencia

Circus Grey

Elaborado por

Isabel Sánchez

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Entorno competitivo

Actualmente, el sector bancario peruano es uno de los más importantes de Latinoamérica y se encuentra «totalmente sólido» y con ganas de apoyar el crecimiento del país, tal como lo afirmó el presidente de la Asociación de Bancos del Perú, Óscar Rivera (*Diario Uno*, 2017).

El sistema bancario tiene principalmente cuatro jugadores importantes que se disputan la preferencia de los diferentes consumidores: Banco de Crédito (BCP), Interbank, BBVA Continental y Scotiabank.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Banco de Crédito BCP, Scotiabank, BBVA Continental e Interbank tienen la mayor participación en créditos corporativos (91,8%), créditos hipotecarios (85,9%), grandes empresas (84,34%) y medianas empresas (79,74%). Asimismo, en los segmentos de créditos a pequeñas empresas, microempresas y créditos de consumo (personas), tienen el 52,4%, el 50% y el 58,8% de participación respectivamente (*Semana Económica*, 2018).

CONCENTRACIÓN EN EL SISTEMA FINANCIERO (PARTICIPACIÓN DE LAS CUATRO ENTIDADES MÁS GRANDES)

Créditos corporativos	91,38%	Créditos a microempresas	50,09%
Créditos a grandes empresas	84,34%	Créditos de consumo	58,82%
Créditos a medianas empresas	79,74%	Créditos hipotecarios	85,94%
Créditos a pequeñas empresas	52,40%	Créditos de consumo	72,57%

Fuentes: Asbanc y SBS.

Mencionado lo anterior, y para entender mejor la situación de competencia del sector bancario en el Perú, es importante leer lo que mencionó Asbanc en una noticia para RPP:

El gremio bancario concluye que el grado de competencia en el sistema financiero es elevado y se ve reflejado en el descenso que han venido teniendo las tasas de interés de la mayoría de los tipos de crédito. Por su parte, el aumento del costo del financiamiento se debe al mayor esfuerzo de las entidades financieras por incluir a más personas, especialmente de sectores económicos medios y bajos. (Radio Programas del Perú, 2018)

Competencia directa e indirecta

El sector bancario peruano se encuentra en una etapa de mucho dinamismo en la que los diferentes competidores se encuentran en la búsqueda de la mejor estrategia para captar y fidelizar a sus clientes.

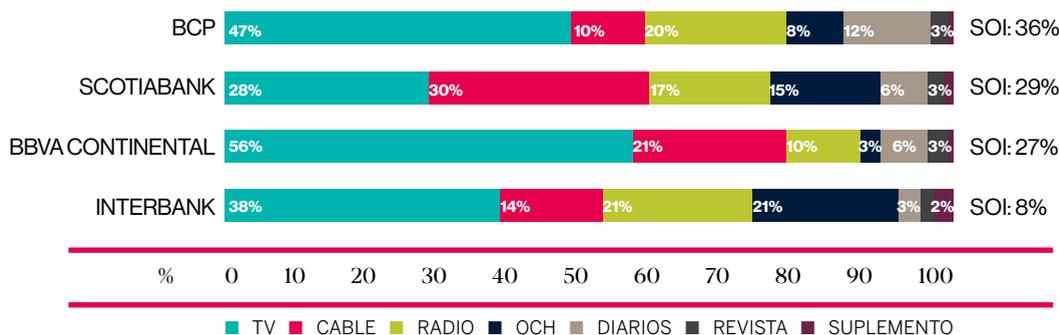
El BCP se encuentra posicionado como el líder en el mercado financiero peruano debido a dos factores principalmente: su trayectoria, ya que es un banco que representa solidez y confianza a partir de su experiencia en el mercado, y su cobertura, debido a que cuenta con una red de agencias y agentes que se encuentran en todos los rincones del país.

Sin embargo, es importante mencionar que ambos atributos son cada vez menos diferenciadores, puesto que los dos son ya parte de una estrategia del sector y de sus jugadores. Es así que la clave para poder ser «verdaderamente» diferente, y sobre todo relevante para el consumidor, radica en «pensar fuera de la caja», «hacer cosas que no se hubiesen hecho antes» y, sobre todo, en «conversar con él y entender claramente qué es lo que necesita y con eso ofrecerle aquello que sobrepasará sus expectativas».

Con relación a la inversión publicitaria que realiza el sector bancario, esta es cuantiosa, pero muchas veces el retorno sobre la inversión no resulta como lo esperado, ya que los medios de contacto se encuentran un tanto saturados.

INVERSIÓN PUBLICITARIA POR MEDIOS TRADICIONALES, CATEGORÍA BANCOS

SOI-MIX DE MEDIOS 2016



La TV sigue siendo el medio principal para todos los bancos. Sin embargo, el BCP tiene un mix más variado, con más porcentaje de inversión en radios y revistas.

Fuente: Ibope Media. montos expresados en dólares con base en la tarifa Credicorp 2016.

LA EMPRESA¹

Propósito, filosofía y principios

El BCP se fundó en 1889 y tiene como propósito estar siempre con sus clientes, alentándolos y transformando sus sueños y planes en realidad; y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.

Como aspiración, el BCP busca lo siguiente:

- Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.
- Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.
- Ser referentes regionales en gestión empresarial, potenciando su liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

El BCP guía su gestión con base en los siguientes principios:

- **Son clientecéntricos:** sus clientes están en el centro de todas sus decisiones. Por eso, cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscan entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.
- **Potencian tu mejor tú:** su crecimiento personal y profesional no tiene límites. El límite lo establecen los propios colaboradores. Mientras más grandes sean como personas, más grande será el BCP. Sacan lo mejor de cada uno cuando se retan, reconocen, aprenden y comparten entre todos, sin importar el puesto que tengan.
- **Suman para multiplicar:** sus metas y desafíos están conectados. Trabajar en equipo es la mejor forma de lograr resultados, y eso es reconocido por el BCP. Como equipo, colaboran entre ellos con generosidad y suman sus talentos para multiplicar su valor.
- **Mínimo, dan lo máximo:** el compromiso con la excelencia es parte de su día a día. Dejan todo en la cancha, en cada cosa que hacen. Les

1. Banco de Crédito del Perú (s.f.).

apasionan los desafíos y enfrentan cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

- **Emprenden y aprenden:** son un banco innovador y no tienen miedo al cambio. Dan la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entienden que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convierten cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.
- **Seguros y derechos:** las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso, todos son responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que los hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgan. Su comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacen algo que no puedan contar a sus hijos.

Productos que ofrece el BCP

El BCP ofrece servicios financieros tanto para personas como para pymes y para empresas grandes. A continuación, algunos ejemplos:

- Créditos hipotecarios
- Créditos vehiculares
- Cuentas de ahorros
- Crédito de capital de trabajo
- Leasing pyme
- Letras y facturas negociables
- Telecrédito móvil
- Cobranzas
- Pagos
- Etc.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

En esta oportunidad, el segmento que representaba un mayor reto para el BCP y que a su vez es el más atractivo para la competencia es el que ellos denominan «Clientes de alto potencial». Este segmento está compuesto por hombres y mujeres adultos entre los 23 y los 65 años de edad,

pertenecientes al NSE (nivel socioeconómico) ABC y que cuentan con las siguientes características que determinan su comportamiento:

- Se encuentran en plena etapa de crecimiento personal y/o en busca de la consolidación.
- Tienen un perfil actitudinal común: «Tienen ganas de hacer algo propio» (planes de negocio, una maestría, comprarse un carro, comprarse una casa, realizar un viaje, emprender un negocio, entre otros).
- Tienen un perfil psicográfico común: son optimistas y seguros de sí mismos.

Concepto y posicionamiento de la marca

La idea de la campaña «Apoyar los planes de nuestros clientes es nuestro plan» consistía en que el BCP hablara a través de sus clientes y no desde una pieza única, como se suele trabajar en más de una categoría. En este caso, lo que se hizo fue compartir los espacios publicitarios de las agencias BCP con 100 clientes para hacer tangible su promesa de ser efectivamente sus aliados en la realización de sus planes, tal como lo establecen en su propósito.

Es conocido que una de las limitaciones que tienen los empresarios de la pequeña empresa, y en muchos casos también de la mediana, es la falta de recursos para lograr una alta exposición en medios para hacerse conocidos, y es justamente ese apoyo lo que les ofreció el BCP como un aliado de sus clientes.

En ese momento, se buscaba consolidar su posicionamiento de aliado entre sus clientes.

Principal desafío de la campaña

El principal desafío de la marca era lograr captar la atención del consumidor en puntos de contacto menos saturados. Impactar sin uso de TV y ser verdaderamente relevante para el público que quería conversar.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Objetivo 1: Fortalecer su posicionamiento como un banco aliado en la realización de planes de nuestros clientes

Metas:

- > Incrementar el nivel de asociación con el atributo clave de imagen (es un banco que me ayuda a alcanzar mis metas) en el público impactado vs. el público no impactado por la campaña.
- > Alcanzar una meta de comprensión del mensaje principal de la campaña («El BCP te ayuda a realizar tus planes») del 60% (Benchmark BCP).

Objetivo 2: Efectividad comunicacional de la campaña

Metas de performance de la campaña:

- > Superar el promedio de costo/punto de recordación de campañas digitales BCP (Benchmark BCP: 10.400 soles / punto de recordación).
- > Superar el promedio de recordación espontánea de campañas digitales BCP (Benchmark BCP: 22%).
- > Superar el promedio de asociación con la marca BCP de campañas digitales BCP (Benchmark BCP: 73%).

Objetivo 3: Generar sentimiento positivo (*goodwill*) hacia la marca

Metas:

- > Superar el nivel de sentimiento positivo promedio del BCP en redes sociales (Benchmark BCP: 20%).
- > Superar el nivel de *shareability* (suma total de los *shares* de las redes sociales) promedio del BCP (Benchmark BCP: 347 *shares*).
- > Lograr que sus clientes impactados perciban un impacto positivo y un valor real en sus negocios como producto de la campaña.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

Ante la necesidad de hacer tangible de manera relevante la promesa de la marca, y que no solamente se quede en algo discursivo sino en generar acción y «hacer», la gran idea consistió en seleccionar a las agencias con mayor tránsito (18 en total) para montar en ellas vitrinas volumétricas en las que se recrearon los negocios y proyectos de los clientes seleccionados que estaban apoyando de manera que puedan dar a conocer sus productos y/o servicios y exhibir su marca, y se compartieron sus datos de contacto. Es importante destacar que, en el caso de aquellos clientes que no tenían una identidad de marca definida, el BCP la trabajó con ellos.

Tono

El tono de comunicación empleado por la marca en esta campaña fue de corte testimonial, en el que se contaba la experiencia de los clientes del BCP sin guion creativo de por medio, lo cual daba mayor naturalidad y cercanía a la campaña. Asimismo, se buscó que la campaña inspirara a aquellos que todavía no se deciden por empezar eso que tienen planeado.

Insight

Desde cada vez más jóvenes, los peruanos tienen grandes sueños y planes que quieren hacer realidad lo más pronto posible; sin embargo, a veces falta el «empujoncito» que les permita dar ese paso y atreverse. Justamente, lo que necesitan es un aliado que esté a su lado, y es eso lo que el BCP capitalizó en su campaña.

El *insight* estratégico en el que se basó fue el siguiente:

Los peruanos tienen planes y necesitan un aliado para lograrlos. Pero también necesitan inspiración y motivación para lograrlos. **El BCP quiere ser ese aliado** y ese impulso.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Concepto de campaña

El concepto de la campaña fue hacer evidente, y sobre todo tangible, que la prioridad del BCP son los planes de sus clientes; y que no se trata solamente de algo que se dice sino de algo que se hace.

La campaña se trabajó bajo el concepto «Apoyar los planes de nuestros clientes es nuestro plan». De esa manera, se evidenciaría su propósito de ser aliados de sus clientes y su principio de empresa como «clientecéntricos».

Reason why

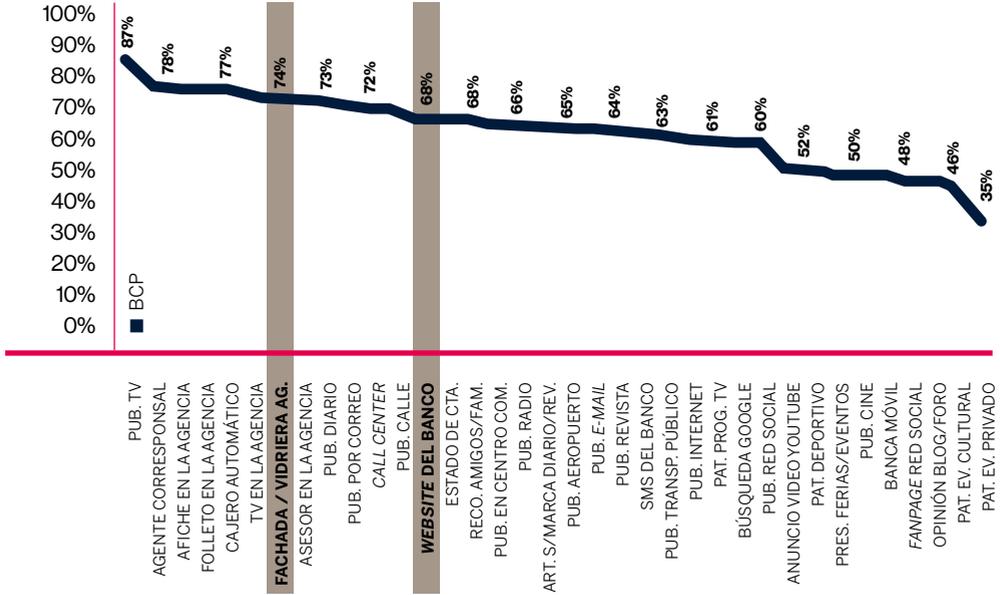
En esta campaña, los protagonistas eran los clientes del banco y sus negocios y/o proyectos, y eso era totalmente comprobable de darse el caso en el que se pensara que existía un guion creativo de por medio. Las personas transitaban por las agencias, veían los escaparates con la recreación de los negocios y después se cruzaban con ellos en las calles.

Definición de los canales de comunicación

El BCP tenía claro que la campaña debía ser eficiente en costos, pero de alto impacto, y dado que el público objetivo al que esta se dirigió era sobre todo digital, se decidió invertir mayoritariamente en medios digitales. De esa manera, podrían también invertir en la publicidad de sus clientes y en los gastos adicionales generados por la campaña (diseño de identidad gráfica para varios emprendimientos, diseño e implementación de las vitrinas, entre otros).

Es importante mencionar que un estudio realizado en 2016 mediante la metodología MCA (Marketing Contacts Audit) identificó que el 23,5% de todas las oportunidades que tiene el público objetivo del banco para encontrarse con su marca se genera a través de las agencias BCP, y que este es un canal que se aprovecha mayoritariamente hacia el interior de la agencia y no hacia el exterior. El mismo estudio identificó que la página web del banco también ocupaba un lugar importante en el *ranking* de los puntos de contacto más efectivos

DEFINICIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN



Fuente: Marketing Contacts Audit (2016).

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Mix de medios:

- ▶ Red de agencias: se seleccionaron las agencias con mayor tránsito (18 en total), en las que se montaron vitrinas volumétricas que presentaban los negocios y/o proyectos de los clientes a los que el banco estaba apoyando.
- ▶ Canales digitales para promover las visitas a las agencias seleccionadas:
 - Waze pins BCP en las agencias seleccionadas, para que estas tuvieran mayor visibilidad.
 - Wigo en el caso de las agencias ubicadas dentro de centros comerciales.

Es importante mencionar que, para maximizar el alcance de la campaña, manteniendo el principio de costo-eficiencia, se utilizaron los siguientes medios masivos:

- > Radios de alcance nacional.
- > Vía pública (pantallas LED y vallas).
- > Carruseles en Facebook.
- > *Banners* en VíaBCP.

La campaña se documentó en dos videocasos que se pautearon en digital. Estos videos fueron realizados a partir de testimonios reales de los clientes que participaron en la campaña, para así generar credibilidad en esta. Se grabaron en ambientes distendidos y sin un guion creativo, para que, de esta manera, se pudiera recoger la experiencia de los clientes de manera espontánea.

RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados de la campaña se obtuvieron a través de la realización de un post-test con un panel digital, debido a que el público objetivo de esta fue principalmente digital. La medición se realizó luego de un período de maduración de tres semanas después de desplegada la campaña.

Se realizaron 355 encuestas a personas pertenecientes al público objetivo: hombres y mujeres bancarizados, pertenecientes al NSE ABC, de entre 25 y 45 años.

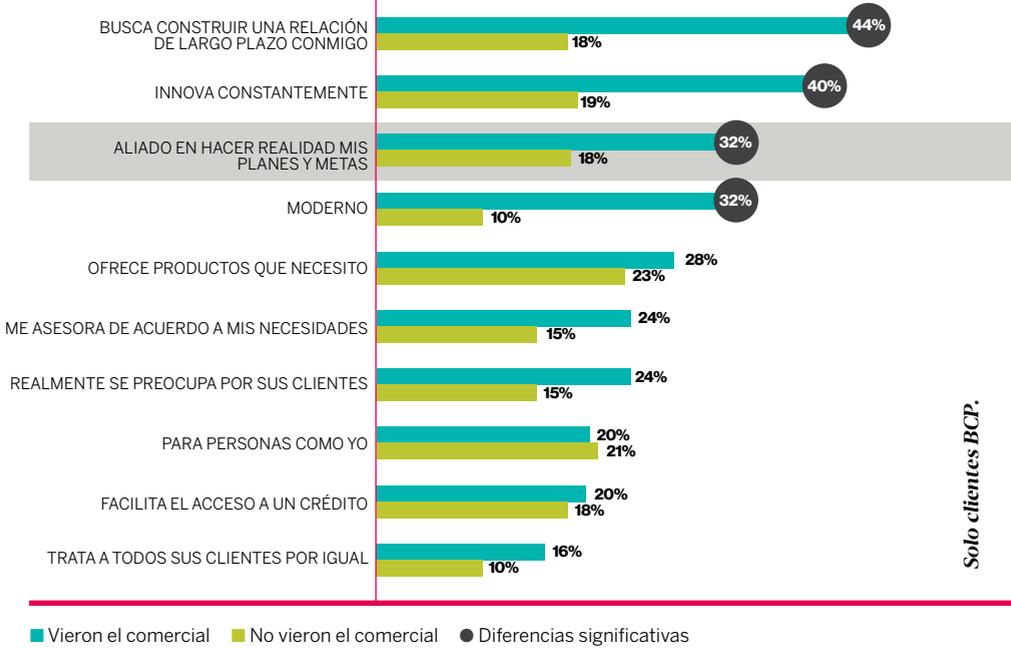
Objetivo 1:

Fortalecer nuestro posicionamiento como un banco aliado en la realización de planes de nuestros clientes

Los objetivos fueron alcanzados con éxito. Se generó un impacto positivo y estadísticamente significativo en el atributo medido. Entre sus clientes, la percepción de que son un banco aliado para hacer realidad los planes de las personas fue 14 pp. mayor entre quienes vieron la campaña versus quienes no la vieron. Este *gap*, estadísticamente significativo, también se observó con el grupo de bancarizados (10 pp. de *gap*).

**CLIENTES BCP:
IMPACTO DE CAMPAÑA EN LA IMAGEN DEL BCP**

Nivel de asociación de atributos de imagen con el BCP

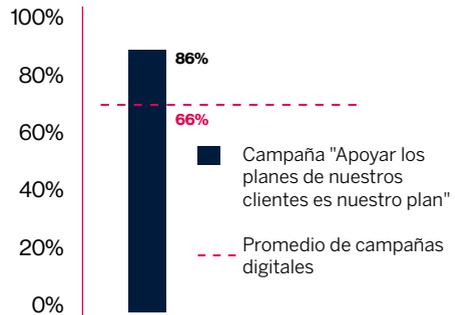


Aproximadamente 9 de cada 10 personas que recordaron la campaña, comprendieron el mensaje principal de esta: el BCP apoya los planes de sus clientes.



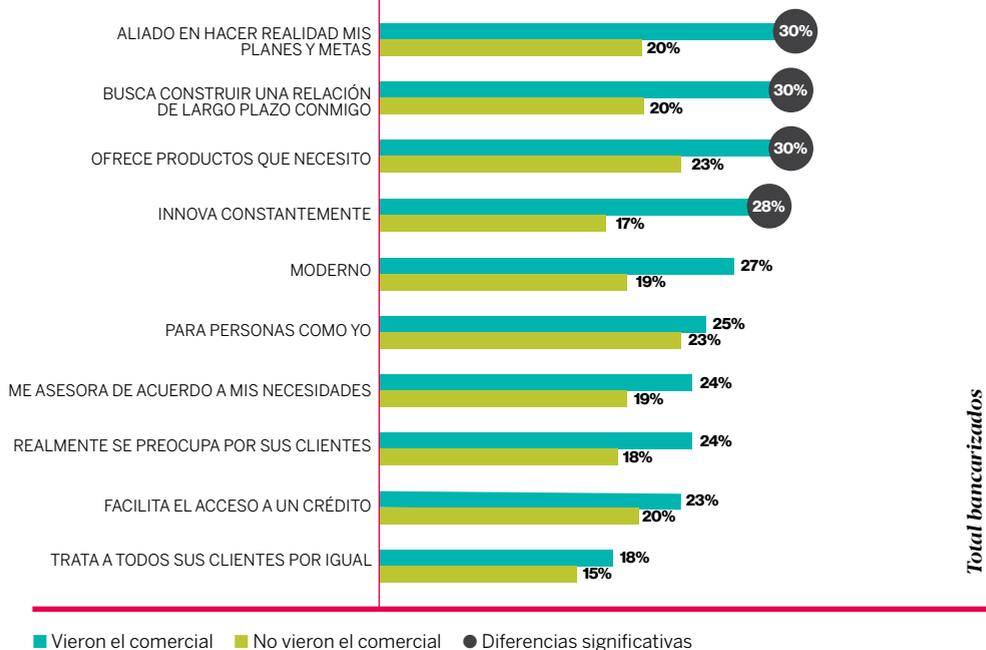
9 DE CADA 10 RECORDARON LA CAMPAÑA

COMPRESIÓN DEL MENSAJE



BANCARIZADOS NSE ABC: IMPACTO DE CAMPAÑA EN LA IMAGEN DEL BCP

Nivel de asociación de atributos de imagen con el BCP



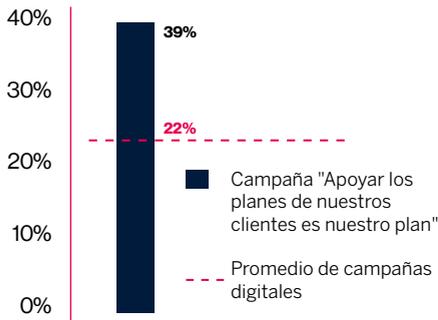
COMENTARIOS ESTRATÉGICOS

El BCP apoya los planes de sus clientes	86,00%
Brinda oportunidades de crecimiento a los pequeños empresarios/emprendedores	38,00%
El BCP apoya a sus clientes brindándoles espacios publicitarios para sus negocios	30,00%
BCP y cliente trabajan juntos para crecer	9,00%
Acercarse e interactuar más con sus clientes	5,00%
OTROS	12,00%
NO LO SABE	1,00%
BASE REAL	140

Objetivo 2**Efectividad comunicacional de la campaña**

Recordación y costo-eficiencia: la campaña casi duplicó el nivel de recordación promedio de sus campañas sin TV de 2016. Fue una de las más eficientes en costos, con un costo/punto de recordación de aproximadamente S/ 4,7, muy inferior al promedio (S/ 10,5).

Atribución con la marca BCP: el 95% del público alcanzado por la campaña la asoció correctamente al BCP, batiendo el récord logrado por «AI Token».

NIVEL DE RECORDACIÓN

Indicadores	Campaña «Apoyar los planes de nuestros clientes es nuestro plan»	Promedio de campañas digitales, 2016
Ratio: Inversión (en miles) / alcance (S/)	S/ 4,70	S/ 10,4

Objetivo 3

Generar sentimiento positivo (*goodwill*) hacia la marca.

Se logró el objetivo de superar el promedio de sentimiento positivo hacia el BCP, incrementándolo en 10 pp.

Se alcanzó el objetivo de incremento de *shareability* (% de compartidos). Esta campaña alcanzó un nivel de *shareability* de 428 versus el *benchmark* de *shareability* BCP 2016 (de las mejores campañas): 347, es decir, un incremento del 23% en el indicador.

Nueve de cada 10 clientes que participaron de la campaña percibieron un impacto positivo en sus negocios, debido a que esta los ayudó a generar un incremento en sus ventas y clientes, así como a aumentar el *awareness* de su marca.

¿CONSIDERAS QUE
ESTA CAMPAÑA
AYUDÓ A TU
NEGOCIO?



Generó un mayor <i>awareness</i> de mi marca	39,00%
Me ayudó a hacer mi marca más conocida, lo que trajo mayores beneficios	20,00%
Generó mayor recordación de mi marca	10,00%
Me ayudó a posicionar mi marca y conseguir nuevos puntos de venta	3,00%
Tuvimos comentarios positivos y nuestra marca se posicionó de manera innovadora	3,00%
Me ayudó a llegar a diferentes públicos y desarrollar más mi negocio	3,00%
Generó un incremento en mis ventas/clientes	45,00%
Aumentó en la tráfico en la página web/Facebook y esto trajo mayores ventas	21,00%
Me ayudó a captar una mayor cantidad de clientes	21,00%
Muchos de mis clientes escucharon/vieron los anuncios. Mi negocio creció	3,00%
Otros	13,00%
El BCP le brinda un respaldo a mi empresa que los clientes aprecian	10,00%
Me ayudó tanto a nivel corporativo con otras empresas como con los clientes	3,00%

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- > El caso muestra la importancia de ser realmente «clientecéntricos»; es decir, estar completamente al tanto de lo que necesitan los clientes y de aquello que, como empresa y como marca, se les puede brindar. No basta con decir algo: hay que hacerlo.
- > Otro aspecto muy importante de este caso es la relevancia de la coherencia y la consistencia de la estrategia desde su concepción: encontrar el segmento en el que la empresa quería enfocarse y por qué, qué mensaje darle y cómo dárselo, y, sobre todo, cómo lograr que este fuera relevante, creíble y contribuyera con la generación de una relación duradera con la marca, y que además fuera eficiente en costos.
- > Finalmente, se debe mencionar la importancia del «atreverse» a probar y a optar por lo que no se ha hecho antes; ahí está la innovación que el consumidor, o, mejor dicho, las personas, buscan.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cuáles considera que fueron los factores clave del éxito de la campaña y por qué?
2. Analice el impacto que tuvo la campaña en las operaciones de sus principales competidores.
3. ¿Qué aspectos considera que pudieron limitar la implementación de la campaña con los clientes del banco?
4. ¿Considera que la campaña muestra un enfoque en el usuario? Sustente.

Referencias

- Banco de Crédito del Perú. (s. f.). <http://www.viabcp.com>.
- *Diario Uno*. (11 de marzo de 2017). Sistema bancario peruano es una institución sólida. *Diario Uno*.
- Marketing Contacts Audit. (2016). Estudio interno.
- Radio Programas del Perú (RPP). (14 de febrero de 2018). Asbanc: existe una competencia intensa en el mercado de créditos del sistema financiero. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/asbanc-existe-una-competencia-intensa-en-el-mercado-de-creditos-del-sistema-financiero-noticia-1105103>
- *Semana Económica*. (2018). BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank tienen más del 80% de la cartera total de créditos. *Semana Económica*.

ANEXO

Imágenes promocionales de la campaña







*Apoyar los planes
de nuestros clientes
es nuestro plan*

What!
DENIM COLLECTION

Contiga



**COMENTARIO
CASO BCP**

**APOYAR LOS
PLANES DE
NUESTROS CLIENTES
PONIENDOLOS EN
VITRINA**

Elaborado por

David Mayorga

“HUBO TRES FACTORES PARA EL ÉXITO DE ESTA CAMPAÑA: LA INNOVACIÓN EN EL USO DE MEDIOS, EL FOCO EN EL CLIENTE, Y LA TANGIBILIZACIÓN DE LA PROMESA DE MARCA”.

Ganador del EFFIE Oro en la categoría Innovación en un medio ya existente

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco líder en el competitivo sector financiero peruano. La campaña «Apoyar los planes de nuestros clientes poniéndolos en vitrina», realizada de diciembre de 2016 a enero de 2017, fue ganadora del EFFIE Oro en la categoría Innovación en un medio ya existente. Esta fue una campaña innovadora que consistió en apoyar de una manera diferente a sus clientes a través de la exposición de los productos y marcas de estos en las vitrinas de las agencias del BCP. De esta manera, los clientes se sentían apoyados por el BCP como aliado en el desarrollo de sus negocios.

El concepto de vitrinas, comúnmente usado en el sector *retail*, se utilizó ahora en el sector banca. Las vitrinas del banco se convirtieron en las vitrinas de los negocios de sus clientes. Para esto, se eligieron las agencias del BCP que presentaban mayor tráfico, las cuales tuvieron buena acogida. Además del uso de vitrinas de las agencias, se hizo uso de otros medios como paneles, redes sociales y radio. De esta manera, los clientes, con el apoyo del BCP, tuvieron una plataforma de varios medios para publicitar sus negocios, la cual hubiera sido muy costosa para ellos. La campaña tuvo un impacto positivo en la imagen del BCP.

La campaña «Apoyar los planes de nuestros clientes poniéndolos en vitrina» fue exitosa. Uno de los resultados fue la mejora de los atributos en la imagen del BCP, tales como ser un banco aliado, de relaciones de largo plazo e innovador. Como banco aliado, busca hacer realidad los planes de las personas; como banco de relaciones de largo plazo, pretende construir una relación con sus clientes que perdure en el tiempo; y como banco innovador, ofrece nuevos servicios de manera constante. Otro resultado fue la mejora en los negocios de sus clientes: 9 de cada 10 clientes que participaron en la campaña así lo manifestaron.

Hubo tres factores para el éxito de esta campaña: la innovación en el uso de medios, el foco en el cliente, y la tangibilización de la promesa de marca. La innovación se dio a través del uso de las vitrinas en las agencias, que llamaron la atención del mercado; además del uso de redes sociales, paneles, entre otros, lo que permitió una mayor publicidad de los negocios de los clientes. El foco de la campaña fue el grupo de clientes de alto potencial interesados en hacer algo propio y que terminaron beneficiándose de tener al banco como aliado. La tangibilización de la promesa de marca del BCP, como aliado de sus clientes en sus planes empresariales, se dio a través de una mayor publicidad y el incremento de las ventas gracias a esta campaña.



El crecimiento de Entel Perú entre agosto de 2014 y diciembre de 2015 mostró un incremento del 5,5 al 10% de participación de mercado, lo que representó un incremento del 166% de las ventas”.



03

CASO: *Entel*

MIGRA CON MAMÁ

Categoría

Internet y comunicaciones
Promociones de servicios



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Entel

Agencia

McCann

Elaborado por

Gina Pipoli

En colaboración con

Gustavo Rodríguez

RESUMEN DEL CASO

«Migra con mamá a Entel, habla, chatea, postea sin límites» fue la promoción lanzada por Entel desde el 15 de abril de 2016 hasta el 30 de mayo de 2016. La promoción consistía en llevar dos equipos por el valor de uno, siempre y cuando uno de ellos se llevara en portabilidad. Además, contaba con un bono para que el usuario pudiera hablar ilimitadamente por un mes. Como resultado, la campaña superó los objetivos de negocio planteados, así como los objetivos perceptuales, a pesar de que el entorno competitivo se intensificó durante la campaña (véanse los anexos).

FICHA TÉCNICA

- › **Cliente:** Entel.
- › **Aprobación del cliente:** Francesca Goytizolo / Sebastián Spencer / María Fernanda Osterling.
- › **Agencia:** McCann Lima.
- › **Dirección general creativa:** Mauricio Fernández Maldonado / Christian Caldwell.
- › **Directores creativos:** Fabrizio Tapia / Ken Tokashiki.
- › **Redactor creativo:** Percy Rocha.
- › **Director de arte:** Julio Silva.
- › **Productor de agencia:** Jacky Salhuana.
- › **Asistente de producción:** Simdel Rodríguez.
- › **Vicepresidente de Cuentas:** Juan Camilo Correa.
- › **Directora de Cuentas:** Viviana Exebio.
- › **Ejecutiva de Cuentas:** Ana Claudia Roque / Milagros Montero.
- › **Vicepresidente de Planning:** Juan Luis Arteaga.
- › **Planner:** Aracely Cubas.
- › **Directores:** Señor Z / Bacha – Chinón.
- › **Director de fotografía:** Andrés Mazzon.
- › **Dirección de arte:** Señor Z.
- › **Producción ejecutiva:** Señor Z.
- › **Producción de campo:** Señor Z.
- › **Asistencia de dirección:** Señor Z.
- › **Producción técnica:** Edmundo Febres.
- › **Maquillaje:** Sole Dibós.
- › **Vestuario:** Magali Sipán.
- › **Edición:** Señor Z.
- › **Postproducción:** Makaco.
- › **Audio directo:** Alejandro Rodríguez.
- › **Post de audio:** Sin Anestesia.
- › **Mamá:** Graciela Paola «Grapa».
- › **Hijo:** Eduardo Pinillos.

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

En 2015, la cantidad de peruanos (a partir de los 12 años) que poseían un *smartphone* superaba los 10 millones; ello representa el doble de crecimiento con respecto a las cifras del período 2012-2014 (Osiptel, 2015). Para el año 2016, se esperaba un crecimiento mayor, considerando que la llegada de los nuevos operadores permitió dinamizar el mercado con ofertas más accesibles (GFK, 2015a; Osiptel, 2015). Asimismo, en 2016, la penetración de *smartphones* en el mercado peruano venía creciendo, superando el crecimiento de las *laptops* y PC (Tineo, 2016).

Para Entel, una marca con poco tiempo en el mercado y en la industria, era prioritario capitalizar la mayor cantidad de usuarios de la competencia. Si bien esta oferta implicaba tener el subsidio del equipo celular, la época del año lo ameritaba, ya que el jalador perfecto sería el regalo para las madres de los peruanos: esto es, un *smartphone* a S/ 9, y uno adicional para que su hijo lo pudiera obtener también.

Como era de esperar, la presentación de esta oferta de valor con la campaña «Migra con mamá» generó reacciones inmediatas en los competidores, al punto que se comunicaba en las noticias: «Solo queda una semana para celebrar el Día de la Madre, y las marcas potencian sus promociones para que los usuarios se decidan por el regalo perfecto para mamá» (Infomarketing, 2016). Esta campaña tuvo un impacto en los principales competidores de Entel, vale decir, Movistar y Claro, y los llevó a replantear su oferta comercial a través de mayores beneficios para sus clientes (véase la tabla 1). Por consiguiente, el entorno competitivo de Entel se iba haciendo más agresivo y dinámico. En este contexto, el desafío de comunicación de Entel estaba no solo en convertir en clientes a las mamás sino, sobre todo, a sus hijos, quienes si bien podían tener una mayor disposición para cambiar de operador, aún no lo habían hecho. Estos debían ver en la oferta 2x1 una opción atractiva no solo para ellos sino para sus mamás y, así, migrar de a dos a Entel.

En conclusión, si bien el mercado se incrementaba, lo cual favorecía el potencial de crecimiento de Entel, la competencia buscaba obtener la mayor participación del mercado a través de intensas campañas y promociones. Por ende, la industria era medianamente atractiva para Entel.

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE ENTEL PERÚ

El crecimiento de Entel Perú entre agosto de 2014 y diciembre de 2015 mostró un incremento del 5,5 al 10% de participación del mercado, lo que representó un incremento del 166% de las ventas. En términos de portabilidad, esto significó que de cada dos números uno migró a Entel (Salazar, 2015).

El lanzamiento del plan comercial de Entel Perú motivó a Movistar y Claro, sus principales competidores, a modificar y mejorar su oferta comercial ofreciendo mayores beneficios para sus clientes.

Durante la campaña «Migra con mamá», los principales competidores de Entel (Claro y Movistar) ofrecieron promociones que igualaron la cantidad de datos ofrecida por Entel (500 MB). Asimismo, en el caso de Movistar, esta empresa llegó a igualar la cantidad de mensajes de texto que ofrecía Entel. Sin embargo, ninguno de los competidores pudo superar la oferta de poder llamar por un equivalente a 500 minutos todo destino (MTD). Por su parte, Bitel no ofreció ningún plan similar al de la industria (véase la tabla 1).

TABLA 1: OFERTA PLAN 75 EN ABRIL DE 2016

Plan 75	Entel	Claro	Movistar
Red privada	-	Ilimitada	Ilimitada
Datos	500 MB	500 MB	500 MB
Mensajes de texto	500 SMS	2000 SMS	500 SMS
Minutos todo destino	500 MTD	350 MTD	90 MTD

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

LA EMPRESA

Historia

Entel Perú, filial del grupo Entel Chile, adquirió la empresa Nextel Perú por aproximadamente US\$ 410 millones, en abril de 2013 (Entel, 2017b). Con su lanzamiento oficial como Entel Perú, a partir del 12 de octubre de 2014 la marca comenzó a operar en el Perú con el eslogan «La señal que estabas esperando» (*Gestión*, 2014).

Desde su lanzamiento en octubre de 2014 hasta diciembre de 2015, Entel Perú logró captar más del 10% del mercado peruano, con 4 millones de clientes, ubicándose como el operador líder de portabilidad en el mercado peruano según Osiptel (2015). Adicionalmente, Entel Perú ha triplicado el tamaño de su red, hasta llegar a todas las ciudades del Perú (Hurtado, 2016), e invertirá US\$ 1.100 millones en el país para reforzar la cobertura existente y mejorar la calidad de la transmisión de datos y voz, según lo manifestado por sus principales autoridades (Trigoso, 2016).

Reconocimientos

El éxito de la estrategia de Entel Perú en el mercado peruano le ha valido diversos reconocimientos, entre los cuales cabe destacar que en el año 2015 la empresa ganó un EFFIE Oro en la categoría «Lanzamiento de nuevos servicios» y dos EFFIE Plata en las categorías «Promociones de servicios» y «Servicios no financieros».

Adicionalmente, en 2016, Entel fue galardonada por su «Innovación en la aplicación de antenas» en el evento Antenna 2020 realizado en el Congreso LTE & 5G Latinoamérica, que se celebró en Río de Janeiro, Brasil. Recibió el galardón por definir la tendencia en la industria de telecomunicaciones, así como por su despliegue de la red 4G LTE, que ha sido considerado un caso de éxito a nivel mundial digno de imitar por el uso masivo de antenas activas, las cuales son de alta tecnología (*Mundo Empresarial*, 2016).

Por otra parte, Entel Perú ha logrado constituirse en la tercera compañía de telefonía móvil en el país, con una amplia presencia en las ciudades de la costa y en los departamentos de Cusco, Puno, Áncash y Cajamarca, y destaca por su posicionamiento en el segmento empresas, así como por su reconocido servicio al cliente.

Perfil de la empresa

Entel Perú tiene como objetivo principal que más peruanos vivan mejor conectados para que las empresas del país optimicen sus procesos de negocio. Esto lo logra gracias a que está respaldada por el operador de telecomunicaciones más importante de Chile.

Misión

«Hacer que vivamos mejor conectados, contribuyendo a transformar responsablemente al Perú» (Entel, 2017a).

Visión

«Ser un referente en el sector de las telecomunicaciones brindando una experiencia distintiva, un lugar donde las personas se realizan, una empresa que desafía al mercado y crece de manera sostenible» (Entel, 2017a).

Pilares culturales

a) Trabajo en equipo colaborativo

«Entel trabaja con espíritu de equipo privilegiando la visión global, sobre la propia, para así alcanzar un fin común. A su vez, establece relaciones de cooperación transversal y comparte conocimiento y experiencia» (Entel, 2017a).

b) Personas realizadas

«Se promueve y comparte un ambiente exigente, pero estimulante y entretenido, que permite a las personas realizarse y crecer integralmente» (Entel, 2017a).

c) Pasión y perseverancia

«Se trabaja con energía y entusiasmo para exceder las expectativas de los clientes; y es una motivación el logro de los objetivos de la compañía, así como el camino para alcanzarlos» (Entel, 2017a).

d) Innovación y adaptación

«Buscamos nuevas formas de crear valor para la Compañía, proponiendo ideas que conlleven mejoras en procesos y oferta al mercado. Aceptamos los errores como oportunidades de aprendizaje y somos capaces de adaptarnos a los cambios» (Entel, 2017a).

e) Centrado en el cliente

«Se trabaja con energía, actitud positiva e interés genuino buscando exceder las expectativas de los clientes. Adicionalmente, Entel toma decisiones pensando en él y se aspira a establecer relaciones de confianza a largo plazo» (Entel, 2017a).

f) **Cumplimiento, calidad y excelencia**

«Entel se hace cargo responsablemente de sus decisiones y acciones y se compromete a cumplir con altos estándares de eficiencia y calidad. Asimismo, muestra una preocupación genuina por sus resultados» (Entel, 2017a).

Línea de productos

Puede ser dividida en tres:

- a. Catálogos (*Smartphones*, Básicos, Internet Móvil, Telefonía Fija).
- b. Grandes ofertas.
- c. Promociones.



Se trabaja con energía, actitud positiva e interés genuino buscando exceder las expectativas de los clientes. Adicionalmente, Entel toma decisiones pensando en él y se aspira a establecer relaciones de confianza a largo plazo”.

Segmento objetivo

El perfil promedio del usuario pospago es un hombre de entre 15 y 35 años y en su mayoría del nivel socioeconómico C. Particularmente, es un chico joven, con mayor disposición al cambio, que considera a Entel como una opción interesante para migrar, a pesar de que su familia o grupo de amigos pudieran tener otro operador.

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

La audiencia objetivo de la campaña fue un consumidor de entre 20 y 35 años, en su mayoría hombres de los NSE B y C que pueden pagar una renta mensual por un plan pospago. Asimismo, los hijos que en su mayoría

viven en las casas de sus padres, pero que ya tienen un trabajo o están estudiando en una universidad o instituto. Adicionalmente, son usuarios que pueden tener un *smartphone* y que lo valoran dado que les permite comunicarse constantemente a través de otros medios como los *chats* y las fotos; y que, así no tuvieran uno, están interesados en adquirirlo, pero acompañado siempre de un plan que les permita hacer uso de la voz y los datos (GFK, 2005).

ANÁLISIS DE LA MARCA ENTEL

Posicionamiento de la marca Entel

Entel se ha posicionado como una marca dedicada al servicio de sus clientes, así como una empresa que rompe el *statu quo* en el mercado de telecomunicaciones (Entel, 2015).

Concepto de la marca Entel

Se basa en una marca innovadora, ingeniosa y centrada en las necesidades de sus clientes (Entel, 2017a).

Promesa de la marca Entel

Promete la creación de experiencias para los usuarios de Entel (Entel, 2015).

Assets de la marca Entel

Por un lado, Entel tiene el eslogan «La señal que estabas esperando», que alude a una marca que satisface la necesidad insatisfecha de contar con una gran cobertura nacional (*Gestión*, 2014). Asimismo, cuenta con su logo, que «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

Objetivos de negocio

La marca no solo buscaba tener ingresos con las ventas del combo 2x1 sino también con las del *pack* (equipo + plan).

KPI

- Vender mínimo 1.000 combos 2x1, que equivaldrían a 2.000 altas nuevas, al cierre de campaña.
- Aumentar en un 20% las ventas mensuales del plan de S/ 75 durante los meses de campaña.

Objetivos perceptuales de la campaña

En una época de bombardeo publicitario de distintas marcas con ofertas por el Día de la Madre, la campaña tenía el reto de captar nuevos clientes y, a la vez, lograr un efecto positivo en los indicadores de recordación publicitaria.

KPI

- Conseguir al menos un 30% de recordación efectiva del comercial de televisión; el promedio de la marca a la fecha era del 21,3% (GFK, 2015b).
- Alcanzar el 6% de recordación publicitaria espontánea total de la categoría y el 5% del TOM publicitario, al cierre.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR ENTEL

Big idea de la campaña

Las mamás se caracterizan por no saber manejar un *smartphone*, y muchas de ellas incluso se niegan a hacerlo dado que les parece que nunca van a aprender a usarlo y porque consideran que es muy complicado y algo que pertenece más a otra generación. Pero ¿qué pasa cuando ello provoca que no se puedan comunicar con sus hijos y que, incluso, los hijos no se puedan comunicar con ellas? Por ello, la *big idea* de la campaña fue conectar a las madres peruanas con sus hijos.

Tono

El tono de la campaña fue promocional y rompedor del *statu quo* entre las demás promociones.

Insight

Se suele hablar de ayudar a las madres a conectarse con sus hijos; sin embargo, ¿acaso los hijos no merecen también la oportunidad de conectarse mejor con sus mamás? La oferta 2x1 era la ideal, ya que permitiría satisfacer ambas necesidades y comunicar a las madres con sus hijos. Es decir, el *insight* de la campaña era la necesidad de las madres por comunicarse con sus hijos, y viceversa.

Marketing mix

Producto

El Moto G de 3.^a generación fue el equipo elegido para la promoción, ya que la gama Moto G siempre había sido valorada en el mercado peruano y se trataba de un equipo que Motorola había lanzado en 2015 y que venía teniendo una buena rotación en el mercado. De hecho, su ecuación precio/calidad era la mejor en ese momento: era un equipo de gama media con muchas prestaciones de gama alta, como buen tamaño de pantalla, buena resolución de la cámara, buena batería, entre otras, pero con un precio accesible. Es decir, era un equipo atractivo respaldado por el prestigio de Motorola y con el que, además, se logró conseguir un subsidio rentable.

Precio

El plan que acompañaría a este equipo sería el de S/ 75, el cual ya tenía buenas prestaciones y estaba dentro del rango promedio del usuario pospago, lo que hacía aún más atractiva la oferta. Además, la modalidad del 2x1 permitía captar dos líneas en una sola venta, ya que ambos equipos vendrían con un plan cada uno, sujeto siempre por lo menos a una portabilidad. Así, la oferta final fue la siguiente: 2 equipos Moto G de 3.^a generación a S/ 9 en plan de S/ 75 cada uno.

Plaza

Los consumidores podían decidir adquirir la promoción en todas las tiendas de Entel. Asimismo, en las cadenas de tiendas Carsa, La Curacao, Edelnor, EFE, Elektra, Estilos, Hiaroka, Marcimex, Metro, Mzuzunaga, Oeschle, París, Plaza Veá, Ripley, Radio Shack, Saga Falabella, Sodimac, Tottus, Vivanda y Wong a nivel nacional.

Promoción

Buscando consolidarse en el mercado peruano, Entel presentó su nueva campaña «Migra con mamá», a cargo de la agencia McCann Lima. Este *spot* fue lanzado por el Día de la Madre y buscaba promocionar un nuevo plan que permitiera a las madres disfrutar nuevas aventuras con la marca. Claudia Incio (2016), directora creativa, comentó que realizar este *spot* fue muy divertido, y realizar el *cover* de la música original de *Rocky* fue un reto que la casa de audio asumió con mucho entusiasmo. «El reto estuvo en ser fieles a la pieza original del *soundtrack* de la película, por lo se tuvo que convocar a varios músicos y cantantes para que todo fuera real (nada de *midís*). Grabaron trompetas, trombones, cantantes tenores y sopranos, para armarlo con la misma grandiosidad de la original. Y trajeron además a un bajista *funky* para que le termine de dar el *groove* y *feeling* que se necesitaba. ¡Quedó increíble!» (*Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá*, 2017).

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivo y estrategia de medios

Según Entel (*Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá*, 2017), el objetivo de medios fue incrementar las ventas. 2015 había sido el primer año en el que la marca se había dirigido a las mamás peruanas, por lo que se apeló más a un mensaje de marca que a comunicar una oferta; pero, en 2016, al tener incluso una oferta nunca antes lanzada en el mercado, el foco era distinto, por lo que la estrategia de comunicación también lo fue.

El 2x1 daba un beneficio de doble vía (madre e hijo), así que lo que se buscó fue generar que los hijos se sintieran motivados a migrar, pero que, cuando lo hicieran, lo hicieran con sus mamás, ya que eso les permitiría no solo estar mejor conectados sino que ellas también lo estén. Además, la oferta venía con el regalo perfecto por su día: un *smartphone* (que también ellos tendrían). Así, «Migra con mamá» se convirtió en el *call to action* de la campaña, haciendo un llamado a los hijos, quienes finalmente eran el público objetivo primario.

En este escenario, para lograr una verdadera conexión con el consumidor fue necesario detectar aquellas situaciones cotidianas que ocurren a los hijos cuando intentan enseñar a usar un *smartphone* a sus padres o a alguna persona mayor. Se apeló a esos momentos divertidos para que

el consumidor se sintiera identificado: enseñarles a tomarse un *selfie*, chatear rápido, el significado de los emoticones y otras cosas más que solo podrían hacer con un *smartphone*, dejando en el recuerdo al teléfono «sapito» de antaño. Es decir, Entel tenía el regalo perfecto para las madres.

Adicionalmente, para dramatizar aún más la situación, se decidió emplear la canción emblemática de la película *Rocky*, «Gonna fly now» para acompañar la preparación que llevaría a madre e hijo a estar mejor conectados gracias a Entel.

Estrategia de medios

En una época en la que los mensajes por el Día de la Madre iban a saturar los medios, no solo debía ser efectivo el mensaje que se iba a comunicar, sino que la estrategia de medios debía lograr que la marca tuviera la exposición necesaria para dar a conocer su oferta de valor y no pasar desapercibida. La compra estuvo enfocada en medios tradicionales de alto consumo que generarían cobertura y frecuencia del mensaje, por lo que la televisión y la vía pública fueron los medios con mayor inversión para esta campaña. Además, el *mix* incluyó las principales radios, diarios, revistas, pauta digital con compra en Google, Spotify, portales con gran afluencia, redes sociales y demás, así como auspicios en televisión y radio; este despliegue se mantuvo durante el período que duró la campaña.

Además, se buscó amplificar el concepto creativo en los auspicios que permitirían generar contenido con los personajes de cada programa. Por ejemplo, en el programa «Yo soy» se tuvo a Jesús Alzamora haciendo una parodia de la situación del *spot*, pero adecuada a su espacio: su mamá le mandó unas fotos en un sobre al estudio del canal en lugar de enviárselas a su celular, por que él decide migrar a Entel junto con ella para cambiar esa situación (*Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá*, 2017).

Resultados de la campaña

Resultados de los objetivos de negocio

Se logró alcanzar e incluso superar los objetivos de negocio planteados de la campaña (véase la tabla 2).

TABLA 2: RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO

Objetivos de negocio	Resultados
Vender como mínimo 1.000 combos 2x1 al cierre de campaña, que equivaldrían a 2.000 altas nuevas.	Se alcanzó el objetivo, logrando vender al cierre de campaña 1.326 combos Moto G en plan 75, los cuales representaban 2.652 altas nuevas para este período.
Aumentar en un 20% las ventas mensuales del plan de S/ 75 durante los meses de campaña.	Se sobrepasó el objetivo desde el primer mes: se alcanzaron 22.788 ventas del plan 75 en abril (30% más que en el mes anterior), las cuales se incrementaron a 28.883 en el mes de mayo (+27%).

Fuente: Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá (2017).

Resultados de los objetivos perceptuales

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

TABLA 3: RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS PERCEPTUALES

Objetivos	Resultados
Conseguir al menos un 30% de recordación efectiva del comercial de televisión (el promedio de la marca a la fecha era del 21,3%).	Se sobrepasó el objetivo de recordación efectiva del comercial y se alcanzó un 37,9%. Fue la campaña con mejor recordación efectiva de la marca en lo que iba del año. Incluso superó a las campañas de la competencia, sobre todo a las de pospago que estaban dirigidas al mismo segmento (casi triplicó a la campaña del Día de la Madre de Claro). Además, alcanzó un nivel de agrado mucho mayor que las campañas de la competencia.
Alcanzar el 6% de recordación publicitaria espontánea total de la categoría –por la campaña– y el 5% del TOM publicitario al cierre de esta.	La campaña alcanzó un 11,4% de recordación publicitaria espontánea del total de la categoría y un 10,3% del TOM publicitario. Con eso, superó ampliamente el objetivo y alcanzó las mayores cifras de estos dos indicadores para la marca en el año 2016, además de tener las cifras más altas de toda la categoría en el mes de mayo.

Fuente: Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá (2017).

CONCLUSIONES

1. En un entorno competitivo, la capacidad de innovar y ser creativo permite a las empresas superar a la competencia, al igual que Entel y su campaña «Migra con mamá».
2. Es necesario identificar los *insights* de los consumidores para crear campañas orientadas al consumidor, de tal manera que contribuyan al éxito de estas.
3. 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

1. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la campaña «Migra con mamá»?
2. ¿Cuáles fueron los factores críticos de éxito de la campaña?
3. ¿Qué se podría mejorar de la campaña?
4. ¿Cómo Entel puede superar la campaña «Migra con mamá» en futuras promociones?
5. ¿Cuáles son las estrategias de *marketing* que Entel debe utilizar para superar a sus competidores?

Referencias

- Entel. (2015). *Entel gana tres Premios Effie en reconocimiento a sus efectivas campañas de comunicación y marketing*. Obtenido de <http://www.entel.pe/noticias/entel-gana-tres-premios-effie-en-reconocimiento-a-sus-efectivas-campanas-de-comunicacion-y-marketing/>
- Entel. (2016). *Día de la Madre*. Obtenido de <http://www.entel.pe/promo/dia-de-la-madre/>
- Entel. (2017a). *Estructura corporativa*. Obtenido de <http://www.entel.pe/personas/informacion-corporativa/contacto-de-prensa/estructura-corporativa/>
- Entel. (2017b). *Historia 50 años*. Fecha de consulta: 2 de octubre de 2017. <http://informacioncorporativa.entel.cl/sobre-entel/historia>
- *Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá*. (2017). Lima.
- *Gestión*. (20 de octubre de 2014). Adiós Nextel, hola Entel: el nuevo panorama de las telecomunicaciones. *Anuncias Luego Existes* (blog). <http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/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*.
- Hurtado, C. (23 de mayo de 2016). Entel: Vamos a triplicar nuestra presencia en el Perú. *El Comercio*. <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*. Fecha de consulta: 26 de septiembre de 2017. <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*. <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.
- Salazar, E. (2015). Entel Perú celebra haber llegado a los 2 millones de usuarios. *Gadgerss*. <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*. <https://gestion.pe/tecnologia/smartphones-se-disparan-peru-fin-ano-pasarian-8-millones-2175233>
- Trigoso, M. (28 de abril de 2016). Entel invertirá US\$ 1,100 millones en el mercado móvil peruano. *Gestión*. <https://gestion.pe/empresas/entel-invertira-us-1100-millones-al-mercado-movil-peruano-2159628>

ANEXOS

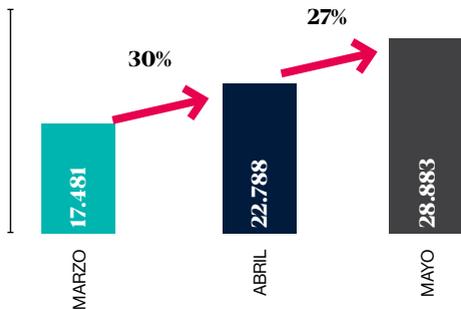
Imágenes promocionales de la campaña



Fuente: Entel (2016).

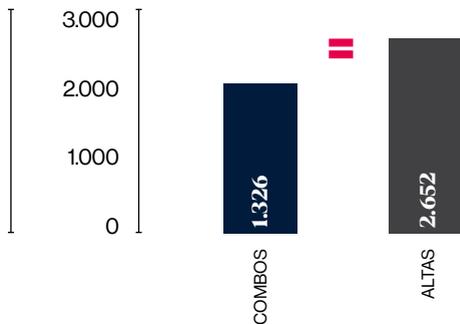


VENTAS DEL PLAN 75 EN LOS MESES DE ABRIL Y MAYO DE 2016



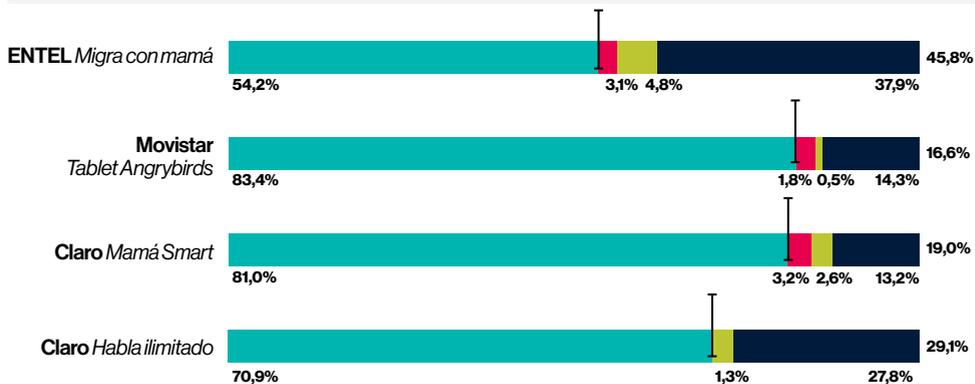
Fuente: Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá (2017).

COMBOS = ALTAS DE LA CAMPAÑA



Fuente: Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá (2017).

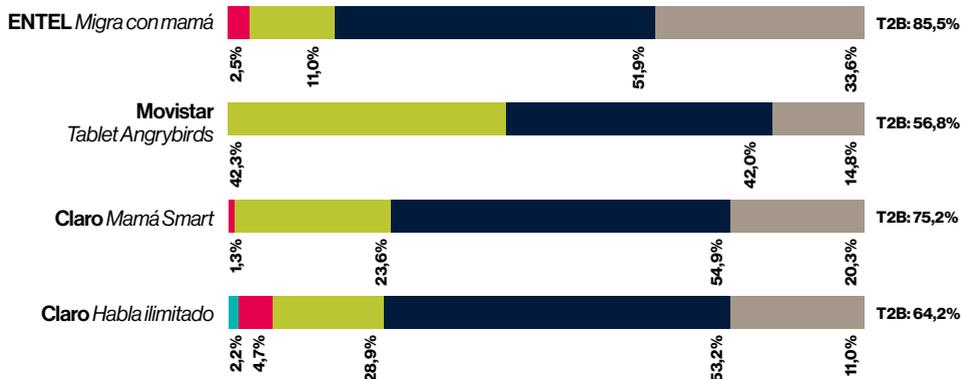
RESULTADOS DE RECORDACIÓN PUBLICITARIA DE LA CAMPAÑA



- No recuerda. No recuerda ni la publicidad ni la marca.
- No precisa: recuerda la publicidad pero no logra asociarla con ninguna marca.
- Recuerdo cruzado: recuerda la publicidad pero la asocia con otra marca.
- Recuerdo correcto: recuerda la publicidad y la marca.
- Sí recuerda.

Fuente: GFK (2015b).

NIVEL DE AGRADO DE LA PUBLICIDAD DE LA CAMPAÑA



- Me gustó mucho.
- Me gustó algo.
- Ni me gustó ni me disgustó.
- Me disgustó.
- Me disgustó mucho.

Fuente: GFK (2015b).

RECORDACIÓN PUBLICITARIA ESPONTÁNEA – POSPAGO, MAYO DE 2016

	Entel	Movistar	Claro
Campaña	Migra con mamá	Tablet Angrybirds	Mamá smart
Total categoría	11,4%	1,7%	3,0%

Fuente: Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá (2017).

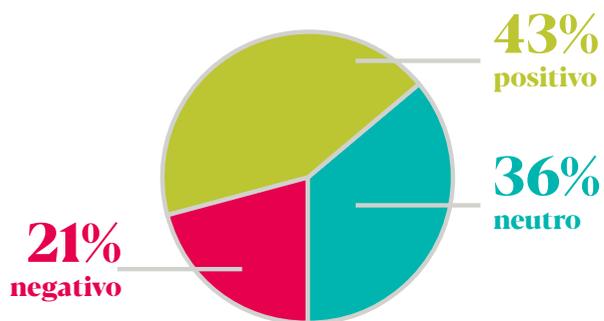
TOM PUBLICITARIO – POSPAGO, MAYO DE 2016

	Entel	Movistar	Claro
Campaña	Migra con mamá	Tablet Angrybirds	Mamá smart
TOM categoría	10,4%	1,5%	1,9%

Fuente: Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá (2017).

RESULTADOS FINALES EN LAS REDES SOCIALES POR LA CAMPAÑA

Migra con mamá



Fuente: Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá (2017).

COMENTARIO CASO ENTEL

MIGRA CON MAMÁ

Elaborado por

Carla Pennano e Isabel Sánchez

“LA MARCA LOGRA CONECTAR CON SUS CONSUMIDORES PORQUE REALMENTE LOS ESCUCHA Y LES RESPONDE A TRAVÉS DE SUS DIVERSOS PRODUCTOS, PROMOCIONES Y PROPUESTAS. EN ESTE CASO, ATERRIZA SU PROPUESTA DE VALOR DE MANTENER CADA VEZ MÁS CONECTADOS A TODOS LOS PERUANOS EL DÍA DE LA MADRE CON UNA CAMPAÑA ATREVIDA QUE NACE NUEVAMENTE DE LA LIBERTAD DE PODER CONTACTARSE CON TODOS LOS OPERADORES Y PODER CAPTAR A MÁS CLIENTES DE LA COMPETENCIA”.

Entel es una marca que entra al mercado peruano en un entorno en el que el rubro de telecomunicaciones ya se encontraba en una fuerte batalla por el consumidor. La pregunta que nos hacíamos los observadores era la siguiente: ¿y ahora cuál será la estrategia de Entel en un mercado tan competitivo y con tantas estrategias ya empleadas? Entel decidió analizar en detalle el mercado antes de hacer su jugada, lo cual nos muestra la importancia de la correcta investigación y sondeo de mercado; asimismo, se centra en sus clientes y entiende lo que estos realmente necesitan, y de acuerdo con ello busca generarles valor. Entel genera una revolución con su entrada al mercado, ya que como marca tiene un propósito, y esto genera que sea el consumidor quien se ve beneficiado con la COMUNICACIÓN. Su propósito es «Tener un Perú más conectado», y no solamente lo proclama sino que lo hace realidad.

La marca logra conectar con sus consumidores porque realmente los escucha y les responde a través de sus diversos productos, promociones y propuestas. En este caso, aterriza su propuesta de valor de mantener cada vez más conectados a todos los peruanos el Día de la Madre con una campaña atrevida que nace nuevamente de la libertad de poder contactarse con todos los operadores y poder captar a más clientes de la competencia.

La marca opta por hablar a las madres y a los hijos o hijas a la vez. Ambos necesitan comunicarse unos con otros: ¿por qué no dar la vuelta a la situación y hablar a los hijos que también necesitan comunicarse con sus mamás y jugar con el humor que existe en el hecho de que las mamás utilicen *smartphones* y en la frustración de los hijos e hijas al tratar de enseñarles a usarlos? A este tema se agregó la portabilidad y lo atractivo del 2x1, lo que hizo a la propuesta inigualable a todo nivel. Entel nuevamente golpea con una propuesta que cuenta una historia y resuelve problemas de la vida diaria de sus usuarios.

Para concluir, podríamos decir que los tres factores clave del éxito de esta campaña, y que a su vez son tendencias en *marketing* son: tomar riesgos basados en el conocimiento del consumidor a través de *insights* potentes y relevantes estos; apostar por el humor como elemento característico y diferenciador de la marca en sus campañas en un sector que se encuentra en una constante y agresiva competencia; y contar historias (*storytelling*) que los conecten con sus usuarios actuales y potenciales para que sea eso lo que los enganche con los beneficios funcionales de su propuesta de valor.



La presentación de la campaña Chip Ilimitado fue una oferta disruptiva centrada en el consumidor de renta media respecto a las convencionales ofertas y promociones de los competidores de Entel”.



04 **CASO:** *Entel*

CHIP ILIMITADO

Categoría

Extensión de línea



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Entel

Agencia

McCann

Elaborado por

Gina Pipoli

En colaboración con

Gustavo Rodríguez

RESUMEN DEL CASO

Entel, respondiendo a su propósito de conectar al Perú, decidió ampliar su oferta de minutos libres a cualquier operador a sus planes *chip* de renta media, y para ello extendió su línea de planes creando uno nuevo para este segmento: «Entel Chip S/ 89». Esta promoción no consistía en tener más minutos libres a cualquier operador, sino minutos ilimitados. Se trataba de una oferta agresiva que convirtió la idea de ilimitado en «accesible», y que a la competencia le haría daño repetir, ya que estaría yendo en contra de sus propias redes privadas. Así, este nuevo plan permitió a Entel ampliar su propuesta de valor a más usuarios, atacando directamente a las redes privadas y obteniendo más clientes del mercado peruano.

EL SECTOR Y LA INDUSTRIA

En marzo de 2016, Entel tenía un año y cinco meses de lanzada en el Perú. Por un lado, en el mercado de telefonía móvil, los nuevos operadores estaban captando más usuarios y el mercado seguía dinamizado con promociones y mejores propuestas de valor para los consumidores. Se destacan las siguientes características del sector:

Redes privadas: Claro y Movistar empezaron a ofrecer más minutos libres a cualquier operador en sus planes de renta alta como respuesta a la propuesta de valor de Entel. Asimismo, las redes privadas continuaban siendo una fuerte barrera de entrada para los aún nuevos operadores, ya que estas permiten a sus usuarios hablar con tarifas *on net* más bajas. Así, la red de contactos continuaba siendo la principal razón por la cual los usuarios se mantenían con sus operadores de siempre (GFK, 2015).

Nueva oferta *chip* pospago: Entel optó por una nueva modalidad para aquellos que pedían un plan diferencial sin necesidad de acceder a un equipo, ya que, si bien había una variada oferta de planes, está respondía a la adquisición de un *pack* (plan+equipo), y no existía una oferta de valor diferencial para aquellos que buscaban adquirir solo el plan a través del *chip* sin equipo (a pesar de no estar cubriendo el subsidio por el terminal). Esta era la primera oportunidad para satisfacer una necesidad insatisfecha en la industria.

RENTA MEDIA POSPAGO

Los más beneficiados siempre han sido los planes pospago de renta alta, ya que su pago mensual les permite tener mayores prestaciones. Tanto así, que no había compañía que ofreciera minutos libres a cualquier operador en sus planes *chip* de renta media. Entel identificó esta oportunidad en la industria de telefonía para la creación de su campaña.

En febrero de 2016, antes del lanzamiento del nuevo plan, la venta total pospago de renta media (*chip+pack*) arrojaba que, del 100% de las ventas del mes, Entel representaba menos de la mitad de la empresa operadora que la lideraba. Y aunque la marca no podía sobrepasar aún a los líderes, sí tenía el desafío de capitalizar mejor este segmento, buscando así incrementar su participación de mercado y, con ello, capturar a más clientes.

Así pues, Entel tenía competidores líderes con gran posicionamiento en el mercado peruano; sin embargo, estos no habían desarrollado un producto o servicio capaz de comunicar ilimitadamente a los peruanos. Por consiguiente, la industria era atractiva para ofrecer un producto que satisficiera la necesidad insatisfecha de comunicarse ilimitadamente, de manera rentable.

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DE ENTEL PERÚ

La presentación de la campaña «Chip ilimitado» fue una oferta disruptiva centrada en el consumidor de renta media respecto a las convencionales ofertas y promociones de los competidores de Entel. Asimismo, las ventas en dicho segmento objetivo en el mes anterior a la campaña promocional eran explicadas principalmente por Movistar, con una participación del 50%, seguido por Claro con el 34%, Entel con el 18% y, en última instancia, Bitel con el 8,1% (Entel, 2016c). Por consiguiente, el entorno competitivo de Entel fue bastante dinámico y caracterizado por competidores dispuestos a incrementar su participación de mercado en ese segmento (véase la tabla 1).

TABLA 1: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS COMPAÑÍAS DE TELEFONÍA EN EL SEGMENTO DE RENTA MEDIA, FEBRERO DE 2016

Operador	Participación
Entel	18,0%
Claro	33,6%
Movistar	39,9%
Bitel	8,1%

Fuente: Entel (2016c).

En el mes de marzo de 2016, durante la campaña «Entel Chip Ilimitado a S/ 89», los principales competidores de Entel (Claro, Movistar y Bitel) reaccionaron creando promociones para los consumidores de renta media. Sin embargo, ninguno de los competidores superó conjuntamente todos los planes ofertados por Entel. Claro fue el competidor con una oferta de mayor similitud a la de Entel; sin embargo, no ofreció la diversidad de planes que Entel brindó (véase la tabla 2). Este contexto, se reforzó el dinamismo del entorno competitivo durante la campaña de Entel.

TABLA 2: OFERTAS DE PLANES CHIP PARA MARZO DE 2016

Renta media	Entel	Claro	Movistar	Bitel
Plan 59 – 60	500 MTD + 500 MB	500 MTD + 700 MB	350 MTD + 1GB	-
Plan 70	-	-	-	350 MTD + 2,5 GB
Plan 74 – 75	800 MTD + 1GB	800 MTD + 1GB	-	-
Plan 89 – 90	Ilimitado MTD + 2 GB	-	500 MTD + 2GB	-

Fuente: Entel (2016c).

LA EMPRESA

Historia

Entel es una empresa que nació en Chile y llegó al Perú utilizando la estrategia de adquisición: compró Nextel Perú en 2013 por un monto superior a los US\$ 410 millones (Entel, 2017c). A partir de 2014, la marca Entel empezó a ofrecer sus productos y servicios en el Perú utilizando el eslogan «La señal que estabas esperando» (Gestión, 2014).



Entel Perú ha logrado expandir su red en un 100% al llegar a todas las ciudades del Perú”.

A partir de su lanzamiento, entre el período de octubre de 2014 a diciembre de 2015, Entel ha podido llegar a más del 10% del mercado peruano; ello representa aproximadamente 4 millones de clientes. Adicionalmente, Entel ha logrado posicionarse como el líder operador en portabilidad, de acuerdo con Osiptel (2015).

Entel Perú ha logrado expandir su red en un 100% al llegar a todas las ciudades del Perú (Hurtado, 2016). Según las declaraciones de las autoridades de Entel, la firma invertirá aproximadamente US\$ 1.100 millones en reforzar la cobertura contemporánea y mejorar la calidad de la transmisión de datos y voz en todo el Perú (Trigoso, 2016).

Reconocimientos

Desde su ingreso al país, Entel Perú ha logrado obtener diversos reconocimientos. En 2015, ganó un EFFIE Oro en la categoría «Lanzamiento de nuevos servicios». Adicionalmente, ganó dos EFFIE Plata en las categorías «Promociones de servicios» y «Servicios no financieros» (EFFIE Awards Perú, 2016). Posteriormente, en abril de 2016, Entel Perú fue premiada en el Congreso LTE & 5G Latinoamérica, en Río de Janeiro, Brasil, por su «Innovación en la aplicación de antenas». El despliegue de la red 4G LTE de Entel Perú ha constituido un éxito a nivel mundial debido al uso masivo de antenas activas que se consideran el futuro en las redes celulares, ya que poseen la tecnología más avanzada en la industria (Mundo Empresarial, 2016).

Cabe señalar que Entel destaca por su posicionamiento en el segmento de empresas y su excelente servicio al cliente, así como por su difundida presencia en las ciudades de la costa y en los departamentos de Cusco, Puno, Áncash y Cajamarca, lo que la ha convertido en la tercera compañía de telefonía móvil en el Perú (Entel, 2017b).

Perfil de la empresa

Entel Perú tiene como objetivo que más peruanos vivan mejor comunicados y que las empresas peruanas optimicen sus procesos de negocio, para lo cual está respaldado por el operador de telecomunicaciones más importante de Chile en lo que se refiere al servicio al cliente y a la robusta red de telefonía que posee (Entel, 2017b).

Misión

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

Visión

«Ser un referente en el sector de las telecomunicaciones brindando una experiencia distintiva, un lugar donde las personas se realizan, una empresa que desafía al mercado y crece de manera sostenible» (Entel, 2017b).

Pilares culturales

De acuerdo con la información proporcionada por Entel (2017b), los pilares culturales de la empresa son:

a) Trabajo en equipo colaborativo

Entel posee espíritu de equipo y prioriza la visión global sobre la propia, con el objetivo de lograr un fin común. Asimismo, se preocupa por entablar relaciones de cooperación transversal y compartir su conocimiento y experiencia.

b) Personas realizadas

Entel promueve y comparte un ambiente exigente, pero estimulante y entretenido, que permite a las personas realizarse y crecer integralmente.

c) Pasión y perseverancia

Los miembros de Entel trabajan con energía y entusiasmo para superar las expectativas de sus clientes, y tanto el logro de los objetivos planteados como el proceso para alcanzarlos constituyen las principales motivaciones de sus miembros.

d) Innovación y adaptación

Entel acepta los errores como oportunidades de aprendizaje y es capaz de adaptarse a los cambios buscando nuevas maneras de crear valor para todos los *stakeholders* de la empresa, al proponer ideas que mejoren los procesos y la oferta de productos y servicios.

e) Centrado en el cliente

Entel toma decisiones pensando en sus miembros y considera que las relaciones de largo plazo con ellos constituyen su fuente de inspiración. Los miembros de Entel trabajan con energía, actitud positiva e interés genuino, en busca de superar las expectativas de los clientes y consumidores.

f) Cumplimiento, calidad y excelencia

Entel muestra una preocupación genuina por sus resultados, se hace responsable de todas sus decisiones y acciones y se compromete a cumplir con altos estándares de eficiencia y calidad.

Línea de productos

Entel posee tres líneas de productos:

- > Catálogos (*Smartphones*, Básicos, Internet Móvil, Telefonía Fija).
- > Grandes ofertas.
- > Promociones.

Segmento objetivo

Entel se enfocó en consumidores de 25 a 45 años, en su mayoría hombres que forman parte de los NSE B y C. Ellos pueden costear un plan pospago de renta media, y si bien ahora usan datos, no han dejado de emplear el servicio de voz como vía principal o secundaria para comunicarse (el 41,8% del mercado pospago aún usa solo voz, mientras que el 58,2% restante usa datos acompañados de voz). A nivel actitudinal son usuarios que valoran el equipo que tienen o, por el contrario, no les es relevante o no están en la posibilidad de hacer un cambio; pero lo que sí tienen en común es que buscan un plan pospago que no esté atado a un equipo y que además tenga beneficios diferenciales que les convengan.

Definición del producto o servicio

Entel apostó por un producto pospago que marcaba considerablemente la diferencia con lo que venían ofreciendo sus competidores. Se trataba del «Entel Chip S/ 89», que otorgaba al usuario minutos ilimitados a cualquier operador. Este producto marcaba la diferencia frente a lo que ofrecía la competencia, ya que lo que esta promovía eran minutos ilimitados solamente entre sus redes privadas y sus planes estaban orientados a *chip* más equipo.

ANÁLISIS DE LA MARCA ENTEL PERÚ

Posicionamiento de Entel Perú

El posicionamiento que Entel Perú ha logrado es el de una empresa dedicada a dar un excelente servicio a sus clientes, así como el de una empresa que rompe el *statu quo* en el mercado de telecomunicaciones (Entel, 2015).

Concepto de la marca Entel Perú

El concepto de marca de Entel Perú es el de una marca innovadora, creativa, ingeniosa y centrada en las necesidades de sus clientes (Entel, 2017b).

Promesa de la marca Entel Perú

La promesa de Entel Perú es la de crear experiencias de marca para sus clientes y consumidores (Entel, 2015).

Assets de la marca Entel Perú

La marca Entel Perú tiene como eslogan «La señal que estabas esperando», haciendo referencia a la satisfacción de la necesidad insatisfecha de comunicarse con una gran cobertura nacional (*Gestión*, 2014). Asimismo, posee un logo que, según Entel, «refleja nuestro compromiso de estar cerca de nuestros clientes, entenderlos y entregarles soluciones que respondan a sus requerimiento» (Solar, 2009).

OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivos de negocio

El lanzamiento de este nuevo plan *chip* de S/ 89 buscó capturar más clientes a través de una oferta de valor de voz ilimitada, que forzaba a la competencia a ponerse en contra de sus redes privadas si quería igualar la oferta. Adicionalmente, un objetivo fue lograr que el consumidor promedio de renta media, acostumbrado a pagar un rango menor, estuviera dispuesto a pagar más y, con ello, incrementar la participación del mercado en este segmento.

KPI

- a) Aumentar en un 45% las ventas de los planes *chip* de renta media, al mes de lanzada la campaña.
- b) Lograr que el 40% de las ventas mensuales de los planes *chip* de renta media provengan de este nuevo plan de S/ 89.
- c) Alcanzar al menos el 23% de la venta total mensual pospago de renta media (Movistar y Claro venían alcanzando porcentajes mayores; véase la tabla 1).

Objetivo perceptual

Desde su lanzamiento, el ADN de la marca fue tener un Perú mejor conectado, y las redes privadas iban en contra de ese principio. Por ello, el beneficio que daba este nuevo plan tenía el objetivo perceptual de reforzar la asociación entre Entel y la idea de romper el *statu quo* en la industria, dado que la campaña permitió al consumidor hablar libremente sin importar el operador.

KPI

- a) Lograr que, entre todos los operadores, Entel sea el mejor asociado al atributo de poder hablar con todos sin importar el operador.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR ENTEL

Big idea de la campaña

Recién con la llegada de los nuevos operadores, el mercado de telefonía móvil se empezó a dinamizar. Antes era imposible que existieran planes, sobre todo accesibles, que permitieran a los peruanos hablar ilimitadamente a un operador móvil que no fuera el suyo. De hecho, solo unos cuantos podían hablar ilimitadamente dentro de su misma red. Por ello, la campaña se fundamentó en que el consumidor sienta la libertad de expresar lo que quiera, sin límites. Ese fue el punto de partida para comunicar la principal ventaja del nuevo plan *chip* de Entel: ya no es imposible hablar ilimitadamente con cualquiera.

Tono

El tono de la campaña fue promocional y rompedor del *statu quo* entre las demás promociones.

Insight

El insight de Entel en la campaña se basó en que los consumidores piensan que «es imposible resistirse a hablar cuando dicen que se puede hacer ilimitadamente con cualquier operador, sin tener los límites de siempre».

Marketing mix

Producto

Se ofertaron minutos ilimitados a cualquier operador con 2 GB de Internet, para que el cliente no dejara de utilizar los datos de su celular y ser así una oferta aún más competitiva. El desafío del producto no solo fue captar más clientes incrementando las ventas provenientes de consumidores de renta media con el nuevo plan, sino convertir a este en el que mejor rentabilizara el segmento objetivo.

Precio

De acuerdo con la información proporcionada por Entel (2016b), se creó el nuevo plan para el segmento de renta media: «Entel Chip S/ 89».

Plaza

De acuerdo con la información proporcionada por Entel (2016d), los consumidores podían adquirir la promoción en todas las tiendas de Entel, así como dentro de las cadenas de tiendas Carsa, La Curacao, Edelnor, EFE, Elektra, Estilos, Hiraoka, Marcimex, Metro, Mzuzunaga, Oeschle, París, Plaza Veá, Ripley, Radio Shack, Saga Falabella, Sodimac, Tottus, Vivanda y Wong a nivel Nacional.

Promoción

De acuerdo con la información proporcionada por Entel (2016d), para la promoción de la campaña se identificaron situaciones que dramatizaran, de manera divertida, esos momentos en los que todos saben que resulta prácticamente imposible hablar, o bien se debe hablar cosas muy puntuales. Por ello, el desafío promocional fue volver atractivo el beneficio diferencial de dicho plan para capturar a más clientes; y lograr además que usuarios de renta media encontraran en este nuevo plan de S/ 89 el atractivo necesario y suficiente para decidir migrar a Entel (GFK, 2015).

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con la información proporcionada por Entel (2016d), si bien era la segunda vez que la empresa iba a comunicar los planes Entel Chip, los motivos eran completamente distintos; por consiguiente, la estrategia también lo fue. La primera fue una campaña de lanzamiento, la cual tuvo un foco educativo, ya que se debía dar a

conocer la modalidad de los planes. En esta campaña, el enfoque fue otro, centrado en el beneficio principal de hablar ilimitadamente con todos. Con esta propuesta, se buscó transmitir a los consumidores que ya no era imposible hablar ilimitadamente con cualquiera. Es decir, fuera la situación que fuera, ahora el consumidor difícilmente podía resistirse a hablar, ya que Entel brindaba la posibilidad de hacerlo realidad.

Era necesario encontrar situaciones que dramatizaran este punto de manera divertida, por lo cual se utilizaron contextos decodificados rápidamente por el espectador. Por ejemplo, en TV se empleó el recurso cinematográfico del género policial, en el que se presenta a un interrogado que se resiste a hablar por todos los medios, pero que finalmente se rinde ante la liberadora oportunidad que brinda el nuevo plan Entel Chip de poder hablar ilimitadamente. Por su parte, en radio, se eligió el recurso de la llamada de *delivery*, en la que una persona llama por algo muy puntual pero, gracias al plan de Entel, termina explayándose para contar todo lo que quiere. Así, la marca expandía las capacidades y libertades del consumidor para que este exprese lo que siente sin límites.

Estrategia de medios

De acuerdo con la información proporcionada por Entel (2016d), el público objetivo de esta campaña estaba orientado al uso del servicio de voz, y la estrategia de medios debía considerar aquellos puntos de contacto idóneos, que permitieran que este *target* conozca el beneficio que daba el nuevo plan. Para ello, se emplearon medios tradicionales, siendo los de mayor inversión: la televisión, como principal medio para generar *awareness* y la vía pública, que permitiría generar un mayor alcance y cobertura.

En este último medio, el mensaje debía ser claro y directo, ya que se estaba hablando de una rápida lectura. Por ello, se trabajó un mensaje promocional directo que mostrara rápidamente la modalidad *chip* pospago; para diferenciarla de la modalidad *pack*, con el fin de que el usuario entendiera que había un nuevo plan cuyo valor era de S/ 89, y que este plan era *chip* y que le permitía hablar ilimitadamente a cualquier operador. Además, esta vía pública no solo consideró las principales calles y avenidas a nivel nacional, sino un circuito de centros comerciales con gran afluencia del *target* mencionado.

Adicionalmente, si bien la estrategia estuvo enfocada en medios tradicionales, no se dejó de lado el medio digital, pero con una inversión mucho menor, dado que el consumidor digital tiende a usar la oferta de datos; sin embargo, el foco y real valor diferencial estaba en el público que valoraba mucho más la voz.

RESULTADOS

Resultados respecto a los objetivos de negocio

Para identificar los resultados respecto a los objetivos de negocio, véase la tabla 3.

TABLA 3: RESULTADOS RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO

KPI planteados	Resultados obtenidos
Aumentar en un 45% las ventas de los planes <i>chip</i> de renta media, al mes de lanzada la campaña.	Se sobrepasó el objetivo, pues se alcanzó un incremento del 115% en las ventas de los planes <i>chip</i> de renta media en el mes de lanzada la campaña, el cual aumentó en un 33% adicional en el mes de cierre (véanse los anexos).
Lograr que el 40% de las ventas mensuales de los planes <i>chip</i> de renta media provengan de este nuevo plan de S/ 89.	Se sobrepasó el objetivo: en el mes de lanzada la campaña, el nuevo plan alcanzó el 66% de la venta total de los planes <i>chip</i> de renta media. Y en el segundo mes, el 79%. Con ello, logró ser el plan más rentable, y capturó no solo a más clientes sino a usuarios de mayor valor para esta renta (véanse los anexos).
Alcanzar al menos el 23% de la venta total mensual pospago de renta media.	Se alcanzó el objetivo: se logró un 25,7% en el mes de lanzada la campaña y un 27,8% al cierre, y con ello se consiguió capitalizar mejor las ventas de este segmento y reducir la brecha con los operadores de siempre (véanse los anexos). Asimismo, logró ser líder en portabilidad, con 53.386 líneas netas pospago portadas durante el período de la campaña: marzo y abril; además, generó cifras mayores en comparación con el mismo período del año anterior, a pesar de tener la misma inversión en medios publicitarios (véanse los anexos).

Fuente: Entel (2016d).

Resultado de los objetivos perceptuales

Para identificar los resultados de los objetivos perceptuales, véase la tabla 4.

TABLA 4: RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS PERCEPTUALES

KPI	Resultados obtenidos
Lograr que, entre todos los operadores, Entel sea el mejor asociado al atributo de poder hablar con todos sin importar el operador.	La marca consiguió ser el operador mejor asociado al atributo de ser la empresa que permite hablar con todos sin importar el operador y, además, fue el atributo con mejor asociación que tuvo la marca en esta medición poscampaña. Cabe señalar que esta era la única campaña de Entel en el año que venía comunicando masivamente una oferta de voz ilimitada y que permitía asociar a la marca con dicho atributo (véanse los anexos).

Fuente: Entel (2016d).

CONCLUSIONES

1. Es necesario analizar la industria para poder identificar necesidades insatisfechas; y, a partir de ello, es más viable justificar campañas promocionales que se centren en el consumidor, como en el presente caso de estudio.
2. En un entorno competitivo, las campañas promocionales deben ser disruptivas con la competencia, y siempre deberían estar respaldadas por *insights* del consumidor.
3. Tener competencia no es sinónimo de fracaso, sino una oportunidad para innovar con mejores productos y servicios, y ofreciendo una mejor propuesta de valor al cliente.
4. Es necesario plantear objetivos del negocio, así como perceptuales, para evaluar holísticamente el éxito de una campaña y, en caso fuese necesario, desarrollar una capacidad de respuesta en el mercado ante los resultados.

PREGUNTAS

1. Si fuera el encargado de elaborar la próxima campaña de Entel para el segmento de renta media, ¿qué estrategias propondría?
2. ¿Cuáles cree que fueron los factores críticos de éxito de la campaña?
3. ¿Cómo mejoraría la presente campaña? ¿Qué cambiaría?
4. ¿Qué campañas propondría para los siguientes meses, considerando que el entorno competitivo cada vez es más dinámico?

Referencias

- EFFIE Awards Perú. (2016). *EFFIE Awards Perú: ganadores de los últimos años*. Obtenido de http://www.effie-peru.com/ganadores_listado
- Entel. (2015). *Entel gana tres Premios EFFIE en reconocimiento a sus efectivas campañas de comunicación y marketing*. <http://www.entel.pe/noticias/entel-gana-tres-premios-effie-en-reconocimiento-a-sus-efectivas-campanas-de-comunicacion-y-marketing/>
- Entel. (17 de junio de 2016a). Perú vs. Colombia y Entel vs. Bitel. *Perú Android*. <http://www.peruandroid.com/2016/06/peru-vs-colombia-y-entel-vs-bitel/>
- Entel. (2016b). *Datos elaborados por Entel en función a la industria y estudios de altas. El internet de Bitel era 3G (aún no contaba con 4G)*. Lima.
- Entel. (2016c). *Datos elaborados por Entel en función a los reportes de Osiptel, la industria y estudios de altas*. Lima.
- Entel. (2016d). *Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Entel Chip Ilimitado*. Lima.
- Entel. (10 de abril de 2017a). *Comparamos los planes postpago de las operadoras Telecom en el Perú. Karlos Perú*. Fecha de consulta: 3 de octubre de 2017. <http://www.karlosperu.com/comparamos-los-planes-postpago-de-las-operadoras-telecom-en-el-peru/>
- Entel. (2017b). *Estructura corporativa*. <http://www.entel.pe/personas/informacion-corporativa/contacto-de-prensa/estructura-corporativa/>
- Entel. (2017c). *Historia 50 años*. Fecha de consulta: 2 de octubre de 2017. <http://informacioncorporativa.entel.cl/sobre-entel/historia>
- *Formulario general de los EFFIE Awards Perú para la campaña Migra con Mamá*. (2017). Lima.
- *Gestión*. (20 de octubre de 2014). *Adiós Nextel, hola Entel: el nuevo panorama de las telecomunicaciones. Gestión (blog Anuncios, Luego Existes)*. <http://blogs.gestion.pe/anunciosluegoexistes/2014/10/adios-nextel-hola-entel-el-nuevo-panorama-de-las-telecomunicaciones.html>

- GFK. (2015). *Estudio de altas postpago personas, septiembre 2015. Contempla las marcas Movistar, Claro, Entel y Bitel.*
- Hurtado, C. (23 de mayo de 2016). Vamos a triplicar nuestra presencia en el Perú. *El Comercio*. <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/entel-triplicar-nuestra-presencia-peru-209648>
- Incio, C. (2016). Entrevista para la campaña Entel. (E. p. Perú, entrevistador).
- *Mundo Empresarial*. (Noviembre de 2016). Entel es reconocido en Brasil por innovación en la aplicación de antenas. *Mundo Empresarial*. <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.
- Salazar, E. (2015). Entel Perú celebra haber llegado a los 2 millones de usuarios. *Gadgerss*. <http://gadgerss.com/2015/07/13/entel-peru-celebra-haber-llegado-a-los-2-millones-de-usuarios/>
- Solar, R. (17 de noviembre de 2009). Entel oficializa su cambio de logo (actualizado). *FayerWayer*. <https://www.wayerless.com/2010/02/chile-entel-oficializa-su-cambio-de-logo/>
- *Telecomunicaciones*. (15 de julio de 2016). Perú: comparativo de planes móviles 4G. *Telecomunicaciones*. <http://telecomunicaciones-peru.blogspot.pe/2016/07/peru-comparativo-de-planes-moviles.html>
- Trigoso, M. (28 de abril de 2016). Entel invertirá US\$ 1,100 millones en el mercado móvil peruano. *Gestión*. <https://gestion.pe/empresas/entel-invertira-us-1100-millones-al-mercado-movil-peruano-2159628>

ANEXOS

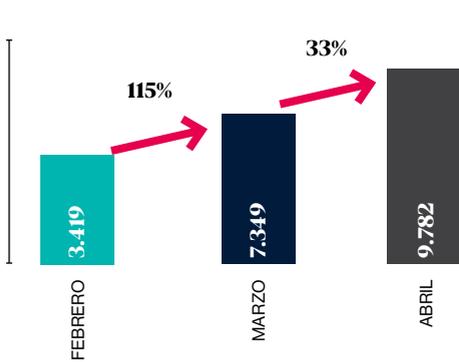
Imágenes promocionales de la campaña



Fuentes: Telecomunicaciones (2016), Entel (2017a), Entel (2016a).

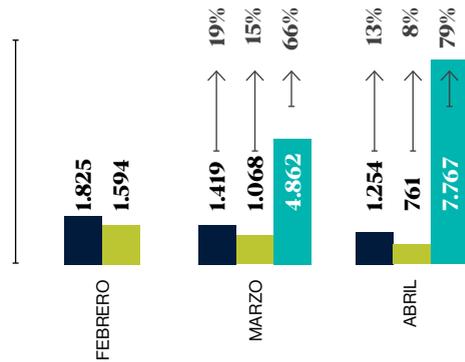
Resultados de las ventas totales de los planes Entel Chip en el segmento de renta media

RESULTADOS DE LAS VENTAS TOTALES DE LOS PLANES ENTEL CHIP EN EL SEGMENTO DE RENTA MEDIA



Fuente: Entel (2016d).

COMBOS = ALTAS DE LA CAMPAÑA



Fuente: Entel (2016d).

**PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN EL SEGMENTO DE RENTA MEDIA
EN LOS MESES DE FEBRERO, MARZO Y ABRIL DE 2016**

Operador	Febrero	Marzo	Abril
Entel	18,0%	25,7%	27,8%
Claro	33,6%	32,9%	32,1%
Movistar	39,9%	33,3%	32,7%
Bitel	8,1%	8,1%	7,4%

Fuente: Entel (2016d).

**NETO DE LAS LÍNEAS POSPAGO PORTADAS EN LOS MESES
DE MARZO Y ABRIL DE 2016**

Meses	Entel	Claro	Movistar	Bitel
Febrero	18.803	-6.344	-13.148	689
Marzo	26.164	-8.849	-18.648	1.333
Abril	27.222	-6.037	-21.928	743
TOTAL	53.386	-14.886	-40.576	2.076

Fuente: Entel (2016d).

Resultados de los objetivos perceptuales de la campaña

Percepción de marcas de telefonía celular

Tabla de asociación - Total nacional

		Menor asociación		Mayor asociación	
		Movistar	Movistar	Movistar	Movistar
+ Importancia					
6	Es la empresa que permite hablar con todos sin importar el operador	-1,5	-3,7	5,0	1,9

Fuente: Entel (2016d).

COMENTARIO CASO ENTEL

CHIP ILIMITADO

Elaborado por

Carla Pennano e Isabel Sánchez

“**ENTEL GENERA UNA REVOLUCIÓN CON SU ENTRADA AL MERCADO, YA QUE COMO MARCA TIENE UN PROPÓSITO, Y ESTO GENERA QUE SEA EL CONSUMIDOR QUIEN SE VE BENEFICIADO CON LA COMUNICACIÓN. SU PROPÓSITO ES «TENER UN PERÚ MÁS CONECTADO», Y NO SOLAMENTE LO PROCLAMA SINO QUE LO HACE REALIDAD”.**

Entel es una marca que entra al mercado peruano en un entorno en el que el rubro de telecomunicaciones ya se encontraba en una fuerte batalla por el consumidor. La pregunta que nos hacíamos los observadores era la siguiente: ¿y ahora cuál será la estrategia de Entel en un mercado tan competitivo y con tantas estrategias ya empleadas? Entel decidió analizar en detalle el mercado antes de hacer su jugada, lo cual nos muestra la importancia de la correcta investigación y sondeo de mercado; asimismo, se centra en sus clientes y entiende lo que estos realmente necesitan, y de acuerdo con ello, busca generarles valor. Entel genera una revolución con su entrada al mercado, ya que como marca tiene un propósito, y esto genera que sea el consumidor quien se ve beneficiado con la COMUNICACIÓN. Su propósito es «Tener un Perú más conectado», y no solamente lo proclama sino que lo hace realidad.

La marca se conecta con sus consumidores porque realmente los escucha y les responde a través de sus diversos productos, promociones y propuestas. El «Chip ilimitado» nace frente a una necesidad de mercado y frente a una oportunidad para la empresa, ya que le permite ampliar su propuesta de valor a más usuarios. Entel introduce el beneficio de poder hablar libremente sin importar el

operador, mientras que las demás compañías buscaban promover las redes privadas. Entel apela a la libertad; libertad que las personas valoran y desean. Este atributo encontrado no solo es acertado, sino que la marca sabe cómo explotarlo a través de todos los medios en los que aparece, utilizando conceptos y recursos cercanos a los consumidores, lo que les permite identificarlos fácilmente, con sentido del humor y, sobre todo, generando recordación de marca.

Entel presenta un alto grado de innovación. Frente a lo que, como usuarios, nos encontrábamos acostumbrados a ver en cuanto al rubro de telecomunicaciones, Entel entró con una propuesta totalmente diferente y atrevida que rompió los esquemas tradicionales y apeló a *insights* muy acertados. Hablar ilimitadamente al confesar algún crimen es totalmente disruptivo y tiene un *storytelling* que capta al espectador, y así sucesivamente en todos los medios.

Hoy, Entel es más que solamente un proveedor de telecomunicaciones: es la puerta de sus clientes a la libertad de expresarse con quien ellos quieran y para lo que quieran. Entel se convierte en una especie de aliado, porque al haber libertad, no hay más condiciones; eso es algo simple, y hoy la simpleza vale oro.



El desafío comunicacional consistió en lograr diferenciarse de forma relevante dentro del segmento, a través de una estrategia de posicionamiento basada en la nutrición, una necesidad latente en el mercado de la que ningún competidor había logrado apropiarse, ni siquiera Lavaggi”.



05

CASO: *Lavaggi*

LOS FIDEOS OFICIALES DE LA SELECCIÓN

Categoría

Alimentos



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Alicorp

Agencia

Grupo Q Comunicaciones

Elaborado por

Renán Tutaya

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

El mercado peruano de fideos destaca por tener uno de los consumos per cápita (CPC) más altos de la región, con cerca de 10 kilogramos al año. En América Latina ocupa el segundo lugar después de Venezuela, mientras que el resto de los países de la región solamente consumen entre 5 y 8 kilogramos.

En este sentido, el mercado peruano de fideos, con una producción de más de 300.000 toneladas anuales o S/ 1.200 millones, hace de esta una categoría sumamente atractiva y competitiva, con más de 40 marcas que compiten activamente en cuatro marcados segmentos de precio: Premium (kg > S/ 4,00), Económico (kg > S/ 3,20), Supereconómico (kg > S/ 2,40) y Granel (kg S/ 3,00).

El segmento Económico es el de mayor competencia, pues concentra la mayor cantidad de competidores regionales. Estos representan una amenaza para el valor de la categoría, pues emplean el precio de venta al público (PVP) y el margen al canal como principales argumentos de competición. El resultado es que la diferenciación en el segmento es muy baja y además existe una tendencia a bajar los precios.

Como consecuencia, el precio promedio por kilogramo en el Perú es S/ 3,80, uno de los más bajos de Sudamérica. El nivel de precio se contrapone con los altos costos asociados a la producción. Ello hace que los márgenes en la categoría de fideos sean significativamente menores en comparación con otros abarrotos.

A partir del año 2014, este reto se agudizó, ya que la desaceleración macroeconómica que comenzó a enfrentar el país se tradujo en un *tiering down* en la categoría. El segmento Económico fue el que más creció en este contexto, y pasó a representar el 40% del mercado (era el 36% en el año 2013), impulsado principalmente por los competidores regionales, con lo que materializó su amenaza de canibalización frente al segmento Premium, en el que Alicorp tenía una participación destacada (70% de SOM) gracias a sus marcas Don Vittorio y Nicolini.

Ante este escenario, la empresa Alicorp define a Lavaggi como la marca para enfrentar dicha coyuntura: el PVP era competitivo dentro del segmento, tenía un 13% de SOM (marca n.º 2 del mercado), contaba con una distribución numérica destacada (> 50%), y su *performance* a nivel de producto era muy competitivo. Su imagen de marca era también positiva.

CONSUMOS PER
CÁPITA DE FIDEOS:

10 kg
AL AÑO.

LA PRODUCCIÓN
DE FIDEOS ES DE:

300.000

TONELADAS
ANUALES

LO QUE
REPRESENTAN:

1.200

MILLONES DE
SOLES

Sin embargo, para enfrentar a estos competidores y capitalizar el aumento del segmento, se necesitaba acelerar el ritmo de crecimiento.

LA EMPRESA

Historia

Alicorp es una empresa peruana dedicada a la elaboración de productos industriales, de consumo masivo y nutrición animal. El liderazgo que ha alcanzado en el Perú y en los mercados de Argentina, Colombia, Ecuador y Centroamérica, se sustenta en la adopción de principios estratégicos que rigen todas sus actividades. La historia de la empresa se inició cuando el Grupo Romero compró Anderson Clayton & Company, dedicada principalmente a la producción de aceites y grasas comestibles, en 1971.

El accionar socialmente responsable de Alicorp está siendo recompensado con la confianza de sus consumidores, inversionistas y colaboradores. Ha logrado satisfacer sus expectativas con productos de alta calidad, con buenas prácticas de gobierno corporativo, un estricto cuidado del entorno medioambiental y una adecuada gestión del clima laboral.

Descripción de la empresa

VISIÓN

«Ser líderes en los mercados en que competimos».

MISIÓN

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

ANÁLISIS DE LA MARCA

El reto que se planteó Alicorp con Lavaggi fue el siguiente: ¿cómo consolidar y acelerar su liderazgo en el segmento Económico sin erosionar el valor de la categoría?

Para superar este reto, se decidió ir en dirección opuesta a la competencia, y apostar por construir marca en lugar de implementar «atajos» comerciales y bajar precios. El desafío comunicacional consistió en lograr diferenciarse de forma relevante dentro del segmento, a través de una estrategia de posicionamiento basada en la nutrición, una necesidad latente en el mercado de la que ningún competidor había logrado apropiarse, ni siquiera Lavaggi.

Como resultado de esta estrategia, Lavaggi alcanzó su mejor desempeño en los últimos 15 años en rentabilidad, participación, penetración, crecimiento, imagen de marca y notoriedad. Al mismo tiempo, logro capitalizar el crecimiento del segmento Económico sin erosionar el valor en la categoría.

Descripción del público objetivo

A través de un estudio de segmentación, se identificó un perfil del ama de casa. Estas eran de NSE bajos y se preocupaban mucho por la correcta alimentación de sus hijos, en especial aquellas que tenían hijos en edades de desarrollo y que realizaban un gran número de actividades a lo largo del día, como ir al colegio, hacer tareas, practicar algún deporte, divertirse con los amigos, entre otras.

“ Lavaggi alcanzó su mejor desempeño en los últimos 15 años en rentabilidad, participación, penetración, crecimiento, imagen de marca y notoriedad”.

Las principales preocupaciones de estas amas de casa en cuanto a la alimentación de sus hijos es buscar alternativas de productos que sean ricos, saludables, rendidores y variados.

Quieren engreírlos, pero a la vez sentir que los están alimentando correctamente.

Concepto y posicionamiento de la marca

Precisamente por lo anterior, la buena nutrición de sus hijos es uno de sus principales roles como jefas del hogar, y están en un proceso constante de búsqueda y aprendizaje para dar la mejor alimentación a su familia. Sin embargo, tenían la percepción de que los fideos no cumplían necesariamente con ese rol, ya que, según ellas, el principal aporte de los fideos era llenar o saciar.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Las amas de casa peruanas compran fideos cada semana. Cuando se sirven al plato, prefieren los espaguetis, mientras que para las sopas prefieren los fideos cortos. El trigo es el principal insumo y afecta directamente el precio de los fideos.

Sin embargo, en contra de las creencias de las amas de casa, los fideos son, de hecho, un alimento de gran valor nutricional. Son el carbohidrato de menor índice glicémico, lo que los convierte en un gran aportador de energía, de modo veloz por su rápida absorción y, además, de modo sostenido por su lenta digestión. No por casualidad es el alimento ideal para atletas y deportistas de alto rendimiento, e incluso es común ver maratonistas comiendo fideos antes de una maratón, o futbolistas haciendo lo mismo antes de un partido de fútbol.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Se pueden separar los objetivos de la campaña en dos grupos: (a) imagen y poder de marca y (b) resultados de negocio. Para poder lograr los resultados de negocio, se necesitaba primero lograr los objetivos de imagen de marca.

a) Imagen de marca

En este objetivo, lo más importante era brindar mayor valor a Lavaggi, otorgándole mayor consideración que a otros competidores del segmento Económico y asociándolo directamente con el beneficio de la nutrición, para impulsar así la prueba del producto. Este resultado no se había logrado a pesar de los diferentes esfuerzos en comunicación de los últimos años, ya que, en la categoría, la nutrición no era un *driver*. Fue por esta dificultad que se creyó conveniente emplear el

aval que brindaban los deportistas de alto rendimiento, ya que, por un lado, brindarían credibilidad en términos de la promesa y, por otro, notoriedad y claridad en el posicionamiento de la marca.

Los objetivos puntuales fueron tres:

- Incrementar en un punto porcentual el *brand power* a nivel nacional a diciembre de 2017¹.
- Incrementar la consideración y prueba en el *brand funnel* al cierre de 2017 en 6 puntos porcentuales en ambos casos.
- Incrementar la asociación a indicadores de nutrición en 3 puntos porcentuales al cierre de 2017.

b) Objetivos del negocio

Se definió el objetivo de alcanzar un récord histórico en el SOM de la marca en los últimos años y consolidar su liderazgo a nivel nacional. Para ponerlo en contexto, crecer 1 pp. de SOM en la categoría de pastas representa 3.000 toneladas, o 6 millones de paquetes de 500 gramos. Como se señaló anteriormente, el crecimiento en la rentabilidad era un reto, ya que el objetivo era capitalizar el crecimiento del segmento, pero sin erosionar el valor de la categoría.

Los objetivos puntuales fueron los siguientes:

- Duplicar la participación de mercado (SOM) al cierre de 2017 en Arequipa, la principal fuente volumétrica por capitalizar y la principal ciudad de volumen para Don Máximo (principal competidor de la zona).

Indicador	Punto de partida 2014	Objetivo 2017	Variación
SOM	3,9%	7,8%	+3,9 pp.

¹ El *brand power* es un indicador que pondera la «significancia» (los consumidores sienten afinidad por la marca o piensan que satisface sus necesidades), la «diferenciación» (es diferente al resto de las marcas o establece tendencias para la categoría) y la «saliencia» (viene a la mente de forma rápida y con facilidad cuando es activado por las ideas relacionadas con la categoría de compra) de una marca para establecer su potencial de SOM%. Avanzar en un 1% en este indicador refleja una gran correlación con el SOM.

El número de claridad de marca indica qué tan asociada está la marca a nivel ponderado con atributos en específico. En la categoría de pastas, una claridad de 3 o mayor está altamente asociada.

- Incrementar la participación de mercado, tanto en volumen (SOM) como en valor (SOV), a nivel nacional, al cierre de 2017. Esto permitiría a la empresa consolidarse en segundo lugar en el mercado, marcando su hito histórico.

Indicador	Punto de partida 2014	Objetivo 2017	Variación
SOM	13,9%	15%	+1,1 pp.
SOV	13,8%	15%	+1,2 pp.

- Lograr, en Arequipa, 10 puntos porcentuales adicionales de distribución numérica a diciembre de 2017. Mientras más presencia, más posibilidad de venta.

Indicador	Punto de partida 2014	Objetivo 2017	Variación
Distribución numérica	22,5%	32,5%	+10 pp

- Incrementar en un 15% la utilidad bruta (UB) de la marca al cierre de 2017. Esto pese al incremento anual del costo de materia prima y un mercado afectado por el crecimiento de marcas económicas.

Indicador	Punto de partida 2014	Objetivo 2017
Incremento UB absoluto de la marca	Confidencial	+15%

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Insight

La decisión de compra tiene una primera fase en la que el ama de casa se pregunta cuánto nutre un alimento y después analiza su precio. La empresa tenía clara la estrategia que emplearía con la competencia.

Quedó claro que Lavaggi debía seguir comunicando nutrición, pero esta vez desde un enfoque más relevante para las madres de hoy. Para Lavaggi la nutrición se traducía en comunicar «fuerza», lo cual estaba vinculado a una actividad deportiva; sin embargo, ahora tenía un concepto que era todavía más relevante para la madre: el beneficio de la «energía». «Energía» es un concepto más amplio, que no solo se restringe a la actividad deportiva, sino también considera las actividades cotidianas y propias de un menor en desarrollo (tareas, colegio, amigos, etc.).

Es importante mencionar que este *insight* provino de diferentes fuentes. Por un lado, se hicieron entrevistas en profundidad a amas de casa a nivel nacional, donde se encontró esa perspectiva en común. Asimismo, a través del estudio del *brand tracking* también se constató que la nutrición dentro de la categoría no era un elemento importante para la decisión de compra.

Big idea de la campaña

El lema de la campaña fue «Con Lavaggi, tus hijos tendrán la energía que necesitan para superar los retos del día a día».

El *insight* estratégico o *big idea* consistió en poder lograr una diferenciación relevante en el segmento Económico a través de un posicionamiento basado en la nutrición, detrás de un aval que otorgue credibilidad y notoriedad al beneficio de la marca.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

A lo largo de la campaña, la idea se comunicó en múltiples actividades; principalmente, al ama de casa descrita anteriormente, pero también, de manera complementaria, a uno de sus principales influenciadores: sus hijos.

Los niños han estado siempre en el centro de la esencia de marca de Lavaggi y su estrategia de comunicación. De hecho, el acuerdo al que llegó Alicorp con la Federación Peruana de Fútbol (FPF) destinaba el 100% de los fondos a la División de Menores.

Este no fue un hecho menor: Lavaggi era la primera marca de la FPF que centraba todos sus recursos en las divisiones menores. Como contraprestación a esta inversión, Lavaggi obtuvo el *namings right* de la Copa Federación «Lavaggi», el campeonato juvenil más importante a

nivel nacional, y además tuvo múltiples esfuerzos dirigidos a fortalecer el vínculo con la marca y las divisiones menores.

A continuación, se resaltan los esfuerzos más representativos de la campaña:

1 COMERCIAL DE LANZAMIENTO

Esta campaña tuvo como principal objetivo comunicar el beneficio de nutrición de manera inmediata y tangible, anclado en el *insight* de que los niños tendrán la energía que necesitan, durante todo el día, si comen fideos Lavaggi. En segundo plano, la campaña buscó brindar mayor notoriedad a la marca con su nuevo patrocinio a la FPF, a través de la idea «Los fideos oficiales de la Selección». Se logró un alcance en TV nacional +1 del 96% y +3 del 89% en el *target*.

2 CONFERENCIA DE PRENSA

Con el objetivo de celebrar la nueva alianza, se convocó a una conferencia de prensa en La Videna, donde se contó con la presencia del presidente de la FPF y el director técnico de la División de Menores. A través de este acuerdo, se trasladó el compromiso de la marca (nutrición de menores).

3 CAMBIO DE EMPAQUE

Tuvo como objetivo reforzar en el consumidor la alianza con la FPF. En mayo de 2016, se realizó el cambio de empaque en los tres formatos de mayor volumen de la marca incorporando las imágenes de Paolo Guerrero, Jefferson Farfán y Pedro Gallese. En 2017, se incorporaron en tres nuevos formatos las imágenes de Cueva, Carrillo y Gallese, jugadores de la Sub-20 recién contratados por la selección de mayores. Asimismo, se incluyeron el escudo de la FPF y el *claim* «Los fideos oficiales de la Selección».

4 LANZAMIENTO DE NUEVO FORMATO DE FIDEO «FÚTBOL» PARA SOPAS

Tuvo como objetivo reforzar en el consumidor la alianza con la FPF y que la marca se convirtiera en una aliada del ama de casa para que sus hijos tomaran toda la sopa, una de las principales fuentes de nutrición en el hogar. En julio de 2016, se lanzó el primer fideo con forma de pelota de fútbol, chimpunes y copas en el Perú, junto con un comercial en el que el protagonista era André Carrillo tomando una sopa de fideos con este formato. Se logró un alcance en TV nacional +1 del 90% y +3 del 81% en el *target*.

5 AVAL DEL COLEGIO DE NUTRICIONISTAS DEL PERÚ

Con el objetivo de aportar mayor credibilidad al beneficio nutricional de la marca, en especial al *claim* «Los fideos más fortalecidos del Perú», desde septiembre de 2015, Lavaggi cuenta con el aval del CNP. Tratándose de un beneficio tan relevante para el ama de casa, se incorporó en el *front* del empaque, así como en los principales puntos de contacto con el consumidor.

6 ALWAYS ON DIGITAL

Se realizaron videos para que fueran amplificados a través de la plataforma digital, como el de «Un papá lleva a su hijo por primera vez al estadio», narrado por Daniel Peredo, que tuvo más de 200.000 reproducciones. Además, se contó con sorteos de entradas a los partidos del Perú, con cápsulas filmadas.

7 AUSPICIO REGIONAL «ENTRE GENTE»

Como se mencionó al inicio, en la descripción del caso, Arequipa y Trujillo representaban una oportunidad para la marca, debido al contexto competitivo regional, en el que Lavaggi era más débil. Con el objetivo de fortalecer la marca en estas plazas, auspiciaron el programa regional n.º 1, «Entre gente», que tenía un alto nivel de afinidad con el *target*. A través de la presencia en este programa, Lavaggi pudo afianzar la posición de la marca en ambas ciudades, en donde se realizaron activaciones deportivas de menores en distintas localidades, y de esta forma se logró descentralizar el mensaje de campaña a nivel regional.

8 ACTIVACIONES EN EL ESTADIO NACIONAL

Hubo distintas activaciones en los partidos que permitieron reforzar el mensaje de nutrición de Lavaggi, así como generar *awareness* de marca. La primera fue una activación en el Estadio Nacional en la cual se entregaron «Cojines Lavaggi» a los más pequeños para, literalmente, «hacerlos más grandes» y que pudieran observar mejor el partido. Además, se colocaron vallas en todos los partidos donde el Perú jugó de local.

9 ENDOMARKETING

Con el objetivo de que los colaboradores de Alicorp tuvieran un acceso más fácil a las entradas a los partidos, se estableció la «Venta de entradas corporativa», que les brindó la posibilidad de comprar sus entradas un mes antes del partido.

10 10. PLANES CONJUNTOS CON LA FPF

Copa Federación «Lavaggi»: en 2016, Lavaggi tuvo el *naming* de la Copa Federación «Lavaggi», el campeonato juvenil más importante organizado por la FPF, que se desarrolló en Lima y 20 regiones del país y está conformado por más de 10.000 futbolistas de las categorías Sub-14 y Sub-16. En 2017, Lavaggi nuevamente tuvo el *naming* de la Copa Federación «Lavaggi».

Noche de Menores: Lavaggi patrocinó la «Noche de Estrellas», la premiación más importante en el fútbol de menores, organizada por la FPF y en la que se reconoce a los futbolistas más destacados en los diversos torneos de menores y en la Copa Federación. El evento contó con la presencia de alrededor de 200 deportistas, quienes, acompañados de sus familiares, DT y clubes deportivos, fueron premiados en más de 20 categorías.

Beca Lavaggi: en la ceremonia «Noche de Estrellas», se otorgó la primera «Beca Lavaggi» al mejor deportista del año. Esta beca consistió en brindar una subvención económica al joven futbolista más destacado de todo 2016 ofreciéndole un asesoramiento integral a nivel deportivo, nutricional y psicológico por un año completo para asegurar su desarrollo profesional. La asesoría nutricional se concretó en alianza con el Colegio de Nutricionistas del Perú para el seguimiento mensual.

Visibilidad en La Videna: con el fin de generar *awareness* de marca, se colocaron elementos de visibilidad de Lavaggi en tres zonas estratégicas de La Videna: campo de entrenamiento de fútbol de varones/mujeres y en la zona administrativa.

Charlas nutricionales del CNP: con el objetivo de impulsar la formación de una sólida base de deportistas, la marca realizó un *tour* de talleres nutricionales en las principales ciudades del país en las que se realizaba la Copa Federación «Lavaggi». De esta manera, a través de la capacitación a los padres de familia y líderes de opinión, se comunicó la «Receta Lavaggi»: buena alimentación, valores familiares y disciplina deportiva. Esto se llevó a cabo de la mano del CNP. Fue la primera vez en la historia en la que dicho instituto trabaja de la mano con la FPF, y esto gracias a la gestión de la marca.

ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DE MEDIOS

Estrategia de medios pagados

En 2015, la marca Lavaggi invirtió solo en provincias. En 2016, para el lanzamiento, se usaron los siguientes medios:

- TV a nivel nacional en programaciones relevantes para el *target*.
- En OOH, para cada partido en el que el Perú jugó de local se usaron dos vallas a ras de campo en la cancha del Estadio Nacional, ubicadas en la zona cercana a ambos arcos, más un globo aerostático «brandeado» con la marca.
- Se reforzaron las ciudades de Arequipa a través del auspicio del programa «Entre gente».
- Por último, se usó pauta digital a través de YouTube y Facebook.

Estrategia de medios propios

- Cambio de empaque. Se incluyó a los jugadores de la Selección.
- Lanzamiento del nuevo formato «Fútbol» para sopas.
- Valla perimétrica en la fachada de la planta de Alicorp.
- Venta de entradas corporativas de los partidos en los que el Perú jugó de local, más sorteo de entradas para los mismos partidos.

Estrategia de auspicios

- Auspicio de la «Copa América Centenario 2016», transmitida en las señales de ATV y CMD: comprendía *spots* más presentaciones, despedidas y un *insert* durante los partidos más colas promocionales.
- Auspicio del programa «Entre gente» en las ciudades de Trujillo y Arequipa: incluyó activación con mención de marca, más *spots*, presentaciones, despedidas y colas promocionales.

Presupuesto de medios

En comparación con otros competidores de la categoría de fideos, el presupuesto de Lavaggi fue menor. Y comparando la inversión de la marca con la del año anterior (2015), este presupuesto (2016) fue mayor.

Los puntos de contacto utilizados en la campaña de comunicación fueron radio, OOH, auspicio de programas, concursos, videos digitales, TV, auspicios, *marketing* interno, comerciales, entre otros.

RESULTADOS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

a) Imagen de marca

> **Incrementar en 1 punto porcentual el *brand power* a nivel nacional a diciembre de 2017.**

Resultado: se incrementó el *brand power* en 1,7 pp., casi el doble de lo establecido en el objetivo. Todas las ejecuciones con piezas publicitarias atractivas y directas evidenciaron el beneficio del producto, lo que generó un vínculo emocional con el ama de casa, ya que satisfacía necesidades relevantes para ella.

> **Incrementar la consideración y la prueba en el *brand funnel* al cierre de 2017 en 6 puntos porcentuales respectivamente.**

Resultado: se incrementó en 9 pp. la «consideración» y la «prueba» del producto, es decir, se alcanzó y superó el objetivo propuesto. Esto significa que, como vehículo para ganar participación de mercado y volumen, la marca ha logrado «convencer» a más consumidores para que la prueben y consideren entre sus opciones.

> **Incrementar la asociación a indicadores de nutrición en 3 puntos porcentuales al cierre de 2017.**

Resultado: se incrementó la asociación con energía en 4 pp. y con nutrición en 6 pp. Es importante mencionar que Lavaggi es la marca de mayor asociación con indicadores de nutrición en el mercado.

b) Resultados del negocio

> **Incrementar la participación de mercado, tanto en volumen (SOM) como en valor (SOV), a nivel nacional, al cierre de 2017. Esto permitiría a la empresa consolidarse en segundo lugar en el mercado, marcando su hito histórico.**

Resultado: Lavaggi alcanzó su pico histórico en SOM con un 15,7% (+1,8 pp.), con lo cual superó el objetivo propuesto. Para ponerlo en contexto, crecer 1 pp. de SOM en la categoría de pastas representa 3.000 toneladas, o 6 millones de paquetes de 500 gramos. Asimismo, alcanzó su pico histórico con un 15,7% en SOV, 0,7 pp. por encima del objetivo establecido.

Indicador	Punto de partida 2014	Objetivo 2017	Resultado 2017
SOM	13,9%	15% (+1,1 pp.)	15,7% (+1,8 pp.)
SOV	13,8%	15% (+1,2 pp.)	15,7% (+1,7 pp.)

- > **Duplicar la participación de mercado (SOM) al cierre de 2017 en Arequipa, la principal fuente volumétrica por capitalizar y principal ciudad de volumen para Don Máximo.**

Resultado: se superó ampliamente el objetivo de participación de mercado en Arequipa, plaza principal de Don Máximo, competidor clave de Lavaggi. Se logró casi triplicar el porcentaje de SOM del año 2014 y se superó en 2,5 pp. el objetivo.

Indicador	Punto de partida 2014	Objetivo 2017	Resultado 2017
SOM	3,9%	7,8% (+3,9 pp.)	10,3% (+6,4 pp.)

- > **Lograr, en Arequipa, 10 puntos porcentuales adicionales de distribución numérica a diciembre de 2017. Mientras más presencia, más posibilidad de venta.**

Resultado: se superó de manera representativa el objetivo de distribución numérica en Arequipa. La empresa capturó nuevos puntos de venta, lo cual explica el importante crecimiento en el SOM.

Indicador	Punto de partida 2014	Objetivo 2017	Resultado 2017
Distribución numérica	22,5%	32,5%	43%

- > **Incrementar en un 15% la utilidad bruta (UB) de la marca al cierre de 2017. Esto pese al incremento anual del costo de la materia prima y un mercado afectado por el crecimiento de marcas económicas.**

Resultado: se logró crecer un 42% en utilidad bruta absoluta gracias a la estrategia de la marca, cuyo enfoque se centraba en «generar valor». Esto contribuyó a que la marca pudiera cobrar un «precio *premium*» dentro del segmento económico.

Indicador	Punto de partida 2014	Objetivo 2017	Resultado 2017
Incremento UB absoluto de la marca	Confidencial	+15%	+42%

CONCLUSIONES

Este caso evidencia la importancia de conocer y entender tanto al agente de compra del producto como al usuario. Es decir, considerar a la mamá, quien es la que elige el producto que considera mejor para su hijo; y al niño, quien de alguna manera es el que influirá en la compra del producto al presentar algún tipo de preferencia.

Fue importante conocer y entender que no solamente el deporte en sí mismo es lo que hace que los niños requieran energía sino todas las actividades cotidianas, ya que los niños se caracterizan por ser sumamente activos y esto se vuelve mucho más relevante para las madres.

La implementación de actividades con la Federación Peruana de Fútbol suma a la estrategia implementada de manera considerable, ya que trasciende al producto tangible y suma valor a la marca a través de un componente social.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Analice el mercado de fideos en el Perú.
2. Principales hitos en la historia de la empresa y productos.
3. Realice un FODA de la campaña.
4. ¿Cuál fue la estrategia de *marketing* de la empresa?
5. ¿Cuáles fueron los principales resultados de la campaña?

Referencias

- Alicorp. (2015a). *Estudio de segmentación «Perfiles del ama de casa»*. Alicorp.
- Alicorp. (2015b). *Brand tracking*. Alicorp.
- Pagina web: Alicorp. <http://www.alicorp.com.pe>

ANEXOS

Imágenes promocionales de la campaña





COMENTARIO CASO LAVAGGI

LOS FIDEOS OFICIALES DE LA SELECCIÓN

Elaborado por

Jorge Trujillo

“EL ALTO CONSUMO DE FIDEOS POR PERSONA EN EL PERÚ, LOS ALTOS COSTOS DE LA MATERIA PRIMA POR SER PRINCIPALMENTE IMPORTADA, Y LOS PRECIOS BAJOS, HACEN QUE ESTA CATEGORÍA SEA SUMAMENTE COMPETITIVA”.

Alicorp, una de las principales empresas de capitales peruanos, cuenta con marcas sólidas que participan en mercados de consumo masivo (alimentos y limpieza del hogar), así como en el mercado B2B y en acuicultura. En el caso específico del mercado de fideos, son siete las marcas con las que Alicorp atiende a los segmentos de precio *premium*, económico, supereconómico y granel: Don Vittorio, Nicolini, Lavaggi, Alianza, Espiga de Oro, Sayón y Victoria.

El alto consumo de fideos por persona en el Perú, los altos costos de la materia prima por ser principalmente importada, y los precios bajos, hacen que esta categoría sea sumamente competitiva. Por lo tanto, para crecer, una marca debe ser creativa en la búsqueda de estrategias, a fin de no menoscabar los márgenes. Es en este sentido que cobra relevancia lo realizado por Lavaggi, la marca escogida por Alicorp para consolidar su liderazgo en el segmento económico de fideos.

Son varios los factores que llevan al éxito de esta campaña. En primer lugar, leer adecuadamente a su público objetivo, en el sentido de que existe un perfil de amas de casa de los NSE bajos que se preocupan mucho por la correcta alimentación de sus hijos. Además, comprender que las amas de casa no vinculan los fideos con alimentación sino con «llenura».

Y, por último, observar que los fideos de por sí, por su composición, sí nutren. Se unieron estos tres factores adecuadamente y se tuvo éxito en diferenciar el producto Lavaggi del resto de productos competidores al asociarlo con nutrición. La creatividad radicó en cómo lo logró: a través una selección de tácticas creativas, una ejecución correcta y un mensaje consistente.

Apostar por el fútbol y los niños; unir a la marca la imagen de jugadores referentes de la Selección peruana de fútbol mediante cambios en sus empaques; lanzar una línea de fideos de formas relacionadas con el fútbol; y la difusión de mensajes en medios tradicionales y digitales con consistencia («Lavaggi brinda energía todo el día» y «Los fideos oficiales de la Selección»; todo ello complementado con activaciones en estadios y campeonatos. Además, Lavaggi no solo se enfocó en tener exposición con la selección de mayores, sino que además apoyó a las ligas menores y a sus jugadores.

Los resultados de la campaña hablan por sí solos: crecimiento en la participación de mercado de Lavaggi, mejora de su posicionamiento en línea con lo que la marca buscaba, y resultados financieros que exceden lo esperado.

¿A qué madre del NSE objetivo no le gustaría ver a su hijo bien alimentado y nutrido, para que sea un deportista exitoso? ¡UN GOL!



En la categoría de útiles escolares, la competencia está conformada por actores con trayectoria en el mercado y con un nivel de recordación bastante alto, entre ellos Faber-Castell, Artesco, Layconsa y Vinifan”.



06

CASO: *Arti Creativo*

LA MÁQUINA QUE MUESTRA TU NIÑO INTERIOR

Categoría

**Productos y servicios
de bajo presupuesto**



Premio

EFFIE Plata

Cliente

Productos Industriales Arti S. A.

Agencia

Independencia Creativa S. A. C.

Elaborado por

Ana María Cano

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Entorno competitivo

Arti Creativo es una marca de Arti S. A., una empresa que tiene participación en la categoría de útiles escolares y de oficina. Específicamente, Arti Creativo participa en el rubro de útiles escolares y productos lúdicos pedagógicos, y su proporción del *mix* de ventas en 2014 fue del 80% para útiles escolares y casi el 20% para la línea de lúdico-pedagógica (Arti S. A., 2016).

En la categoría de útiles escolares, la competencia está conformada por actores con trayectoria en el mercado y con un nivel de recordación bastante alto, entre ellos Faber-Castell, Artesco, Layconsa y Vinifan. Mientras que en la categoría de útiles preescolares compite principalmente contra Alpha Kids y Evaflex.

Cabe destacar que se trata de una categoría de venta muy estacional y, por ese hecho, muy competitiva. Son los meses del año previos al inicio de clases escolares los que concentran el mayor esfuerzo de ventas de todas las marcas que compiten en este mercado.

Inversión en medios: marcas en competencia

La categoría de útiles escolares invirtió en medios US\$ 7.299.868 de enero de 2015 a marzo 2016. Tres marcas concentran casi el 70% de la inversión: Faber-Castell, con el 28,82%; College, con el 23,78%; y Artesco, con el 17,06%. Arti Creativo se situó por debajo del 0,5% del SOI (Top Media, 2016).

Marcas preferidas por los consumidores

Los consumidores fueron consultados, dentro del marco de un estudio de mercado sobre conocimiento y preferencias de marcas que compiten en la categoría, por las marcas de artículos escolares que han comprado alguna vez. En el caso de respuesta múltiple, Arti Creativo se situó en la undécima posición con el 20%, frente al 99% de Faber-Castell, el 87% de Standford o el 83% de Artesco y Vinifan; cifra que descendió hasta el 14% cuando se preguntó por la última campaña escolar, y al 2% ante la pregunta de cuál es la marca comprada con mayor frecuencia.

En respuesta única, Arti Creativo resultó la marca favorita solo para el 2% de los consultados. Faber-Castell ocupó el primer lugar con el 57%, seguido por Standford con un 25% (GRM, 2015).

Conocimiento de la marca

En el mismo estudio, se indagó por el nivel de conocimiento de la marca. El 56% de los entrevistados mencionó no conocer la marca de manera espontánea. Al mostrarles el logotipo, solo el 16% afirmaron reconocerla, con lo que se llegó a un total del 50% de entrevistados que reconocieron la marca. De estos, solo el 52% habían comprado algún producto de la marca, y destacaba el NSE A (59%). En respuesta espontánea múltiple a la pregunta de por qué razones no ha comprado la marca, un 50% indicó que no sabía que existía, y un 42% respondió que se trataba de una marca nueva (GRM, 2015).

LA EMPRESA

Historia

Arti S. A. se fundó el 27 de marzo de 1948 en la ciudad de Lima, producto de la iniciativa emprendedora de una familia de inmigrantes alemanes. Luego de más de 66 años de operaciones ininterrumpidas, Arti S. A. es una empresa financieramente sana del sector de útiles de oficina y escolares del Perú.

Arti S. A. es una empresa líder del sector de útiles de oficina y escolares en el mercado peruano en diversas categorías de productos. Cuenta con gran experiencia en la generación de oportunidades de negocio en el sector y, sobre todo, en el manejo y posicionamiento efectivo de marcas líderes de consumo masivo.

Actualmente da empleo a más de 180 trabajadores a nivel nacional. Productos Industriales Arti S. A. atiende a más de 1.200 clientes en todo el país.

Para tal efecto, cuenta con modernas unidades móviles, personal experimentado y una red de contactos con las principales empresas de transporte de carga en el ámbito nacional.

Descripción de la empresa

Misión y visión

La misión de Arti S. A. es ser reconocidos como importadores y distribuidores de exclusivas marcas de alta calidad y ser la mejor empresa

en la comercialización de productos, con el objetivo de satisfacer en alto grado las diversas necesidades de sus clientes dentro de un clima de seguridad, confianza y cuidado del medio ambiente.

La visión de Arti S. A. es ser una empresa peruana líder en el sector de útiles de oficina y de escritorio (Arti S. A., s. f.).

Lista de marcas que comercializa la empresa

Arti S. A. tiene un portafolio de productos compuesto por marcas propias y marcas de las que posee representación en el país. Su portafolio de productos se puede apreciar en su página web. Entre las marcas que posee, podemos mencionar las siguientes:

- | | | |
|----------------------|------------|-------------|
| > UHU | > Fabriano | > Fomi |
| > Stabilo | > Sadipal | > Bi-Office |
| > Arti Creativo | > Kum | > Bantex |
| > Editorial Vinciana | > Fom | > AHA |

ANÁLISIS DE LA MARCA

Público objetivo

El público objetivo tradicional de Arti Creativo está conformado por dos grupos de consumidores. Los padres de familia con hijos en edad preescolar, que son los compradores de productos lúdicos pedagógicos; y también los padres de familia con hijos en edad escolar, que son los compradores de útiles escolares y constituyen el grupo más amplio.

Para el reposicionamiento de la marca se buscó entender los problemas y las necesidades que enfrentan los padres de familia. El objetivo era encontrar segmentos de mercado de padres con base en criterios psicográficos y de beneficios buscados.

Para llegar a definir su nuevo *target*, la empresa realizó una investigación en fuentes secundarias. Analizó los resultados de una encuesta de Ipsos Perú sobre los factores que han contribuido a alcanzar el éxito profesional entre ejecutivos de las empresas *top 1000* del país.

“ A partir de esta información, el nuevo *target* se definió como: «Todos los padres y madres que sienten que no estaban dedicando el tiempo suficiente a sus hijos y desearían dedicar más tiempo a su familia»”.

Los principales hallazgos de esta encuesta fueron los siguientes:

- Tres de cada 10 ejecutivos peruanos sienten que no disfrutan de su vida a plenitud.
- Cuatro de cada 10 encuestados declararon que dedican poco tiempo a su familia o a su pareja.
- El 47% refirió que «siento que no tengo tiempo suficiente para jugar con mis hijos»; el 45%, que «quisiera estar más satisfecho con más aspectos de mi vida»; el 41%, que «siento que no dedico tiempo suficiente a mi pareja»; el 38%, que «me es difícil cenar con mi familia los días de semana». El 36% manifestó que «son más las veces que llego a casa y encuentro a mis hijos dormidos».
- Por último, la mayoría de los entrevistados consideran que si tuvieran más tiempo lo dedicarían a desarrollar sus espacios personales, como: realizar viajes (45%), practicar deportes (30%), practicar sus *hobbies* (23%), en su educación (16%), en sus amigos (11%), en sí mismos (6%), en descansar (5%), en sus negocios propios (5%) y en realizar más actividades al aire libre (3%).
- Adicionalmente, un 61% lo destinaría también a dedicar más tiempo a su familia (*La República*, 2013).

A partir de esta información, el nuevo *target* se definió como: «Todos los padres y madres que sienten que no estaban dedicando el tiempo suficiente a sus hijos y desearían dedicar más tiempo a su familia».

Concepto y posicionamiento de la marca

La marca tradicionalmente ha dirigido sus esfuerzos de comunicación para llegar a ambos grupos de consumidores y así fijar en la mente de estos que Arti Creativo posee una gran variedad de productos con una calidad óptima.

Sin embargo, a pesar de las diversas acciones de *marketing* y comunicación, la propuesta de valor de la marca se hacía confusa para los consumidores, lo que repercutía en una baja recordación.

Según el estudio que se formuló con GRM, anteriormente referido, los consumidores no reconocían a la marca como parte de la categoría de útiles escolares, pero sí la recordaban si se les pedía que mencionaran marcas de juegos o productos para la estimulación y el aprendizaje temprano. La marca estaba encerrada en una categoría en la que no tenía presencia y a la vez era completamente estacional.

Desafíos de la marca

Frente a la situación antes descrita, la marca se enfrentaba a los siguientes desafíos:

- > Aumentar la recordación espontánea y el *awareness* o reconocimiento total de la marca Arti Creativo.
- > Asociar a la marca su propuesta de valor.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto

La marca Arti Creativo representa dos categorías de productos: la categoría de útiles escolares y la categoría de productos lúdico-pedagógicos, orientada a niños en edad preescolar. Ambas categorías son altamente competitivas por la gran cantidad de marcas que participan en este mercado.

En el interior de la empresa, la categoría que significaba un mayor volumen de ventas era útiles escolares, con un 80% de participación en el *mix* de ventas; y la línea de lúdico-pedagógica tenía un 20% de participación (cifras a 2014).

Además, la categoría más fuerte, la de útiles escolares, tiene la característica de ser altamente estacional, pues sus ventas se concentran en las fechas de inicio del año escolar. Este hecho representa un reto para todas las empresas que venden productos de venta estacional pues implica que sus marcas solo cuentan con pocos meses al año para atraer y convencer a los consumidores y cumplir con sus objetivos comerciales.

Comportamiento y actitud del público hacia el producto

El momento de compra de la categoría útiles escolares es muy concreto: comienza en las semanas previas al inicio de las clases escolares y se prolonga hasta unas pocas semanas luego del inicio de estas. Este tipo

de compras ocasiona estrés y puede llegar a resultar hostil, porque puede llegar a generar a los padres de familia un gasto de más del 50% de su sueldo en un mes específico, por lo general entre febrero y marzo de cada año (*Gestión*, 2013).

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Objetivos de negocio

- A. Incremento en ventas, no menor al 30%, en la línea de artículos lúdico-pedagógicos.

Objetivos de marketing

- B. Distribuir equitativamente el *mix* de ventas.
 - Reducir la presión comercial del canal librerías en un 5%.
 - Reducir la presión comercial del canal mayorista en un 5%.
 - Aumentar la participación en canal moderno (*retail*) en un 10%.
 - Aumentar la participación en distribución horizontal en un 5%.
- C. Desestacionalizar la venta, usualmente concentrada por campaña escolar.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

La estrategia general fue la de reposicionar la marca: específicamente trasladarla de un concepto de útil escolar / juguete didáctico, a un concepto de marca de juegos especiales para compartir tiempo entre padres e hijos.

Este reposicionamiento necesitaba generar una reflexión en los padres a través de una experiencia que difícilmente fuera olvidada; lograr que se instalara en la mente de los padres y fuera recordada. Por ello, no era suficiente lanzar un *spot* de comunicación. La gran idea de la campaña fue desarrollar e implementar un experimento real.

Diseño de la experiencia

Se seleccionó e invitó a un grupo de padres y madres para que respondieran algunas preguntas y descubrieran, con un mecanismo digital, cómo era su niño interior. Un requisito fundamental era que los hijos se parecieran físicamente muchísimo a los padres. Para la lograr la participación de estos padres en la experiencia, se contó con el apoyo –complicidad– de las parejas de los padres y madres convocados.

La experiencia fue grabada en video. Al final, se revelaba que el hijo del padre/madre era su niño interior. La reacción de los padres convocados fue absolutamente real y eso contribuyó a que la pieza audiovisual se hiciera viral al instante cuando el video fue colgado en redes sociales.

Tono

Una vez que la marca se enfocó en un nuevo rol social, el tono de la comunicación fue bastante emocional.

Es importante considerar que, para los padres, los consejos, *tips* y datos relacionados con sus hijos son fundamentales; por ello, un buen consejo siempre es bien recibido. Es por eso que desde el principio se consideró desarrollar para la campaña de comunicación «contenido valioso» que mereciera ser compartido por la gente. Un consejo de una persona es más valioso que el mensaje de una marca, y por eso se buscó emocionar y conmover al público, para que fueran ellos, *motu proprio*, los voceros en la plataforma de Facebook y se lograra la viralización del mensaje.

Insight

El crecimiento económico trae como consecuencia que las personas dediquen poco tiempo a su vida familiar, lo que afecta directamente a los hijos. Cada vez más, los niños se sienten solos y son criados sin la presencia de los padres, lo cual trae graves consecuencias en el futuro. Este contexto llevó a la marca a determinar que la tensión social por resolver es la sensación de falta de cumplimiento como progenitor.

Esto se puede resumir en el siguiente *insight*: «Todo padre/madre siente que puede hacer por su hijo más de lo que hace».

Por lo tanto, el objetivo como marca era pasar de ser un frío útil escolar o un juguete pedagógico a convertirse en una marca generadora de recuerdos

positivos y espacios de tiempo compartido entre padres e hijos. La marca contribuye a resolver la tensión social hallada con el planteamiento «Arti, más que un producto, es una forma de conectar con tus hijos».

Marketing mix

Luego de que se definió la idea de la campaña, la cual estaba basada en un hallazgo social, se tomaron las siguientes decisiones respecto al *mix* de *marketing*:

- > Reformular la esencia de la marca sin hacer cambios en el producto. Es decir, el producto no experimentó modificaciones físicas o tangibles. El trabajo de *marketing* consistió en alejarse del concepto de un útil escolar / juguete didáctico, para convertirlo en un elemento que ayude a los padres a compartir tiempo de calidad con sus hijos.
- > En cuanto a la variable precio, tampoco se trabajó en cambios.
- > En relación con la variable plaza o distribución, se realizaron esfuerzos a fin de cumplir con los objetivos previstos.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

- > Incrementar el *awareness* de la marca en un nivel no menor del 50% en la categoría de útiles escolares.
- > Lograr un conocimiento total de marca en la categoría de juegos lúdico-pedagógicos de por lo menos un 20%.

Concepto de campaña

Como se detalló en el punto «Idea de la campaña», se planeó desarrollar una acción que llamara la atención. Se optó por diseñar una experiencia con padres de familia, la cual fue plasmada en un video que fue difundido en redes sociales.

Para idear el concepto de la campaña se partió de los intereses principales de los adultos hoy en día, uno de los cuales gira en torno de la tecnología. Por eso, se decidió crear un «pseudoinvento» tecnológico: «La máquina que muestra tu niño interior», un dispositivo que, tras responder algunas preguntas, proyectaba la imagen del niño interior de la persona.

Esto despertó el interés de los adultos que participaron de la experiencia. Sin embargo, el resultado final no fue la proyección de su «niño interior» sino la aparición real de sus hijos, lo cual causó gran impresión y emoción en los participantes.

La reflexión final fue: «No necesitas una máquina para conectarte con tu niño interior, juega con tu hijo».

Por último, se mostraba el portafolio de productos Arti Creativo, acompañado de consejos sobre cómo jugar y compartir tiempo con los hijos.

Definición de los canales de comunicación

Se utilizaron solo canales digitales para la difusión de la campaña.

Plan de comunicación

Se utilizó el ecosistema digital, que incluye lo siguiente:



Facebook: como base difusora de los contenidos y concentradora de la interacción con los clientes finales.



Twitter: espejo del contenido de Facebook.



YouTube: contenedor de los videos.

Además, se creó un blog con artículos relacionados con la crianza de los hijos y el mundo de los padres con hijos en edad preescolar.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Objetivos de medios

El objetivo de utilizar medios digitales era lograr la rápida viralización del contenido y con ello alcanzar impacto, recordación y *engagement* con la marca.

Mix de medios

Se utilizaron medios digitales como redes sociales: YouTube, Facebook, Twitter. Además de blogs y presencia en la página web de la empresa.

Presupuesto de producción y medios

El presupuesto total de la campaña ascendió a: US\$ 36.600 / S/ 120.780 (TC: 3,3).

El presupuesto de producción fue el siguiente:

- > Campaña de lanzamiento: producción de 1 videocase lanzador, US\$ 25.500.
- > Campaña testimoniales: producción de tres videos, US\$ 4.500.
Relaciones públicas: US\$ 5.000.

El presupuesto para medios fue el siguiente:

- > Pauta en Facebook: US\$ 1.000.
- > Pauta en Facebook para testimoniales: US\$ 600.

RESULTADOS OBTENIDOS ATRIBUIDOS A LA CAMPAÑA

Se lograron todos los objetivos que se fijaron al inicio de la campaña.

A. Objetivos del negocio:

Incremento en ventas no menor del 30% en la línea de artículos lúdico-pedagógicos.

El resultado sobre este objetivo, con fecha de corte el 31 de marzo de 2016, fue un incremento real del 51,57% con respecto al 31 de marzo de 2015.

B. Objetivos de marketing:

Distribuir equitativamente el mix de ventas

- **Reducir la presión comercial del canal librerías en 5 puntos.**

El resultado al 31 de marzo de 2016 fue una reducción de 7,71 puntos con respecto al 31 de marzo de 2015. Lo que significa que el canal de librerías, que representaba en 2015 el 36,45% de la venta total, disminuyó al 28,74% en 2016.

- **Reducir la presión comercial del canal mayorista en 5 puntos.**

El resultado al 31 de marzo de 2016 fue una reducción de 6,63 puntos con respecto al 31 de marzo de 2015. Lo que significa que el canal mayorista, que representaba en 2015 el 22,68% de la venta total, disminuyó al 16,05% en 2016.

- **Aumentar la participación en el canal moderno (*retail*) en 10 puntos.**

El resultado al 31 de marzo de 2016 fue un aumento de 11,98 puntos. Lo que significa que el canal moderno (*retail*), que representaba en

2015 el 10,20% de la venta total, aumentó al 22,18% de la venta total en 2016.

- **Aumentar la participación en la distribución horizontal en un 5%.**
El resultado al 31 de marzo de 2016 fue un aumento de 5,11 puntos. Lo que significa que el canal horizontal (distribuidores), que representaba en 2015 el 15,24% de la venta total, aumentó al 20,35% de la venta total en 2016.

Desestacionalizar la venta (usualmente concentrada por campaña escolar)

Uno de los hechos más resaltantes de los resultados de este caso fue el comportamiento del canal moderno (*retail*).

El incremento de la venta del 31 de marzo de 2015 a la misma fecha de 2016 fue del 229,63%, distribuido del mes de octubre al mes diciembre.

C. Objetivos de comunicación

- Incrementar el conocimiento total de marca a no menos del 50% en la categoría de útiles escolares.

El resultado, de acuerdo con el estudio de imagen y posicionamiento realizado por GRM en abril de 2016, fue que la marca logró obtener un conocimiento total del 66% en la categoría de útiles escolares.

- Lograr un conocimiento total de marca en la categoría de juegos lúdico-pedagógicos en por lo menos un 20%.

El resultado, de acuerdo con el estudio de imagen y posicionamiento realizado por GRM en abril de 2016, fue que la marca logró obtener un conocimiento total del 34% en la categoría de juegos lúdico-pedagógicos.

La más importante evidencia de que se lograron los objetivos propuestos es que en el canal moderno la marca Arti Creativo dejó de estar prácticamente escondida en la sección de librería, para obtener importantes espacios en la sección de juguetería de los mismos establecimientos.

CONCLUSIONES

- El caso resulta muy útil para aprender el proceso de reposicionamiento de una marca que pasa de ofrecer un valor funcional a los consumidores, a ofrecer un valor experiencial basado en aspectos emocionales.
- El caso resalta la importancia de los estudios del consumidor como fuentes de *insights* y generadores de grandes ideas para las campañas de *marketing*.
- El caso nos muestra que la conexión emocional de las marcas con su mercado objetivo es la ruta más efectiva para seguir construyendo valor de marca en entornos sumamente competitivos y en los que las diferencias funcionales o tangibles no son necesariamente lo más relevante.
- El éxito de una campaña también se mide en el impacto que tiene esta en la salud y el crecimiento de la marca. En este caso, podemos identificar objetivos muy puntuales de crecimiento de marca.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

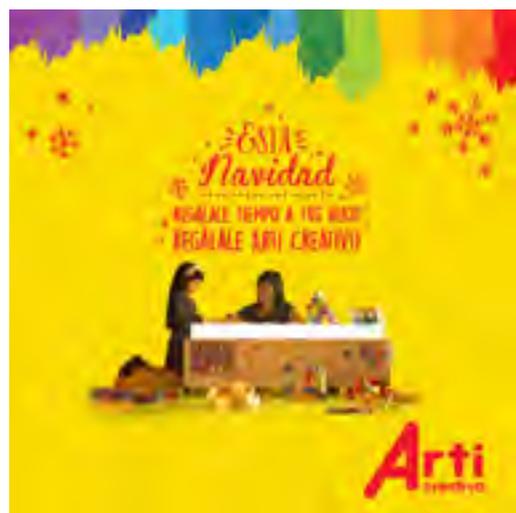
1. ¿Qué tendencias del entorno o situaciones macro- y microambientales significaron oportunidades y/o retos para la formulación de la estrategia de marketing para el producto?
2. ¿Qué es un *insight* y cuál es el rol que cumple dentro de la concepción estratégica de la campaña de *marketing*?
3. ¿De qué forma contribuyeron todas las variables de *marketing* a la ejecución de la estrategia?
4. ¿Qué indicadores de medición de la marca puede identificar en el caso?
5. ¿Cuáles fueron los factores de éxito de la campaña?

Referencias

- Arti S. A. (2016). *Informe de ventas Arti Creativo (octubre 2015 / marzo 2016)*. Documento interno de la empresa.
- Arti S. A. (s. f.). <http://www.arti.com.pe/>
- *Gestión*. (1 de marzo de 2013). Familias gastan hasta 54% de su presupuesto en gastos escolares. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/familias-gastan-hasta-54-su-presupuesto-gastos-escolares-2060386>
- GRM. (2015). *Estudio cuantitativo GRM*, mayo de 2015.
- *La República*. (2 de abril de 2013). Ejecutivos exitosos sienten que no disfrutaron a plenitud su vida. *La República*. <http://larepublica.pe/sociedad/701417-ejecutivos-exitosos-sienten-que-no-disfrutaron-a-plenitud-su-vida>
- Top Media. (2016). *Inversión en medios, categoría útiles escolares (enero de 2015 / marzo de 2016)*.

ANEXO

Imágenes promocionales de la campaña





COMENTARIO CASO ARTI CREATIVO

LA MÁQUINA QUE MUESTRA TU NIÑO INTERIOR

Elaborado por

María de las Mercedes Carbonell

“TAMBIÉN ES NOTABLE LA APUESTA DE LA MARCA POR UTILIZAR EXCLUSIVAMENTE LOS MEDIOS DIGITALES PARA LA DIFUSIÓN DE SU CAMPAÑA. EL USO DEL MENSAJE ADECUADO PARA EL *TARGET* LE PERMITIÓ SUPERAR SUS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN CON UNA INVERSIÓN PUBLICITARIA POCO SIGNIFICATIVA EN EL SECTOR, PUES REPRESENTÓ APENAS EL 0,5% DEL TOTAL DE INVERSIÓN DE LA CATEGORÍA”.

Este caso es un ejemplo de cómo las marcas pueden diferenciarse exitosamente dejando de lado la competencia en los terrenos del valor funcional y apelando a las emociones de sus clientes. Dado que en el entorno de *marketing* actual es cada vez más difícil sostener la diferenciación por características o atributos funcionales de los productos, desde hace varios años, marcas de las más variadas categorías están optando por tocar el corazón de las personas como una estrategia para generar vínculos duraderos con sus clientes y consumidores. Lo hemos visto en marcas de bienes de consumo, bienes duraderos, marcas de servicios y de experiencias: alimentos envasados, productos de aseo, automóviles, bancos, líneas aéreas, etc.

Un factor crítico para el éxito de este caso es el reconocimiento de que las variables demográficas utilizadas tradicionalmente para la segmentación de mercados (por ejemplo, género o nivel socioeconómico) no determinan el comportamiento del consumidor, sino que hay motivos más profundos que influyen en sus decisiones de compra. Es crítico, entonces, conocer esos motivos para encontrar *insights* potentes que generen un alto grado de identificación entre cliente y marca. Esto fue lo que logró Arti Creativo al analizar los estudios de mercado y utilizar variables conductuales y psicográficas para redefinir su público objetivo. Así, la marca descubrió cómo los padres y madres de familia sienten

que la carrera por proveer de mayor bienestar a su familia los lleva a dedicar la mayor parte de su tiempo y energía al trabajo, y poco o casi nada al juego con sus hijos, e incluso al juego en sí mismo, aun como adultos. La invitación a volver a ser niños, y especialmente serlo con los hijos, toca un *insight* muy profundo en el ser humano y, en este caso, contribuye a generar la recordación de marca esperada por Arti Creativo.

También es notable la apuesta de la marca por utilizar exclusivamente los medios digitales para la difusión de su campaña. El uso del mensaje adecuado para el *target* le permitió superar sus objetivos de comunicación con una inversión publicitaria poco significativa en el sector, pues representó apenas el 0,5% del total de inversión de la categoría.

Vale destacar que la campaña también estuvo acompañada por un cambio en la estrategia de distribución, al dar la marca mayor peso a la venta en el canal moderno, en desmedro de su presencia en el canal tradicional y mayoristas. La combinación de las estrategias de comunicación y distribución es importante para lograr resultados de venta en el corto plazo. Ahora queda para Arti Creativo el importante reto de seguir construyendo su valor de marca, que es un objetivo que se logra en el mediano o largo plazo, para lo cual será crítico sostener la vinculación emocional generada con sus clientes en esta campaña.



La campaña
«Conviértete en una
Maybeline *lover*»
empezaba por
descubrir la marca,
luego, conocer el
producto, entender
cómo se usa y mostrar
todas las ocasiones
en las que pueden
utilizarlo para que
lo incorporen en su
rutina diaria”.



07

CASO: *L'Oréal Perú*

MAYBELLINE LOVER

Categoría

Belleza



Premio

EFFIE Oro

Cliente

L'Oréal Perú

Agencia 1

McCann Erickson

Agencia 2

Havas Media

Elaborado por

**Melissa Roig e
Isabel Sánchez**

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Hoy en día, en el mercado cosmético y de higiene personal, las tendencias de prolongación de vida, el uso de ingredientes naturales y la evolución del consumidor son realidades a las que las diversas marcas deben hacer frente y a las que deben apuntar.

El mercado de maquillaje en el Perú está dividido en los canales *door to door* (D2D) o puerta a puerta y el canal *retail*.

En el año 2015, el D2D representaba el 84% de las ventas en valor de la categoría, mientras que el canal *retail* representaba el 16%; las consumidoras preferían, de lejos, adquirir dichos productos de manera directa. Maybelline New York tenía el 13,4% de *share* del *retail* y era la marca líder en este canal.

De acuerdo con los datos publicados por el Gremio Peruano de Cosmético e Higiene (Copecoh) en el año 2017, en 2016 este mercado movió S/ 6,800 millones y se proyecta que para 2021 llegará a S/ 9.800 millones (*Gestión*, 2017).

Por otro lado, el consumo per cápita de productos de cosmética e higiene de la mujer peruana es de aproximadamente US\$ 540 (*Gestión*, 2017) al año (mujeres del grupo de la población urbana de entre 15 y 40 años), monto importante para una marca como Maybelline, que cumplía con todos los estándares que las consumidoras buscaban pero no lograba conectar con ellas.

Maybelline es una marca que ha buscado siempre poner al alcance de las peruanas las tendencias de las pasarelas, dándoles el poder de expresarse a través del maquillaje y de explorar nuevos *looks*; sin embargo, a pesar de ser una marca de alta calidad en sus productos, tenía tres grandes barreras:

- ▶ Era percibida como una marca lejana, muy «gringa», con portavoces con las cuales las consumidoras no se sentían identificadas; esto debido a que el 100% de su comunicación era adaptación de material extranjero. Esta baja conexión restaba valor a sus productos, lo cual se veía reflejado en las ventas durante el período de lanzamiento de cada campaña.
- ▶ A nivel publicitario, la marca no contaba con los niveles de inversión que tenían sus competidores. Mientras Asepxia lideraba el *share of*

EL CONSUMO
PER CÁPITA DE
PRODUCTOS DE
COSMÉTICA E
HIGIENE DE LA
MUJER PERUANA
ES DE

US\$
540

AL AÑO.

investment con un 54,1%, seguida por Ésika con un 27,4% y Natura con un 11,5%, Maybelline no participaba en los medios tradicionales. Además, el fuerte monopolio del D2D venía respaldado por una tremenda estructura de fuerza de ventas, lo cual hacía muy difícil captar nuevas consumidoras.

- Como tercer punto, Maybelline se veía amenazada por la marca P&W del sector *retail*, que venía ganando participación de mercado: en 2015 llegó a 13,2 puntos, frente a Maybelline con 13,4 puntos. P&W había crecido 5,7 puntos con respecto al año 2014.

En este contexto, Maybelline decidió dar un giro total a su comunicación y apostó por una estrategia un 100% digital y con un enfoque local, usando portavoces peruanas especializadas en moda y belleza que permitieran a la marca generar mayor conexión con las consumidoras y aumentar su participación de mercado.

Esto generó, por primera vez en la historia de la marca, un récord histórico en ventas, sustentado en su estrategia de comunicación. Maybelline no solo incrementó el *sell out* sino que logró conquistar nuevas consumidoras; además, se consolidó como la marca líder de maquillaje en el canal *retail*.

LA EMPRESA

Historia

La belleza ha sido, durante más de un siglo, el negocio al cual se ha dedicado L'Oréal. Para ellos es un negocio muy potente en significado, ya que permite a las personas expresar su personalidad, ganar confianza en sí mismas y mostrarse a los demás. Para L'Oréal, la belleza es un lenguaje.

L'Oréal es una marca internacional que en el año 1998 estableció su filial en el Perú, donde comercializa marcas de la División de Productos de Gran Público, la División de Lujo, la División de Cosmética Activa y la División de Productos Profesionales. Actualmente, comercializa en el Perú productos de 17 marcas.

Descripción de la empresa

L'Oréal tiene como misión ofrecer a todas las mujeres y hombres del mundo lo mejor de la innovación cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad. La belleza es universal.

Para ello, realizan importantes procesos de investigación que les permiten explorar nuevos territorios e inventar productos del futuro al mismo tiempo que inspiran rituales de belleza en todo el mundo; en otras palabras, la belleza es una ciencia.

Para L'Oréal, facilitar el acceso a los productos que mejoran el bienestar, movilizar su fuerza innovadora para preservar la belleza del planeta y dar apoyo a las comunidades locales, constituyen su fuente de inspiración y creatividad; en otras palabras, la belleza es un compromiso.

Finalmente, la compañía, al hacer uso de la diversidad de sus equipos, la riqueza y la complementariedad de su portafolio de marcas, ha hecho de la universalización de la belleza su proyecto para los años por venir; en otras palabras, L'Oréal ofrece belleza para todos.

Líneas de productos ofrecidas

En el Perú, L'Oréal comercializa marcas como Maybelline New York, Garnier, Vogue, Urban Decay, Cacharel, La Roche-Posay, Yves Saint Laurent, Kérastase, Lancôme París, Redken, entre otras.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

L'Oréal se enfocó principalmente en las mujeres de entre 18 y 35 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) B y C. Estas mujeres pertenecen al grupo de las *millennials* y se caracterizan por estar en una búsqueda constante de nuevas tendencias, más aún cuando se trata de moda.

Están siempre conectadas y les interesa recibir información sobre las técnicas de maquillaje. Esto se validó con una encuesta *in-house* realizada por la marca en 2015, la cual reveló que el 89% acude con frecuencia a Internet como medio de comunicación, el 88% ingresa para ver tutoriales y el 66% sigue a *bloggers*.

Es importante destacar que la segmentación realizada por la marca fue uno de los factores clave del éxito en su campaña, ya que, en un sector como este, la segmentación debe ser más fina para lograr conectar

con las usuarias indicadas y lograr que se sientan identificadas con la propuesta de la marca.

Desafíos de la marca

La marca se encontraba frente a un escenario en el que venía perdiendo participación de mercado y no lograba establecer una comunicación efectiva con su público objetivo debido a que era vista como una marca lejana. El reto que tenía era el de acercarse a sus consumidoras actuales y potenciales y volverse relevante para ellas.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

1

Obtener un crecimiento anual en ventas de dos veces sobre el mercado de *retail*: en 2015, Maybelline creció 1,3 veces sobre el mercado *retail* por lo que el desafío en 2016 era llegar a 2 puntos.

2

Consolidarse como la marca número uno de maquillaje en el sector *retail*: su liderazgo en el *retail* se vio amenazado por una marca china (P&W) que creció +5,7 pp. con respecto a 2014, y la igualó en 13 puntos de *share* (valor).

3

Flanquear la amenaza competitiva de la marca P&W aumentando la brecha en participación de mercado en al menos 3 pp.: debido a sus bajos precios y a la tendencia de uñas que se dio en 2015, esta marca los igualó en participación de mercado. La marca necesitaba frenar el crecimiento de este competidor y ampliar su distancia.

4

Obtener un crecimiento sostenido del 20% en ventas, durante sus lanzamientos de campaña: la comunicación que se venía manejando era básicamente adaptación de material internacional, lo cual no generaba el crecimiento esperado en el *sell out*, el que necesitaban ver reflejado con este nuevo esfuerzo comunicacional en digital.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

A raíz de todo lo analizado, y con el propósito de conectar y generar contenido relevante para la consumidora local, surgió la gran idea: «Conviértete en una Maybelline *lover*».

La marca optó por desarrollar una estrategia de marca digital (medio más usado por su público objetivo) a largo plazo que contara con influenciadoras locales y contenido local que involucrara, inspirara y educara a las consumidoras peruanas en el uso de maquillaje, para lograr que se vincularan con la marca y posteriormente estuvieran fidelizadas a la misma. La campaña «Conviértete en una Maybelline *lover*» empezaba por descubrir la marca, luego, conocer el producto, entender cómo se usa y mostrar todas las ocasiones en las que pueden utilizarlo para que lo incorporen en su rutina diaria. De esta manera, se lograba que la marca estuviera presente en más de un momento del día.

Tono

El tono de la comunicación que utilizó la marca en la campaña fue dinámico, joven, fresco, cotidiano y, sobre todo, cercano; la idea era que las usuarias sintieran que la marca ya no les estaba hablando a través de una celebridad extranjera que no conocían, sino a través de alguien como ellas, que las entiende.

Insight

La marca descubrió algo que tenían en común las mujeres de su público objetivo y que se ve reflejado en el siguiente *insight*:

«Quiero maquillarme sola, pero tengo miedo de no tener un buen resultado porque no soy una experta».

Según la «Survey make up fun» hecha a inicios de 2016, el 40% de las mujeres mencionaron que si supieran maquillarse mejor, lo harían más seguido, lo cual representa una oportunidad para la marca de intervenir en ese territorio todavía inexplorado por las demás.

Adicionalmente, es importante indicar que más del 70% de las encuestadas mencionaron que para ellas las *bloggers* eran sus maestras puesto que los tutoriales son la principal fuente de aprendizaje para el uso de maquillaje

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

El principal objetivo de comunicación de la marca fue tener un alto impacto en su comunicación digital, que se desagrega en los siguientes objetivos:

- > Aumentar 1,5 veces la tasa de *engagement*: debido a la baja conexión de la comunicación internacional de la marca con la consumidora local, el promedio de interacciones (*likes+shares+comment/fans*) en la comunidad de Maybelline en Facebook era solo del 7,9%.
- > Reclutar al menos a 150.000 nuevas *fans* de la comunidad en Facebook: durante 2015, y a pesar de ser una marca masiva, Maybelline New York Perú logró reclutar solo a 42.305 *fans* para su comunidad en Facebook, muy poco para una categoría con un 96% de penetración en el país y con un alto porcentaje de afinidad en las *millennials*. La nueva estrategia y plan de *marketing* debía buscar la forma de conquistar 150.000 nuevas *fans*, las cuales aumentarían su audiencia para la comunicación orgánica y acortarían la brecha en el volumen de *fans* con una marca competidora y referente del D2D (Unique).
- > Duplicar el número de vistas de los videos producidos por la marca en relación con el año anterior: en 2015, cinco videos internacionales obtuvieron 3,3 millones de vistas en YouTube. Si bien estas vistas y el alto porcentaje de retención de la audiencia fueron un aporte en *awareness* para la marca, el objetivo de 2016 fue duplicar el número de vistas (6,6 millones), ya que –con base en su nueva estrategia– duplicarían el número de videos.
- > Conectar con la consumidora peruana a través de sus piezas de comunicación: las piezas de comunicación y la selección de influenciadoras de la nueva estrategia debían no solo alcanzar a la consumidora peruana sino también conectarse con ella llamando y reteniendo su atención.

Concepto de campaña

En la campaña «Conviértete en una Maybelline *lover*», la marca eligió a tres influenciadoras peruanas, cada una con un rol específico, y afines al público objetivo. Las influenciadoras que estuvieron presentes durante la campaña fueron las siguientes:

- Alondra García Miró: tuvo el rol de influenciadora principal y fue elegida por las consumidoras mediante encuestas en redes sociales. Alondra estaba en pleno apogeo de su carrera como artista, pues luego de hacerse conocida como pareja del futbolista más querido en el Perú, Paolo Guerrero, empezó a tener más seguidoras y más marcas interesadas en mostrarla en sus distintas facetas. Alondra era una imagen juvenil, carismática y sencilla; tres características esenciales para que las jóvenes peruanas pudieran conectarse con ella. Tiene más de un millón de seguidores en redes sociales.
- Cynthia, «La Maquilladora»: *blogger* con tutoriales orientados a la educación en maquillaje y más de 73.000 seguidores en redes sociales.
- Tana Rendón de «Le Coquelicot blog»: talentosa diseñadora enfocada en moda y tendencias. Tiene más de 200.000 seguidores en redes sociales.

En cuanto al contenido digital, se trabajaron ocho videos tutoriales con Alondra como imagen principal. Cada uno de ellos mostraba a las consumidoras cómo armar un *look* completo para cada ocasión orientándolas sobre qué productos usar, cómo usarlos y hasta sugiriéndoles cómo vestirse.

A continuación, el detalle de los ocho videos tutoriales:

1. ¿Cómo obtener un *look* natural?
2. ¿Cómo lograr un *look* de noche para ir de fiesta?
3. ¿Cómo combinar labiales con tu forma de vestir?
4. ¿Cómo obtener una mirada indestructible?
5. ¿Cómo obtener una piel perfecta?
6. ¿Cómo lograr un *look* fácil y *cool* para Halloween?
7. ¿Cómo obtener un maquillaje *express*?
8. ¿Cómo maquillarte y vestirte *para* una salida casual con amigas?

La dinámica y la interacción entre las tres influenciadoras consistía básicamente en tener a Alondra como protagonista, y a Cynthia y Tana como asesoras que posteriormente difundían la marca en sus redes.

Para completar la estrategia de los tutoriales, se utilizó la plataforma digital para generar promociones en las cuales las consumidoras podían ganar productos Maybelline y entradas al cine. Asimismo, se realizaron diversos eventos a lo largo del año, con la participación de Alondra y otros influenciadores, como, por ejemplo, el maquillador Nando Mesías y la *make up artist* Cynthia, «La Maquilladora». Es importante destacar que estos eventos se llevaban a cabo en el salón de belleza ubicado en las instalaciones de L'Oréal, donde las invitadas eran atendidas por estilistas profesionales.

También se trabajó material publicitario para el punto de venta (POP), ya que era necesario para conectar el punto de venta con la estrategia digital. Estas piezas mostraban la imagen de Alondra y los lanzamientos clave de la marca, como, por ejemplo, Pure 3D, la paleta The Nudes y los labiales Color Sensational. Las piezas se colocaron en los Kioscos Maybelline, en tiendas por departamento y en las principales cadenas de autoservicios.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La marca apostó por una estrategia 100% digital cuya inversión se distribuyó como se detalla a continuación:

1. **Awareness (32% de la inversión):** se utilizó YouTube para promover el contenido de videos, y Facebook, donde se pausaron *posts* de marca y *like ads*.
2. **Educación (52% de la inversión):** se invirtió en publicidad para que aparezcan los videos de Alondra en YouTube y en Facebook.
3. **Engagement (6% de la inversión):** con este presupuesto, se promocionó el contenido *always on* de la marca en Facebook, y también concursos en YouTube en los que se incentivaba la prueba de producto.

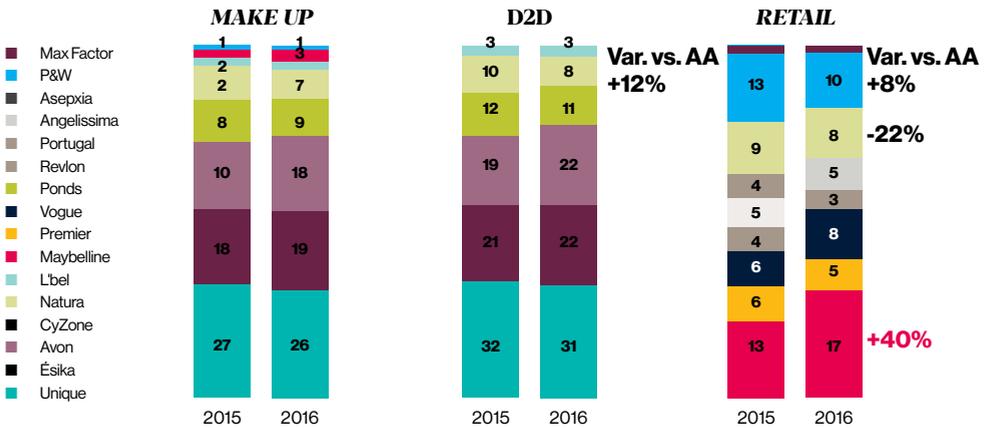
RESULTADOS OBTENIDOS CON LA CAMPAÑA

«Maybelline creció más del 40% anual en ventas; es decir, cinco veces por sobre el mercado *retail*, logrando consolidarse como la marca líder de maquillaje en el sector *retail*, gracias al giro estratégico que dio en su comunicación».

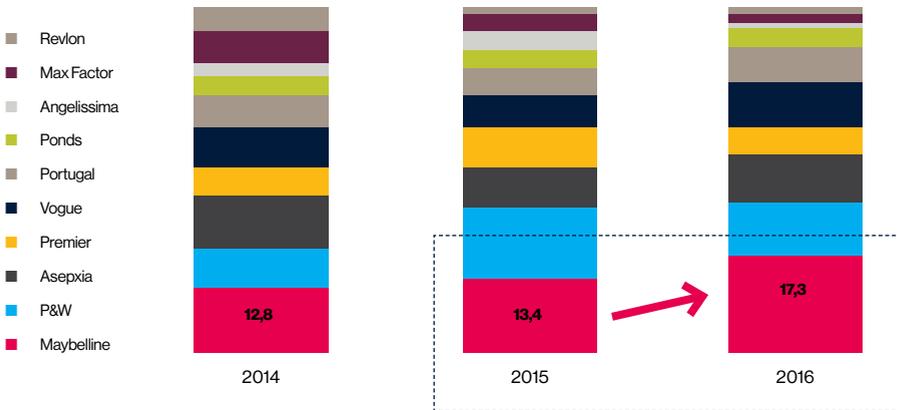
Objetivo: Obtener un crecimiento anual en ventas de dos veces por sobre el mercado *retail*.

Resultado: Maybelline superó su objetivo al crecer cinco veces por sobre el mercado *retail*. Mientras que el mercado *retail* creció un 8%, Maybelline cerró el año con un crecimiento del 40%.

MAYBELLINE CRECE CINCO VECES SOBRE EL MERCADO DE RETAIL



Fuente: Kantar World Panel (2016).



Fuente: Kantar World Panel (2016).



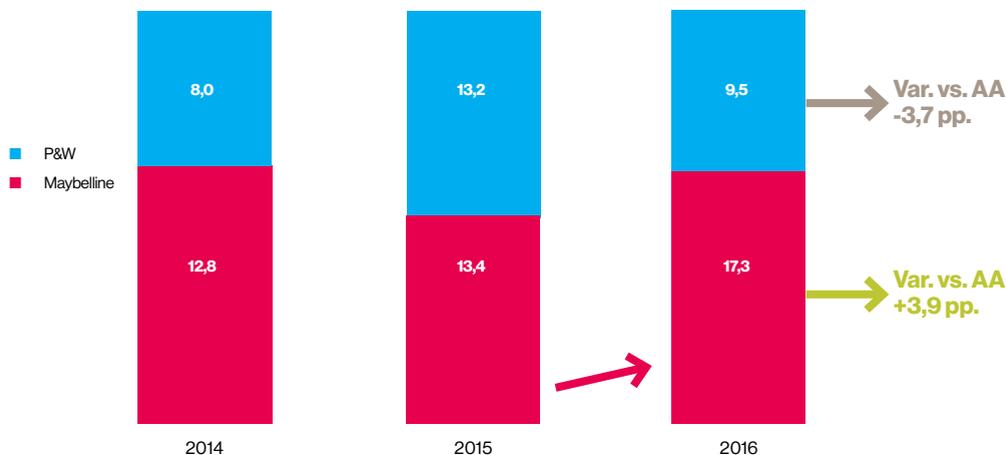
Maybelline superó su objetivo al crecer cinco veces por sobre el mercado *retail*. Mientras que el mercado *retail* creció un 8%, Maybelline cerró el año con un crecimiento del 40%”.

Objetivo: Consolidarse como la marca número uno de maquillaje en el sector *retail*.

Resultado: Maybelline logró consolidarse como la marca líder de maquillaje del sector *retail* al alcanzar 17 puntos de participación de mercado frente a P&W (-3 pp.), Max Factor (-2 pp.) y Premier (-1 pp.).

Objetivo: Flanquear la amenaza competitiva de P&W aumentando la brecha en al menos 3 pp. en participación de mercado.

Resultado: Maybelline logró flanquear el crecimiento de P&W y aumentó a 17,3 pp., mientras que P&W, que casi los había igualado, cayó a 9,5 pp. La brecha se amplió en 8 puntos.

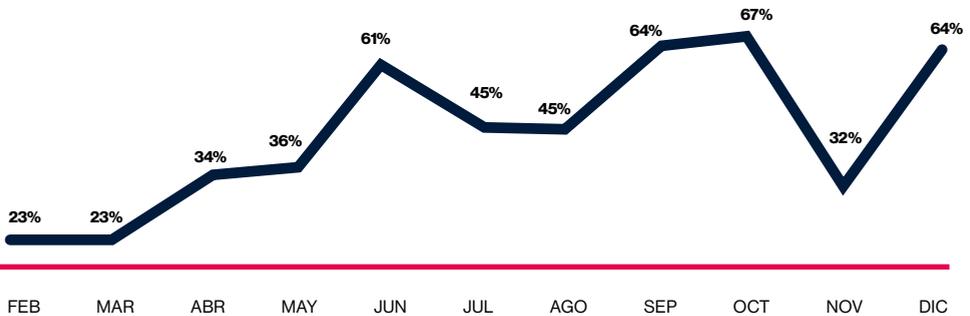


Fuente: Kantar World Panel (2016).

Objetivo: Obtener un crecimiento sostenido del 20% en ventas, durante sus lanzamientos de campaña.

Resultado: el plan de comunicación digital de Maybelline logró impactar directamente en el *sell out*, generando un crecimiento sostenido en consumo durante todo 2016 y reflejando claramente cómo con cada lanzamiento de sus videos en digital, el pico de ventas subía hasta por encima del 60%.

SELL OUT MAYBELLINE – VAR% 2015 VS. 2016



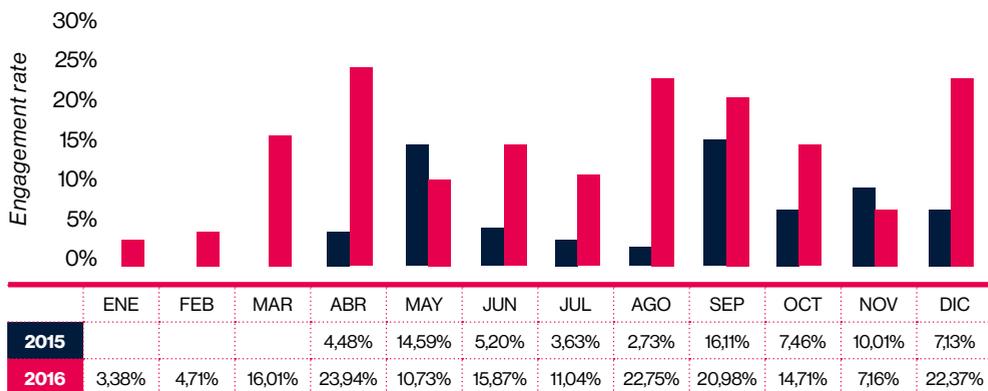
Fuente: L'Oréal (2016) (tiendas por departamento, autoservicios y quioscos).

Objetivos digitales

a. Objetivo: Aumentar 1,5 veces la tasa de engagement.

Resultado: la tasa de interacciones obtenida en promedio durante 2016 fue del 14,4%, 1,8 veces la tasa de interacciones de 2015 (7,9%), lo que superó el KPI establecido. En los momentos pico de la estrategia, se logró una tasa de interacciones del 23%.

ENGAGEMENT 2015 VS. 2016 – MAYBELLINE

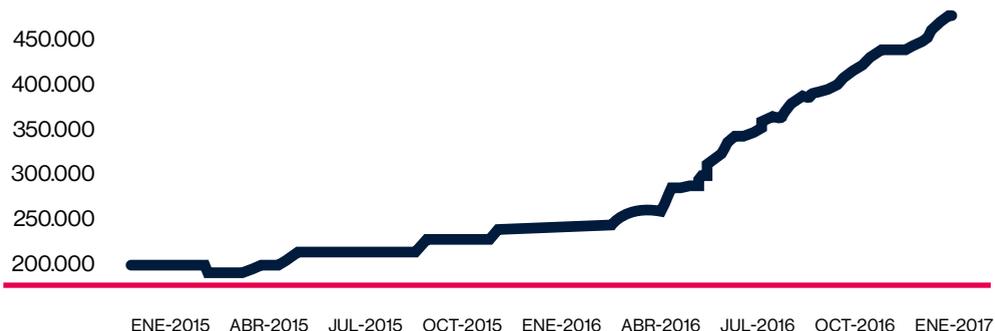


Fuente: L'Oréal (2016) (tiendas por departamento, autoservicio y quioscos).

b. Objetivo: Reclutar al menos a 150.000 nuevas fans de la comunidad en Facebook

Resultado: se superó el KPI en un 43%, pues se logró reclutar a 213.804 consumidoras solo en 2016, lo que aumentó en un 85% su audiencia, de 221.101 a 408.555 fans, gracias a su nueva comunicación y estrategia.

CANTIDAD DE FACEBOOK FANS 2015 - 2017



Fuente: Maybelline New York. Facebook fans 2015 / 2016.

c. Objetivo: Duplicar el número de vistas de los videos producidos por la marca frente al año anterior

Resultado: se superó el objetivo en un 162%, pues se logró obtener 17,4 millones de vistas en YouTube y se incrementó en un 423% el número total de vistas en el canal frente al año 2016. Al mismo tiempo, se mantuvo la retención de la audiencia en un 83% promedio en los videos, pese a contar con mayor número de piezas y de mayor duración.

d. Objetivo: Conectarse con la consumidora peruana a través de sus piezas de comunicación

Resultado: tres videos de la nueva estrategia de Maybelline Perú fueron elegidos cuatro veces por el «YouTube Ads Leaderboard Perú 2016 by Google», en abril (n.º 3), mayo (n.º 3), junio (n.º 2) y diciembre (n.º 3). Los YouTube Ads Leaderboard by Google son los mejores anuncios publicitarios, que las personas eligen sobre la base de un algoritmo que considera las vistas orgánicas y pagadas, el tiempo de duración promedio y el porcentaje de visualización.

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El caso Maybelline *lover* hace evidente la importancia de no solamente tener un producto que satisfaga las necesidades de sus consumidoras, sino que logre ser útil para ellas más allá de la necesidad primaria que satisfacen. Es decir, lograr que Maybelline sea una marca de celebridades, pero también de mujeres peruanas, como cada una de sus consumidoras, y que además las entienda y asesore en aspectos que van más allá de sus productos *per se*.

La importancia de la estrategia de tropicalización de la comunicación permitió a la marca acercarse realmente a su público y lograr que este, finalmente, comprara la marca por lo que significa para ellas y no solamente por tratarse de una promoción en específico.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cómo influye la cultura de cada lugar en la estrategia de *marketing*?
2. ¿Por qué considera que Alondra representaba una «celebrity» para el público objetivo de la campaña?
3. ¿La campaña fue realmente un 100% digital? ¿Por qué?
4. Para usted, ¿cuál es la propuesta única de valor de la campaña? ¿Por qué?

Referencias

- *El Comercio*. (17 de agosto de 2017). Más segmentación: el nuevo reto del sector cosmético. *El Comercio*.
- *El Comercio*. (14 de marzo de 2018). Sector cosmético e higiene personal crecería hasta 8%. *El Comercio*.
- *Gestión*. (31 de octubre de 2017). ¿Cuánto gastan las mujeres peruanas en cosméticos al año? *Gestión*.
- Kantar World Panel. (2016). *Panel de maquillaje*.
- L'Oréal. (2015). *Facebook insight Maybelline Perú*.
- L'Oréal. (2016). *Data sell out clientes 2016*.
- L'Oréal. (s. f.). <http://www.loreal.pe>

ANEXOS

Imágenes promocionales de la campaña*



** Se han considerado las piezas internacionales debido a derechos de uso de las imágenes de piezas promocionales de la campaña local.*

Fuente: L'Oréal (2016).



COMENTARIO CASO L'ORÉAL

MAYBELLINE LOVER

Elaborado por

Freddy Linares

“ESTE CASO REPRESENTA UNA EVIDENCIA CLARA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES, SU ARTICULACIÓN DIGITAL Y EL IMPACTO EN VENTAS SOBRE UN MERCADO EN BUSCA DE TENDENCIAS”.

Toda estrategia digital debe empezar dejando a un lado la inmediatez de la tecnología y priorizar el conocer y explotar su contexto para intentar lograr los objetivos en el más breve plazo. Maybelline identificó claramente las barreras que no permitían hacer llegar el mensaje a un segmento joven que no solo consume cotidianamente contenidos de Internet sino que además valora la horizontalidad del consejo y que sea explicado por personas aparentemente más cercanas. La estrategia general para mejorar la participación de mercado tuvo dos ejes clave. El primero fue orientar los esfuerzos a lo digital, lo que permitió estar en todo momento donde ellas estaban y contar con recursos interactivos que permitieran conocer de inmediato sus preferencias. El segundo fue trabajar con influenciadoras que supieran aprovechar los atributos del canal y reforzar así la sensación de proximidad entre la marca y las usuarias.

Una de las ventajas que ofrece Internet es medir constantemente la respuesta del mercado a nuevas ideas para reforzarlas o descartarlas; en este caso, el lanzamiento de nuevos videos no solo se veía reflejado en el *sell out* del producto sino también en las tasas de *engagement* y *followers*, las cuales fueron consecuentes al atender la necesidad central de aprender a maquillarse con confianza. La tasa de *engagement* codifica la atracción hacia el mensaje, y la del crecimiento de *followers*, el interés por recibirlo nuevamente.

Este caso representa una evidencia clara de identificación de necesidades, su articulación digital y el impacto en ventas sobre un mercado en busca de tendencias. La oportunidad estará en saber mantener el interés del mercado objetivo con nuevos tipos de estímulos que creen nuevas curvas de *sell out*, como, por ejemplo, el empleo de realidad aumentada o tecnología de escaneo 3D para las pruebas de maquillaje.



**La promesa de
marca de Mibanco
pretende empoderar
y reivindicar el rol
del empresario
de la micro- y
pequeña empresa
en el crecimiento y
desarrollo del país”.**



08

CASO: *Mibanco*

PLATAFORMA #CHOLOSOY 2016

Categoría

Servicios financieros



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Mibanco

Agencia

FCB Mayo

Elaborado por

Isabel Sánchez

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Entorno competitivo

Actualmente, la micro- y pequeña empresa en el Perú representa un sector importante de la economía, ya que se estima que contribuye con el 40% del PBI, lo cual lo coloca como uno de los mayores impulsores del crecimiento del país.

Asimismo, cabe destacar que emplea a más del 70% de la población económicamente activa (PEA) del Perú.

Por otro lado, en conjunto, agrupa a más del 99% de las empresas y representa un porcentaje menor de las deudas del sistema financiero, del 15%. Por lo tanto, es un sector que no solamente resulta atractivo para las entidades financieras, sino que es necesario impulsarlo para seguir fomentando y contribuyendo al desarrollo del país.

De acuerdo con los datos presentados por el Ministerio de la Producción a finales del año 2017, en el Perú existen alrededor de 5,9 millones de mypes (Fundación Wiese, s. f.), de las cuales 1,3 millones aproximadamente (Comex Peru, 2018) son lideradas por mujeres. Las regiones con mayor participación son Puno, Piura, La Libertad, Cusco y Junín, por lo que las entidades financieras tienen aquí una oportunidad importante para seguir fomentando el emprendimiento a través de sus diferentes productos.

Actualmente, las mypes se encuentran en la mira del Gobierno y existe una preocupación latente por fomentar su desarrollo destinando recursos que les permitan ser sostenibles en el largo plazo. Un claro ejemplo es el Ministerio de la Producción, organismo que hace algunos meses sostuvo que cuenta con toda una agenda para impulsar el desarrollo y la competitividad de las mypes, haciendo hincapié en el impulso que se brindará a la manufactura no primaria, actividad que fomenta directamente el empleo y el desarrollo económico. Por otro lado, el ministro de Economía y Finanzas, David Tuesta, anunció los planes del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de destinar más de S/ 1.000 millones para el financiamiento de las micro- y pequeñas empresas, así como para programas de capacitación e innovación, que son clave para promover su sostenibilidad y crecimiento.

EL SECTOR DE
LA MICRO- Y
PEQUEÑA
EMPRESA
CONTRIBUYE CON
EL

40%

DEL PBI Y
EMPLEA AL

70%

DE LA POBLACIÓN
ECONÓMICAMENTE
ACTIVA (PEA) DEL
PERÚ.

Mibanco se dirige a este sector de la economía, que se clasifica de acuerdo con el volumen de los créditos solicitados según la definición de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Para el caso de la pequeña empresa, los préstamos se encuentran en el rango de S/ 20.000 a 300.000; y en el caso de la microempresa estos pueden ser menores de S/ 20.000.

Hacia finales del año 2015, cuando se trabajó la campaña en cuestión, el mercado al que se dirigía Mibanco registraba un crecimiento moderado, puesto que se encontraba en una etapa de consolidación y reordenamiento debido a la mayor cautela que se tenía en el otorgamiento de créditos para evitar la morosidad. El reto que tenía la compañía era inminente, pero Mibanco, a través de la implementación de una estrategia innovadora y cercana a lo que su público objetivo busca, logró sobrepasar sus objetivos de campaña.

Competencia de Mibanco

Mibanco tiene una fuerte competencia en el sector en el que opera. Existen 48 jugadores, considerando solamente los formales y regulados; sin embargo, a nivel total, Mibanco es el líder de mercado con un 25% de participación en préstamos de hasta S/ 150.000, posición que busca mantener.

Es clave mencionar que las cajas de ahorro y crédito poseen un fuerte liderazgo en cada una de sus regiones, además de ser vistas como organismos más cercanos al emprendedor de la micro- y pequeña empresa. Frente a esto, Mibanco tenía claro que debía actuar para consolidarse en el mercado.

En cuanto a la inversión publicitaria en la categoría Financieras y Cajas, hacia diciembre de 2015, Crediscotia y Caja Sullana lideraban el *share of investment* (SOI) de la categoría, ambas con el 20% (Ibope, 2015). Y esta tendencia estaba en aumento.

LA EMPRESA

Historia

En marzo de 2015, Mibanco y Financiera Edyficar se fusionaron para potenciar sus operaciones y crear un Mibanco renovado y mejorado. La fusión vino acompañada, además, del relanzamiento de la marca en abril de 2015.

Tanto Edyficar como el otro Mibanco iniciaron sus operaciones en Lima en 1998, teniendo como base la experiencia de Care Perú y de Acción Comunitaria del Perú, respectivamente.

Descripción de la empresa

Alineado con su propósito de fomentar el emprendimiento y el desarrollo de los empresarios de la micro- y pequeña empresa, Mibanco desarrolló sus propuestas de visión y misión.

VISIÓN

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

MISIÓN

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

Mibanco cuenta con una sólida lista de principios culturales que rigen el actuar de su equipo y se detallan a continuación:

1

Integridad en todas sus acciones

Son el reflejo de su honestidad y se sostienen en una conducta ética y transparente dentro y fuera de la empresa, con clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, reguladores y, en sentido amplio, con toda la sociedad a la que pertenecen.

2

Logran resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia

Generan un ambiente de confianza, donde los equipos colaboran entre sí, con una comunicación abierta y horizontal, y de esta manera se comprometen con el logro de los resultados que se proponen como organización, gestionando con calidad y eficiencia.

3

Gestionan los riesgos con responsabilidad

Son responsables de los riesgos que asumen e implementan acciones para controlarlos, para honrar la confianza que han depositado en ellos los clientes y accionistas, y para contribuir con la estabilidad del sistema financiero.

4

Apasionados por servir responsablemente al cliente

Todos sus esfuerzos están orientados a satisfacer las expectativas del cliente, construyendo relaciones sostenibles, cercanas y de confianza que aseguren su desarrollo.

5

Comprometidos con el desarrollo de su gente

Promueven el desarrollo de sus colaboradores a través de líderes cercanos, comprometidos y transparentes, que lideran con el ejemplo y generan espacios de aprendizaje y de igualdad de oportunidades.

6

Son pioneros y promueven el cambio

Su compromiso con la inclusión financiera los impulsa a estar siempre un paso adelante, promoviendo el cambio con actitud positiva, flexible y ágil.

Productos que ofrece Mibanco

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

- > Capital de trabajo
- > Financiamiento para SOAT
- > Compra de deuda
- > Línea de crédito
- > Cuenta corriente
- > Cuenta de ahorros
- > Seguros para la protección de negocios
- > Depósito a plazo fijo
- > Crédito hipotecario
- > Seguro de accidentes

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

El público objetivo principal de Mibanco son los empresarios de la micro- y pequeña empresa que requieren préstamos desde S/ 300 hasta S/ 150.000.

En cuanto al aspecto demográfico, se definen como hombres y mujeres (50-50%) entre los 26 y 46 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) C y D, de todo el Perú.

Con relación a los aspectos psicográficos, son empresarios de la pequeña o microempresa de los sectores comerciales, productivos y de servicios, que requieren un préstamo. Es usual que no cuenten con estudios superiores y que su conocimiento empresarial haya sido adquirido de manera empírica y práctica. En muchos casos provienen de provincia o son hijos de migrantes o provincianos.

Para ellos, el esfuerzo es lo que mueve su día a día. Tienen que trabajar para «ganarse la vida día a día». Están acostumbrados a caerse y a levantarse; se podría decir que es poco usual que algo los detenga y les impida levantarse al alba para ir a trabajar.

Son personas realistas y muy ingeniosas y creativas, no hay imposibles para ellos. Si no saben cómo hacer algo, buscan la manera de aprenderlo

hasta que lo logran, y siempre mantienen el optimismo en todo lo que hacen. Son transformadores de amenazas en oportunidades, se adaptan a los cambios y vuelven a empezar cuantas veces se requiera. Generan dinero con sus habilidades.

Para ellos, tener su propio negocio es sinónimo de crecimiento personal y trasciende lo económico; en muchos casos es su legado familiar.

Es muy importante destacar que en el caso de los empresarios de la microempresa existe cierto temor hacia las entidades financieras y más aún hacia los bancos. Sobre todo entre aquellos que no se encuentran bancarizados. Esto se debe principalmente a la desinformación que existe en el medio, lo cual representa una barrera y reto importante que Mibanco debía derribar.

Concepto y posicionamiento de la marca

Tal como se ha podido ver en la visión, misión y los principios de Mibanco, la institución busca generar relaciones de largo plazo con sus clientes para que estos puedan cumplir con los compromisos que generan con el banco, además de ir incrementando sus ingresos y activos, lo que finalmente les permitirá acceder a una mejor calidad de vida gracias al desarrollo y crecimiento de sus negocios.

La promesa de marca de Mibanco pretende empoderar y reivindicar el rol del empresario de la micro- y pequeña empresa en el crecimiento y desarrollo del país.

En abril del 2015, la empresa lanzó su campaña «Muchacho provinciano» y desde ese momento el mensaje de reivindicar al emprendedor se mantiene firme y latente, y es el concepto que guía su comunicación.

Habiendo transcurrido ocho meses desde la fusión entre Mibanco y Edyficar, y dado que la institución se encontraba en pleno proceso de construcción de la nueva marca, resultaba imprescindible consolidar su posicionamiento como el gran impulsor del progreso de los emprendedores peruanos.

En medio de este proceso, tenían en contra que la percepción de los bancos por el público objetivo, a diferencia de la de las cajas de ahorro y crédito, es distante, corporativa, fría y poco empática. Por ello, era necesario optar por una estrategia totalmente distinta y que alejara a Mibanco de la banca tradicional. Se buscó que Mibanco se mostrara

cercano, proyectando una imagen amigable de alternativa financiera que entiende al país y, sobre todo, a sus emprendedores.

Para hacer realidad esta idea, era clave construir un vínculo basado en verdades poderosas de su idiosincrasia que fueran expresadas de maneras que no se hubieran visto antes y que generaran novedad, relevancia y, sobre todo, identificación por parte de su público objetivo.

Desafíos de la marca

Mibanco tenía el gran desafío de conectarse con un público objetivo que tenía la percepción de que los bancos eran distantes, fríos, poco empáticos y aún menos confiables.

Su rol era tratar de romper estas barreras y además fomentar la bancarización.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Los objetivos de *marketing* que se planteó Mibanco fueron los que se presentan a continuación:

- > Incrementar su participación de mercado en 50 puntos básicos en el segmento mypes con préstamos de hasta S/ 150,000 para diciembre de 2016 (en diciembre de 2015 era del 25%).
- > Superar, al cierre de 2016, las utilidades conseguidas en 2015, que ascendieron a S/ 154,5 millones.
 - Es importante destacar que para los resultados de marca se utilizó la herramienta *post-test Ad*Graph* de Ipsos.
 - Las mediciones se hicieron para la campaña escolar (marzo de 2016), regional (junio de 2016) y navideña (diciembre de 2016).
 - Los resultados del negocio se obtuvieron a partir de datos internos de Mibanco y de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

Actualmente existe una nueva versión del Perú, donde la palabra «cholo» y sus connotaciones de antaño, vergonzantes, racistas y peyorativas, han sido reemplazadas por una reafirmación orgullosa y ejemplar de nuestra identidad y progreso, encarnada en millones de emprendedores.

- > La publicidad peruana siempre ha tratado de obviar el término «cholo» por sus posibles lecturas conflictivas. Sin embargo, actualmente dicha percepción ha cambiado y la sociedad peruana está lista para recibir un mensaje que cuente una nueva realidad y rompa con los estereotipos y prejuicios racistas asociados al término, inyectando un sentido de identidad y orgullo al público objetivo de la campaña: emprendedores de la micro- y pequeña empresa. Todo esto con una mirada auténtica y no demagógica, y con los rostros de cholos y emprendedores reales.
- > Era necesario generar empatía con la audiencia no desde el paternalismo, sino desde su mundo: cuando se dice «Cholo soy» es porque Mibanco también lo es.
- > Mibanco tuvo éxito al tocar una fibra sensible en su campaña de lanzamiento, pues invirtió la también dolida connotación de «Muchacho provinciano» para expresar la «democratización» del progreso emprendedor expresado en el *boom* de las provincias. Algo que ninguna marca había capitalizado y que fue muy aceptado.
- > Considerando esas credenciales y la madurez social para aceptar un mensaje tan sensible, Mibanco estaba en condiciones de decir que ser «cholo» hoy es motivo de orgullo, unión y protagonismo.

Tono

El tono de comunicación de la campaña fue cercano, optimista y familiar. Se podría decir que fue hasta liberador, ya que tomó como base un vals peruano melancólico y transformó su mensaje en la reivindicación del emprendedor peruano.

Insight

El *insight* estratégico de la campaña se basó en la existencia de múltiples evidencias materiales y emocionales de que los emprendedores del Perú han cambiado radicalmente y, al cambiar ellos, han venido a su vez moldeando un Perú muy distinto al de un tiempo atrás: «Cambió la gente que cambió el Perú».

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**Objetivos de comunicación**

Alcanzar la norma establecida por Ipsos para reconocimiento de marca de campañas publicitarias (*brand recognition* > 25%) en las campañas «Escolar #Cholosoy» (enero de 2016) y «Navideña #Cholosomos» (octubre de 2016).

Incrementar en 5 puntos porcentuales el *top of mind* de recordación de marca a nivel nacional (29% a noviembre de 2015) para finales de 2016.

Aumentar la recordación espontánea de la marca en 5 puntos porcentuales en las zonas donde predomina el liderazgo de las cajas regionales (44% en Arequipa, 29% en Cusco y 42% en Huancayo, en 2015) para finales de 2016.

Concepto de campaña

Se empleó un reconocido vals popular —«Cholo soy», de Luis Abanto Morales—, cuya letra expresaba una visión sufrida y resignada del cholo peruano, que lo condenaba al aislamiento y al pasado.

Dicha versión se invirtió y resignificó de tal manera que expresara el orgullo, optimismo, progreso y sentido de protagonismo de los nuevos emprendedores peruanos.

Cabe destacar que, unos meses antes, el exitoso programa «La voz» de Latina había proclamado ganadora a Ruby Palomino, cantante peruana, por su interpretación de la versión original de «Cholo soy», quien además es un ejemplo del tipo de emprendedor que la marca reconoce. Fue así que se optó por convocarla para que represente la nueva versión creada por Mibanco. De esta manera, se otorgaba al concepto de campaña

una mayor vigencia y relevancia, al mismo tiempo que se facilitaba su amplificación en diversos medios.

A continuación, se muestra la versión original del vals «Cholo soy» y, al lado, la versión resignificada:

VERSIÓN ORIGINAL

*Cholo soy
¡y no me compadezcas!,
que esas son monedas
que no valen nada
y que dan los blancos
como quien da plata.*

[...]

*Déjame en la puna
vivir a mis anchas,
trepar por los cerros
detrás de mis cabras,
arando la tierra,
tejiendo unos ponchos,
pastando mis llamas,
y echar a los vientos
la voz de mi quena.
Dices que soy triste,
qué quieres que haga.*

VERSIÓN MIBANCO

*Cholo soy
¡y no me compadezcas!,
que estas son monedas
que valen bastante,
fruto de mi esfuerzo
y de mi esperanza.*

[...]

*Deja que mi empresa
crezca a sus anchas,
trepar lo más alto
tras de mis ganancias,
amando mi tierra,
moviendo industrias,
cosechando ganas,
y echar a los vientos
una carcajada.
Dices que soy triste,
¿en qué siglo vives?*

Definición de los canales de comunicación

Estrategia de medios

Se establecieron aquellos puntos de contacto que permitieran a la marca alcanzar el *awareness* esperado. Para ello, se analizó al público objetivo teniendo en cuenta sus actividades diarias, tanto fuera como dentro del hogar, para así lograr la mayor eficiencia.

Se consideraron cinco variables en la elección de los medios: penetración, afinidad, eficiencia, influencia en la decisión de compra y atención a la publicidad.

Además, se realizó una campaña específica para Arequipa, Cusco y Junín, ya que en dichos lugares la marca contaba con problemas de *awareness* debido a la gran acogida de las cajas en el sector. Esto permitió que la campaña llegara al público objetivo a través de un concurso difundido bajo una estrategia *cross-media* en medios locales.

Estrategia de relaciones públicas

La campaña tuvo un fuerte componente de relaciones públicas con la participación de influenciadores, para dar a conocer la pieza principal, «Cholo soy». Asimismo, fueron fundamentales para viralizar el concurso en los tres departamentos en los que se llevó a cabo la campaña regional. Además, se maximizó el mensaje en los medios locales con piezas de la campaña, reportajes a los finalistas, menciones y activaciones en mercados para incentivar la inscripción al concurso en una primera etapa y las votaciones en la etapa de finalistas.

RESULTADOS OBTENIDOS

Objetivos de marketing

Incrementar la participación de mercado en 50 puntos básicos en el segmento mypes (préstamos de hasta S/ 150.000) para diciembre de 2016 (en diciembre de 2015 era del 25%).

Resultado:

En 2016, se consolidó su participación de mercado, la cual se incrementó del 25% en diciembre de 2015 al 25,9% en diciembre de 2016, 17 puntos por encima del segundo competidor.

Esto significó un incremento de las colocaciones brutas de Mibanco de S/ 791 millones (un 10,1% más que en 2015), con lo que alcanzaron los S/ 8.619 millones. Además, mientras el mercado creció un 6% durante 2016, Mibanco consiguió crecer un 11,1%, por lo que incrementó en más de S/ 600 millones su cartera vigente. Este crecimiento le permitió ubicarse en la quinta posición dentro del sistema financiero peruano.

Mibanco mantuvo el liderazgo en el segmento, y se consolidó como la entidad financiera más importante para las mypes, con una participación de mercado en número de clientes del 31,5%, gracias al crecimiento en más de 65.000 clientes.

Superar las utilidades conseguidas en 2015, que ascendieron a S/ 154,5 millones al cierre de 2016.

Resultado:

La utilidad neta se duplicó en comparación con el año anterior, y alcanzó los S/ 312,6 millones.

Mientras que las utilidades del sistema bancario crecieron en promedio un 2,6% durante 2016, las de Mibanco lo hicieron en un 102%, lo que la ubicó como la entidad que mayor crecimiento porcentual tuvo en utilidades.

Mibanco obtuvo una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 23%, frente al 14% del año anterior. Esto la convirtió en la tercera entidad con mejor ROE dentro del sistema financiero local.

Objetivos de comunicación

Alcanzar la norma establecida por Ipsos para reconocimiento de marca de campañas publicitarias (*brand recognition* > 25%) en las campañas «Escolar #Cholosoy» (enero de 2016) y «Navideña #Cholosomos» (octubre de 2016).

Resultado:

Se superó el reconocimiento esperado del 25%: alcanzó un 35% en la campaña escolar y un 34% en la campaña navideña.

Incrementar en 5 puntos porcentuales el *top of mind* de recordación de marca a nivel nacional (29% a noviembre de 2015) para finales de 2016.

Resultado:

Las campañas de 2016 permitieron incrementar el TOM (*top of mind*) de conocimiento de marca al 34%, lo que duplicó el TOM de la segunda entidad financiera con mayor recordación.

Aumentar la recordación espontánea de la marca en 5 puntos porcentuales en las zonas donde predomina el liderazgo de las cajas regionales (44% en Arequipa, 29% en Cusco y 42% en Huancayo en 2015) para finales de 2016.

Resultado:

Se aumentó la recordación espontánea de la marca en las tres ciudades:

RECORDACIÓN ESPONTÁNEA DE MARCA			
	2015	2016	
Arequipa	44%	49%	
Huancayo	42%	44%	
Cusco	29%	45%	

Fuente: Mibanco.



Indicador cualitativo: además, se consiguió revalorizar la marca. Por primera vez, Mibanco logró ingresar en el *top 20* de marcas más valoradas del país, *ranking* elaborado por Kantar Millward Brown”.

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- El caso #CholoSoy nos muestra la importancia de que las marcas cuenten con un propósito claro que esté relacionado con la realidad del lugar donde se encuentran. En este caso abarca un acontecimiento que es de relevancia nacional, ya que se relaciona con el desarrollo del país.

- El desarrollo de estrategias comunicacionales que funcionen pasa por lograr que el consumidor al que la empresa se dirige sienta que su mensaje se relaciona con él y que le es relevante. En este caso, Mibanco fue más lejos y apeló a temas que puso sobre la mesa y con los que desafió los estereotipos y connotaciones sociales negativos, dándoles un giro de reivindicación que no hizo otra cosa que permitir que nos sintiéramos orgullosos de lo que somos. La marca trascendió el producto financiero y habló de lo que uno es y lo importante que es.
- La selección de medios de la campaña #CholoSoy fue clave para lograr que las personas se enteraran de lo que el banco les ofrecía. Si no se hubiese realizado la investigación necesaria para conocer aquellos medios que el *target* específico utilizaba tanto dentro como fuera del lugar, es posible que se hubiera optado por aquellos con los que se suele trabajar; y es justamente eso, el apostar por lo diferente, lo que llevó a Mibanco a alcanzar resultados que sobrepasaron sus expectativas.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Realice un FODA de la campaña realizada por Mibanco.
2. Indague y discuta sobre la percepción del consumidor acerca de esta campaña.
3. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva de Mibanco y cómo se ve reflejada en su propuesta de campaña?
4. ¿Cómo evaluaría el *mix* de medios que empleó Mibanco?

Referencias

- *El Comercio*. (30 de abril de 2018). Produce impulsará agenda que fomente competitividad de mypes. *El Comercio*.
- Comex Perú. (2018). *Situación de las mype en 2017: muchos retos en el camino*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino>
- Fundación Wiese. (s. f.). *¿Cuál es la situación de las mujeres emprendedoras del Perú y el mundo?* <https://www.fundacionwiese.org/blog/cual-es-la-situacion-de-las-mujeres-emprendedoras-en-el-peru-y-el-mundo/>
- Ibope. (2015). *Monitor multimedios*.
- Mibanco. (s. f.). <http://www.mibanco.com.pe>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Boletín Informativo Mensual de las Cajas Municipales*.
- Villar, P. (8 de septiembre de 2017). Comex Perú: mypes siguen aumentanado, pero formalización no avanza. *El Comercio*.



COMENTARIO CASO MIBANCO

#CHOLOSOY 2016

Elaborado por

Martín Hernani

“**EN CUANTO A LAS TENDENCIAS DE *MARKETING*, LA MARCA DESARROLLÓ CONTENIDO DE MARCA A TRAVÉS DEL *STORYTELLING*: «YO SOY UN CHOLO COMO TÚ, QUE EMPRENDE Y TIENE ÉXITO. ¡MIRA MI EXPERIENCIA! NOSOTROS UNIDOS ESTAMOS AQUÍ PARA LOGRAR GRANDES PROYECTOS”.**

El caso «Mibanco, Plataforma #CholoSoy 2016» revaloriza la imagen del consumidor peruano desde un punto de vista cultural. Cada vez más, como sociedad peruana, nos enorgullecemos de nuestro pasado histórico, el legado de la cultura inca. Mibanco, al construir un significado simbólico convergente con los valores de su público objetivo (emprendedores), genera confianza y aceptación de su marca y, por ende, de sus productos en el segmento del mercado financiero peruano donde ejerce sus operaciones.

La marca genera empatía a través de una estrategia integrada de comunicación. Definido su público objetivo (muchachos provincianos emprendedores), construye marca en dos etapas: primero, proyecta una imagen de orgullo, ser un cholo emprendedor que se enorgullece de sí mismo, es unido y ejerce protagonismo en la sociedad; es una persona en la sociedad peruana que tiene el derecho democrático a tener aspiraciones. En segundo lugar, comunica la imagen que elaboró a través del *mix* promocional (publicidad en medios, sorteos, campañas,

etc.). Logra, en consecuencia, una fuerte aceptación de su público objetivo.

Por otro lado, en cuanto a las tendencias de *marketing*, la marca desarrolló contenido de marca a través del *storytelling*: «Yo soy un cholo como tú, que emprende y tiene éxito. ¡Mira mi experiencia! Nosotros unidos estamos aquí para lograr grandes proyectos.

En síntesis, los tres factores que la marca empleó y que resultaron claves para el éxito de la campaña fueron los siguientes: la inyección de un sentido de identidad y orgullo al ser reconocido como un cholo emprendedor; la comunicación integrada de *marketing* a través de distintas herramientas promocionales, la comunicación con su público objetivo potencial en el lugar donde ellos están (por ejemplo, un panel en una avenida muy transitada y en los programas de televisión con mayor *rating* en su segmento); y la construcción de una marca con contenido con base en la experiencia de reconocidos personajes (la Chola Chabuca, Ruby Palomino, entre otros).



El objetivo de la campaña es que los alumnos piensen en la Ingeniería como un campo apasionante, que la conciban como un factor importante capaz de impulsar un cambio real en el mundo en que vivimos”.



09

CASO: UTEC

LIFEHACKERS: TRANSFORMANDO NUESTRA REALIDAD

Categoría

Servicios no financieros



Premio

EFFIE Oro

Cliente

UTEC
Universidad de Ingeniería y Tecnología

Agencia

Copiloto

Elaborado por

Hernán Talledo

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Entorno competitivo

En el Perú existen 51 universidades públicas y 92 privadas (Sunedu, 2017a) y gran parte de ellas ofrecen diversas carreras de Ingeniería. En Lima, donde está situada UTEC, existen universidades públicas, como la UNI y San Marcos; y universidades privadas, como la Universidad Católica y la Universidad de Lima, entre las de más tradición y con mayor número de alumnos.

Las carreras de Ingeniería en su conjunto son las que más alumnos tienen matriculados: casi el 30% de todos los estudiantes del Perú (Sunedu, 2017b). La UTEC cuenta con 1.857 alumnos desde el año 2015 hasta el año 2017-I (Sunedu, 2017a).

El posicionamiento de las carreras de Ingeniería en nuestro país se mantiene un tanto tradicional y muy poco diferenciado. Asimismo, se cree que esta carrera es exclusiva para los estudiantes que son buenos en números, lo cual de alguna manera la vuelve poco atractiva para los jóvenes de hoy, quienes buscan desarrollar su creatividad para la generación de iniciativas y están ávidos de espacios que se lo permitan.

Barreras a la entrada

La dificultad de comprender el estilo e innovación de UTEC entre los potenciales postulantes, así como entre las empresas, acorde con lo tradicional de su enseñanza en el campo de la Ingeniería.

LA EMPRESA

Historia

La Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) surgió a raíz de una iniciativa liderada por el Grupo Hochschild, en el ámbito educativo, donde incursionó en 1982 con la creación de Tecsup. Sin embargo, otras empresas también comparten su visión y se han involucrado en el proyecto, tales como Credicorp, Ferreyros|CAT, Cementos Pacasmayo y Compañía de Minas Buenaventura, entre otras que se van sumando al proyecto. A ello se agrega su consejo directivo, que está integrado por personalidades del mundo empresarial como Eduardo Hochschild (quien

LAS CARRERAS
DE INGENIERÍA
EN SU CONJUNTO
SON LAS QUE MÁS
ALUMNOS TIENEN:
EL

30%

DE TODOS LOS
ESTUDIANTES
DEL PERÚ

lo preside), Dionisio Romero Paoletti, Roque Benavides, Óscar Espinosa, Carlos Rodríguez Pastor, Óscar Gonzales Rocha y Ricardo Rizo Patrón de la Piedra.

Misión

«Tu sueño de hoy, nuestra realidad mañana: construir la Ingeniería del futuro, impulsando el desarrollo tecnológico de Latinoamérica y del mundo».

Visión

Desarrollar Ingeniería para las personas y las empresas del futuro, formando ingenieros creativos, sensibles a las necesidades sociales y con un amplio conocimiento científico, haciendo investigación y solucionando problemas tecnológicos.

Objetivo

Que los alumnos piensen en la Ingeniería como un campo apasionante, que la conciban como un factor importante capaz de impulsar un cambio real en el mundo en que vivimos. No es solo pensar en Ingeniería sino pensar en soluciones a los problemas que la ciencia se encarga de reconocer y diagnosticar. UTEC propone una formación diferente a partir de una metodología de aprendizaje activo que considera el desarrollo de proyectos desde el primer año y a lo largo de los cinco años de estudios; para aplicarla a la tecnología y la innovación en beneficio del desarrollo sostenible del Perú (Wikipedia, 2017).

Análisis FODA

- > **Fortalezas:** capacidad de innovación, comunicar la Ingeniería no desde lo que contiene la carrera sino desde lo que el alumno de la generación Z busca.
- > **Debilidades:** universidades competidoras de muchos años en el mercado que han formado en las mentes de los alumnos una forma de estudiar Ingeniería y, al ser universidades referentes (UNI, PUCP, San Marcos, etc.), tienen el poder de hacer prevalecer su forma clásica de enseñar amparándose en su historia y prestigio. Ser una universidad privada a la que no todos los estudiantes pueden tener acceso por cuestiones económicas.

- > **Amenazas:** romper los mitos de cómo debe ser la enseñanza de la Ingeniería cambiando las pautas de pensamiento y los hábitos de decisión. Aún tiene poco tiempo en el mercado (cinco años) frente a las otras universidades.
- > **Oportunidades:** captación de nuevas generaciones que construyen el aprendizaje desde la práctica y experiencias y no solo desde la teoría. Una posible decepción de los potenciales estudiantes de Ingeniería con los métodos tradicionales de estudio. Falta de innovación en las demás universidades en sus métodos de enseñanza de la Ingeniería.

Líneas de productos ofrecidas

La UTEC está especializada en carreras relacionadas con la Ingeniería: Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería de la Energía, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Mecatrónica, Ciencia de la Computación y Bioingeniería.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

Estudiantes con edades a partir de los 16 años, de NSE A y B, con alto potencial intelectual y actitudes favorables a la innovación y al cambio.

Concepto y posicionamiento de la marca

Siete de cada 10 chicos salen del colegio sin saber qué estudiar (UTEC, 2017b), y se enfrentan a la decisión más importante de sus vidas hasta ese momento. ¿Cómo convencerlos de que la Ingeniería es para ellos? La Ingeniería está posicionada como una carrera dura y demasiado numérica; en algunos casos, muy poco atractiva para los jóvenes, y casi exclusiva para los que son buenos en números.

Según los estudios (Ministerio de Educación, 2017), la mejor universidad para estudiarla es la UNI, seguida de la Universidad Católica, San Marcos y la Universidad de Lima. Sin embargo, si hablamos del segmento privado, cada una tiene su enfoque único. La Universidad Católica se diferencia por su enseñanza en procesos de producción, mientras que la Universidad de Lima se enfoca mayormente en gestión.

La UTEC propugna una nueva Ingeniería, más «sexy» y que forme ingenieros en acción, dispuestos a cambiar el mundo desde sus propias inquietudes, pero diagnosticando previamente los problemas, desde los más pequeños hasta los más grandes. Alumnos cómplices en algún proyecto o idea.

Desafíos de la marca

UTEC, la Universidad de Ingeniería y Tecnología, con solo cinco años en el mercado, necesitaba construir una ventaja diferencial con la que chicos de 15 a 17 años pudieran identificarse. El desafío estratégico era que los futuros estudiantes entendieran que la Ingeniería como la piensan quedó atrás y que reconozcan el diferencial de estudiarla en UTEC, en donde, poniendo su ingenio en acción, pueden cambiar el mundo.

Tienen de 16 a 18 años y, a diferencia del estereotipo típico del ingeniero, no solo son buenos para los números, también son creativos. Los define el ser más realistas y pragmáticos, lo que los lleva a buscar la práctica y no la teoría.

La curiosidad es el motivador más fuerte para la elección de su carrera (67%), así como también la oportunidad de ayudar a las personas (33%). Eligen carreras diferenciadas y con mirada al futuro, como los programas en tecnologías verdes, finanzas con productos hechos a la medida y emprendimiento social.

Son autodidactas, aprenden continuamente desde medios digitales, en especial con tutoriales. Su lenguaje es el audiovisual: prefieren la imagen para comunicarse y YouTube es su espacio natural; el 70% pasa más tiempo ahí que viendo televisión.

Les gustan los mensajes directos, son muy activos en la creación de contenidos más que en compartirlos. Son maestros en el arte del manejo de pantallas simultáneas, capaces de visualizar hasta cinco de ellas, frente a las dos pantallas de los *millennials*.

Son la generación que quiere cambiar el mundo, empezando por su propia realidad (Lastra, 2017).

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto o servicio

Campo de la enseñanza superior especializado en carreras de Ingeniería. Método de enseñanza activa, a diferencia de las universidades tradicionales. Con gran carácter innovador, que busca adaptarse a las nuevas generaciones, especialmente Z y *millennials*.

Comportamiento y actitud del público hacia el producto

La Ingeniería en UTEC se concibe como creativa e innovadora. Intenta rescatar el perfil y forma de ser de la generación Z y evadir la percepción de que los estudiantes de Ingeniería solo tienen que ser buenos en números. Busca desarrollar su creatividad para cambiar la propia concepción de la Ingeniería.

Innovaciones

Que los futuros estudiantes entiendan que la Ingeniería como la piensan quedó atrás, y que reconozcan el diferencial de estudiarla en UTEC, en donde, poniendo su ingenio en acción, pueden cambiar el mundo.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Incrementar el número de postulantes y atraer talento, mientras se demuestra que la Ingeniería, como se vive en UTEC, puede ser una carrera deseada por los más jóvenes.

Incrementar en un 20% más que el año anterior el número de nuevos estudiantes.

Atraer una mayor cantidad de estudiantes de alto rendimiento.

Incrementar la recordación de la marca, objetivo clave por ser una marca joven en la categoría.

Mantener indicadores digitales saludables (generación de *leads*), por ser el medio central del ecosistema de campaña.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

La marca desarrolló una estrategia que, a todo nivel, fuera compatible con el público objetivo al que se dirigía, tanto desde el mensaje como a nivel de medios.

UTEC entendió que los jóvenes quieren cambiar el mundo de hoy empezando por su realidad. Hoy, los jóvenes quieren hacer, generar soluciones, innovar; en otras palabras, «romper el *statu quo*». Eso es un *liferhacker*, alguien que quiere intervenir su realidad para mejorarla, al igual que los ingenieros de UTEC. Cabe destacar que el término es conocido por el público objetivo, que además lo comprende plenamente; sin embargo, no había sido usado en la categoría.

Big idea de la campaña

Liferhackers. Un *liferhacker* es alguien que interviene su realidad para mejorarla, igual que los ingenieros de UTEC (UTEC, 2017a).

Tono

Muy juvenil y desenfadado, propio de la generación Z.

Insight

La nueva Ingeniería de UTEC: «Poner nuestro ingenio en acción para cambiar el mundo».

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

Cambio en el modo de ver y estudiar la Ingeniería. Desplazar hacia los estudiantes la construcción del conocimiento a través de una forma diferente de enseñanza de la Ingeniería. Comunicar que un ingeniero debe ser creativo y estar dispuesto a los cambios.

Concepto de campaña

Instalar el concepto de *liferhackers* y ligarlo a la nueva Ingeniería de UTEC.

Reason why

Formación diferente a partir de una metodología de aprendizaje activo que considera el desarrollo de proyectos a lo largo de los cinco años de estudios; que asegure la formación de competencias claves que exige el mercado laboral a los ingenieros del siglo XXI. Esta metodología presenta una ciencia cercana para incentivar la creatividad e innovación.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La estrategia de medios se basó en un ecosistema digital que tuvo como centro la generación de *leads* (formularios), con soporte de relaciones públicas y vía pública.

Con esta estrategia, se desarrolló un sitio web (<http://www.lifehackersutec.pe>) como plataforma de soporte para la publicación de contenido generado en la campaña. Se empezó lanzando un videomanifiesto (55") explicando un concepto paraguas, *lifehackers*, seguido por un *teaser* (47") sobre el máximo *life hack*: la tabla de ichu. Finalmente, se desveló el video principal de la campaña (1'34"), que se viralizó.

Aprovechando la característica autodidacta del *target*, se desarrollaron cuatro videos tutoriales e infografías con *life hacks*, con la participación de alumnos, profesores y *surfers*. La campaña también contó con la realización de varios motivos gráficos para medios masivos como prensa (revistas y periódicos) y vía pública (elementos *outdoor*), teniendo como protagonistas a alumnos reales.

Para el lanzamiento de la tabla de ichu, se trabajó en una fuerte estrategia de PR con el mensaje «el surf es peruano», aprovechando que existen registros de que los primeros en desplazarse sobre las olas con tablas hechas de fibras naturales fueron los moches. De esta manera, la tabla de ichu rendía tributo a los primeros *surfers* del mundo, llenándonos de orgullo.

Además, fue probada por dos deportistas reconocidos: Álvaro Malpartida, *surfer* profesional, y Jhonny Guerrero, joven promesa del surf, quienes demostraron la maniobrabilidad de la tabla en el mar. Finalmente, varias de ellas fueron donadas a Alto Perú, empresa social que utiliza el surf como vehículo de empoderamiento y desarrollo para niños y adolescentes en situaciones de riesgo.

Así, se posicionó, no solo con un mensaje sino con hechos reales, cómo con la Ingeniería podemos mejorar el mundo.

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

Indicadores clave de rendimiento

Un 63% más estudiantes de alto rendimiento.

Resultados obtenidos atribuidos a la campaña

Fue la campaña con más postulantes en la historia de la universidad: un 55% más de nuevos estudiantes en comparación con el año anterior, la cifra más alta de la historia de la universidad. La recordación de marca (tráfico directo a la web) se incrementó en un 45%. Hubo 164 menciones de UTEC en medios, todas con un tono 100% positivo, lo que permitió superar los S/ 370.000 de *free press*. Hubo 28.000 *leads* (un 68% más que en la campaña anterior) y un 125% más visitas a la web. Playground rebotó de manera gratuita la campaña e hizo su propio video, que llegó a 1,4 millones de reproducciones y más de 10.000 *shares*.

El Comercio eligió la campaña de UTEC como «La campaña publicitaria del año 2016» (Villalobos, 2017).

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

La campaña de UTEC fue clave para transmitir el cambio en la forma de ver la Ingeniería, con un cambio de centralidad, desplazando la comunicación que siempre habla del producto, en este caso de las carreras de Ingeniería, hacia el protagonista, que es doble: el alumno y la generación Z. Las personas somos capaces de hacer muchas cosas y muchos cambios, y debemos atrevernos a ir más allá de los paraguas tradicionales de las instituciones que gobiernan nuestras vidas. El concepto de *Lifehackers* fue un mensaje muy atrevido, pero muy innovador que rompe moldes sobre la percepción de la Ingeniería como carrera dura y llena de números. Se propicia la creatividad y la innovación como motor del cambio y ver nuestra realidad para intentar cambiarla. Se trata de una campaña muy cercana a los postulantes, muy emocional y simbólica, que da de lleno en las motivaciones y estilo de vida de la generación Z.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Qué efectos en el público objetivo hubiera tenido la campaña si UTEC solo hubiese hecho comerciales en televisión?
2. Si UTEC se hubiese promocionado como una universidad especializada en Ingenierías, pero de forma convencional, ¿aun así hubiese sido atractiva su oferta?
3. ¿UTEC ha pensado en cómo defenderse si otras universidades comunicaran algo parecido a Lifehackers, especialmente si tienen carreras de Ingeniería?
4. ¿Cómo puede competir UTEC con la Universidad de Lima, que forma ingenieros gerentes, o con la UNI o la Universidad Católica, que tienen una imagen acreditada de Ingenierías serias?
5. ¿Cómo debería seguir siendo la comunicación de UTEC?
6. Los padres son bastante determinantes en decidir la universidad donde estudiarán sus hijos. ¿UTEC debería hacer acciones de comunicación especialmente centradas en los padres, no solo con la generación Z?
7. ¿Qué podría hacer UTEC cuando vengan nuevas generaciones distintas a las Z? ¿Podría seguir en la misma línea de innovación, pero adaptándose, o esta etapa debería ser pasajera y luego comunicar que es una universidad de excelencia, pero más tradicional?

Referencias

- Ipsos Perú. (2016). *Imagen y percepción de institutos y universidades, segmento postulantes*.
- Lastra, E. F. (2017). *Generación Z: cómo son y cómo influirles con acciones de marketing*. <http://www.arttyco.com>
- Ministerio de Educación. (2017). *I Informe bienal sobre realidad universitaria*. Minedu.
- Sunedu. (2017a). *Lista de universidades*. <http://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>
- Sunedu. (2017b). <http://www.sunedu.gob.pe>
- UTEC. (2017a). *Lifehackers*. <http://www.lifehackersutec.pe>
- UTEC. (2017b). UTEC. <http://www.utec.edu.pe>
- Villalobos, M. R. (12 de enero de 2017). La mejor campaña publicitaria del año 2016 es... *El Comercio*.
- Wikipedia. (2017). UTEC. https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Ingenier%C3%ADa_y_Tecnolog%C3%ADa#Historia

ANEXOS

Imágenes promocionales de la campaña



COMENTARIO CASO UTEC

LIFEHACKERS: TRANSFORMANDO NUESTRA REALIDAD

Elaborado por

Rossana Montero

“LA CAMPAÑA «*LIFEHACKERS: TRANSFORMANDO NUESTRA REALIDAD*» CONSIDERA LAS ESPECIALES CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN Z. AQUELLAS PERSONAS NACIDAS DESPUÉS DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO SE CARACTERIZAN POR COMUNICARSE A TRAVÉS DE IMÁGENES, CREAR CONTENIDOS, ENFOCARSE EN EL FUTURO, SER REALISTAS Y TRABAJAR PARA OBTENER EL ÉXITO PERSONAL”.

Si algo hemos aprendido a lo largo de los años es que las estrategias de *marketing* funcionan mejor cuando se conoce con mayor profundidad al usuario o comprador. Este enunciado cobra mayor importancia actualmente, ya que las nuevas generaciones están cada vez más influenciadas por la globalización, el mayor acceso a la información y la inclusión de la tecnología en sus vidas. Existe una gran diferencia entre ver la tecnología cambiar el mundo y nacer en un mundo cambiado por ella.

Cualquier industria enfrenta la necesidad de entender a las nuevas generaciones; sin embargo, en el caso de la categoría educativa, y en particular en el caso de las instituciones de educación superior, se debe considerar que ofertantes y demandantes del servicio se encuentran en un momento muy especial, ya que el usuario se enfrenta a una decisión trascendental que tiene un peso específico en relación con la dirección que tomará su vida futura.

En el Perú, usualmente las universidades han recurrido a argumentos como experiencia, antigüedad y prestigio, así como al logro de sus egresados, para inclinar la balanza a su favor. Resulta complicado para una universidad de corta edad recurrir a estos argumentos; por ende, debe buscar otro camino.

La campaña «*Lifehackers*: transformando nuestra realidad» considera las especiales características de la generación Z. Aquellas personas nacidas después de la generación del milenio se caracterizan por comunicarse a través de imágenes, crear contenidos, enfocarse en el futuro, ser realistas y trabajar para obtener el éxito personal. Son autodidactas, jóvenes maduros, autosuficientes

y creativos. Tienen una real preocupación por el impacto del ser humano en el planeta, están acostumbrados a solucionar problemas y necesidades de manera personal y enfocada. Se niegan a ser aprendices pasivos. En lugar de ello, esperan estar plenamente comprometidos y formar parte de su propio proceso de aprendizaje.

Los «*life hacks*» son formas ingeniosas de resolver problemas domésticos frecuentes, que buscan simplificar la vida de una manera sencilla, ingeniosa y a bajo costo. En 2011, el diccionario *Oxford Online* describió el término como «una estrategia o técnica adoptada con el fin de gestionar el tiempo y las actividades diarias de una manera más eficiente».

Un «*lifehacker*» es aquella persona que logra, de manera ingeniosa, un mejor rendimiento de su día con el objetivo de ser más eficaz y creativo. Se podría definir casi como un estilo de vida que se basa en ser proactivo en la forma de realizar cada una de las actividades diarias.

En este sentido, la campaña nos presenta ingenieros que pueden transformar e impactar al mundo. Los casos innovadores son presentados de una manera visual, y se eligieron medios propios del público objetivo, como Facebook, YouTube y sitios web, sin dejar de lado canales tradicionales, como prensa escrita y radio.

Al reconocer las características de esta nueva generación, resultan claves para el éxito de esta campaña la elección del concepto central, el diseño del mensaje, así como los medios a los cuales se ha recurrido. El éxito de esta campaña radica en que todos los elementos que la conforman reafirman que la manera de comunicarse con los usuarios ha cambiado.



La marca necesitaba impactar y captar la atención de la sociedad en general, y llamar la atención de la población para visibilizar las situaciones de discriminación que enfrentan las personas con SD en el ejercicio de su derecho a la educación en igualdad y equidad de oportunidades”.



10

CASO: *Sociedad Peruana de Síndrome Down*

EL ANUNCIO QUE HIZO UN GRAN CAMBIO EN 24 HORAS

Categoría

Marketing social



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Sociedad Peruana de Síndrome Down

Agencia

McCann-Erickson

Elaborado por

Carla Pennano e Isabel Sánchez

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Entorno competitivo

El síndrome de Down (SD) o trisomía 21 es una ocurrencia genética que se produce por la presencia de un cromosoma extra en el par 21 de los 23 pares de cromosomas que conforman las células del cuerpo humano. Se caracteriza por un grado variable de discapacidad cognitiva y ciertos rasgos físicos que le dan un aspecto reconocible, como ojos almendrados, cuello corto, hipotonía y baja estatura. Se produce de una forma espontánea en todas las etnias y en todos los países, con una incidencia global de 1 por cada 1.000 nacidos vivos.

Pese a que ya se sabe que el desarrollo de capacidades de las personas con trisomía 21 depende más de los estímulos y oportunidades que reciba que del material genético extra que llevan, aún existen muchos mitos con relación a esta ocurrencia genética y lo que ello implica.

Los mitos sobre su capacidad de aprendizaje, por ejemplo, han determinado que sean segregados, cuando no excluidos, de los servicios educativos y se ponga más énfasis en lo que suponemos no pueden hacer, que en sus habilidades y talentos. Se pone énfasis en la condición de la persona, equiparando discapacidad con incapacidad, y no en las barreras sociales y actitudinales que limitan su participación como agentes activos de la sociedad con mucho que aportar.

En el Perú, de acuerdo con la Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad (2012), cerca del 48% de la población con discapacidad en edad escolar permanece en sus casas, lo que impacta también en sus oportunidades para ser parte de la PEA (población económicamente activa) con todos los derechos de ley. Según esta misma encuesta, hay 506.358 peruanos con discapacidad intelectual.

LA ORGANIZACIÓN

La Sociedad Peruana de Síndrome Down (SPSD) está conformada por personas con síndrome de Down y sus familias y busca promover la mejora en las condiciones de su calidad de vida y su inclusión en la sociedad. Se creó en 1995 y hoy agrupa a más de 4.000 familias.

La SPSD nació con el propósito de lograr que en el Perú las personas con síndrome de Down desarrollen sus capacidades, realicen sus sueños, ejerzan sus derechos y se sientan plenamente incluidas como miembros valiosos de sus familias y comunidades.

Su misión es ser una red nacional de información, apoyo, orientación y defensa de los derechos de las personas con síndrome de Down y sus familias, mientras que su visión es la de ser una entidad con alcance nacional y lazos internacionales, que destina sus recursos a lograr que las personas con síndrome de Down desarrollen sus capacidades y realicen sus sueños.

Ejes de trabajo

La SPSD viene trabajando en diversas líneas de acción para cumplir con su propósito, y dentro de ellas incluye los siguientes cinco ejes:

- 1. Acompañamiento, información, orientación y apoyo a las familias con hijos con SD**
 - a. Centro de información y referencia.** Responde un promedio mensual de 100 inquietudes de todo el país a través de redes sociales, 60 a través de llamadas telefónicas y unas 45 mediante visitas a su local, incluidos estudiantes universitarios.
 - b. Escuela de familias.** Charlas mensuales dirigidas a familiares de personas con SD de diferentes edades sobre diferentes temas de salud, educación, pautas de crianza, apoyo emocional, manejo de conductas inadecuadas, etc.
 - c. Encuentro de familias.** Cada dos años.
- 2. Primera infancia**
 - a. Programa de Bienvenida a Nuevos Padres.** Reunión mensual

con familias que acaban de enterarse de que serán padres de un bebé con SD, o cuyo bebé acaba de nacer. Dirigido a familias con hijos entre los 0 y 60 meses, con el lema «Padres apoyando a padres». Aunque no hay datos oficiales sobre nacimientos de personas con SD, se calcula que cada año nacen en el Perú unos 714 bebés con trisomía 21. La SPSP atiende a un promedio de 350 personas al año.

- b. **Jornadas de salud.** Se organizan en convenio con hospitales como el Hospital de Niño, por los menos dos veces al año.
- c. **Visitas a clínicas, hospitales y hogares de las familias que lo solicitan, a través de voluntarios con hijos con SD.** La SPSP cuenta con folletos preparados especialmente para las diferentes etapas de los primeros cinco años y orientan también a pediatras.

3. Eje de Educación Inclusiva

- a. Programa de capacitación a docentes y funcionarios públicos a través de talleres sobre qué es y cómo implementar la educación inclusiva en colegios y aulas regulares.
- b. Programa de capacitación a familias a través de talleres a nivel nacional sobre qué es y cómo apoyar la inclusión de sus hijos en colegios y aulas regulares.

4. Eje de Ciudadanía y Derechos

Más de 1.800 personas han atendido estos programas desde 2010, en Lima y provincias.

- a. **Programas de liderazgo y formación para la vida independiente,** dirigidos a adolescentes y jóvenes con SD y sus familias.
- b. **Programa de liderazgo Construyendo Ciudadanía,** para el conocimiento y ejercicio de sus derechos, dirigido a jóvenes adultos con SD y sus familias.
- c. **Programa de Autogestores,** dirigido a líderes con SD que participan activamente en la defensa de sus derechos y son portavoces de la SPSP.

5. Eje de Concientización e Incidencia Política (transversal)

Son acciones diversas orientadas a la difusión y toma de conciencia de los derechos de las personas con SD. A través de este eje se aboga por el derecho a la educación, la salud, el trabajo, la vida independiente, la seguridad social, la capacidad jurídica, el derecho a elegir y ser elegidos, entre otros. Estas acciones se llevan a cabo ante el Congreso, ministerios, Gobiernos regionales y locales, medios de comunicación, universidades, gremios profesionales, entre otros. Entre estas acciones, figuran las siguientes:

- Apoyo y orientación frente a casos de discriminación. Trabajan en alianza con la Defensoría del Pueblo y la Clínica Jurídica de la PUCP, entre otras.
- Apoyo a iniciativas de normas legales (la Ley General de Educación, la Ley General de las Personas con Discapacidad, la reforma del Código Civil), así como de políticas públicas.
- Participación en distintas mesas de trabajo y foros como la Mesa de Derechos Humanos y Discapacidad de la CNDH, la red Empresas y Discapacidad auspiciada por la OIT, la Coalición por el Derecho a una Educación Inclusiva (cuya coordinación asume la SPSD), el Consejo Nacional de Educación, el programa Trabajo Contigo del Ministerio de Trabajo, entre otros.
- La SPSD forma parte de Down Syndrome International, la Federación Iberoamericana de SD (Fiadown), la Red Regional por la Educación Inclusiva e Inclusion Internacional.

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

La marca necesitaba impactar y captar la atención de la sociedad en general, y llamar la atención de la población para visibilizar las situaciones de discriminación que enfrentan las personas con SD en el ejercicio de su derecho a la educación en igualdad y equidad de oportunidades. Para lograrlo, necesitaba hacer algo lo suficientemente llamativo. Era momento de concientizar a la sociedad, de irrumpir en el día a día y la rutina de los ciudadanos de a pie para impactar en ella y generar un momento de reflexión que realmente llamara su atención y los impulsara a la acción.

El segmento al que se dirigió está compuesto por padres de familia pertenecientes al nivel socioeconómico medio, que quieren lo mejor para sus hijos y que protestan activamente cuando sienten que estos están siendo discriminados.

La idea era movilizar a la sociedad, lograr que los medios de comunicación dedicaran tiempo a tratar el caso de discriminación que la campaña revelara, y generar un sentimiento de indignación ciudadano.

Concepto y posicionamiento

Se trata de una organización civil sin fines de lucro que busca generar conciencia en la población. Con esta iniciativa, la SPSPD tomó un rol más activo y entró en el juego, diciendo «estoy presente», «genero conciencia» y «me la juego por mi causa, por mi propósito».

Desafíos de la marca

Los padres de personas con síndrome de Down enfrentan una serie de barreras al intentar hacer valer los derechos de sus hijos a una educación de calidad en igualdad y equidad de oportunidades. Entre las barreras se identifican la imposición de un mayor costo de la pensión, negación de cupos para el grado que requieren, demanda de colocar una persona de apoyo en el aula a su costo, entre otros.

El año 2017 el reto fue visibilizar esta situación para promover cambios y que el año escolar empezara con equidad para todos los estudiantes, incluidos aquellos con síndrome de Down.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

El objetivo, bastante ambicioso, fue promover un sentimiento amplio de indignación frente a acusaciones de discriminación, que terminara involucrando a redes sociales como FB y Twitter, y a partir de ello movilizar prensa, comunicados y eventualmente un involucramiento de las autoridades del Ministerio de Educación.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

El *insight* estratégico en el que se basa la campaña es «el que uno sea diferente no lo hace menos y su derecho a una educación de calidad en equidad de oportunidades no debe verse afectado».

Se llegó a esta idea después de escalonar el *insight* y profundizar en él, ya que la primera parte es tomar conciencia sobre la discriminación, lo cual se logra llamando la atención de las personas ante situaciones que cualquiera de ellos puede enfrentar.

El punto de partida es un anuncio de prensa de una escuela inexistente, publicado en diferentes medios y plataformas, que pedía requisitos absurdos para la matrícula, como, por ejemplo, examen de coeficiente intelectual para fijar el precio de la mensualidad, requisito de alto nivel de inglés en niños pequeños, etc.

Tono

La SPSPD cumple el rol de empoderar a las familias para que exijan el cumplimiento de sus derechos y el de sus hijos, y es además un canal para formular denuncias. Es por ello que el tono de la campaña es retador, pero evita generar sensación de lástima y más bien insta a indignarse y rechazar el anuncio discriminatorio de la escuela.

Insight

Para lograr que la mayor cantidad posible de personas se sumaran al propósito y se generara conciencia sobre la problemática, era necesario impactarlas directamente: encontrar la forma en la que pudieran ponerse en el lugar de los padres de las personas con síndrome de Down. ¿Cómo se logró esto? La organización creó una situación en la que todos los padres estarían expuestos a una situación similar, lo que permitiría generar empatía hacia aquellos que enfrentan la discriminación de manera permanente. De este modo, las personas impactadas entendieron (a partir de la propia experiencia) la situación del otro.



Nos indignamos siempre por aquellos problemas que nos afectan directamente, pero no solemos hacerlo por aquellos que solo afectan a otros”.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

El objetivo de comunicación era «estar en boca de todos», llegar a las autoridades y que estas se pronunciaran al respecto. Que la palabra discriminación saliera a la luz a raíz del aviso publicado.

Concepto de campaña

El aviso que hizo un gran cambio en menos de 24 horas.

Reason why: el por qué de la campaña

La racionalidad de la exclusión y la discriminación en la educación hacia la niñez con síndrome de Down está muy arraigada en el imaginario social, y se presume que dadas «su condición y sus capacidades», lo natural y esperable es que estudien en escuelas segregadas donde sus diferencias serán atendidas por profesionales.

La campaña buscaba revertir esta mirada centrada en la supuesta deficiencia de niños y niñas, y enfocarla hacia la existencia de barreras desde el entorno que deben cambiar para asegurar el derecho a la educación de todos sin excepción, en igualdad y equidad de oportunidades.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Objetivo de medios

El objetivo que tenía la SPSPD era lograr un amplio sentimiento de indignación ante la identificación de barreras para la matrícula escolar percibidas como discriminatorias y que atentan contra el derecho a la educación en igualdad y equidad de oportunidades.

Mix de medios

Prensa

Se publicó un anuncio de prensa un día lunes, en el periódico más visto de todo el Perú. La marca se alió con ciertos blogueros e influenciadores que

«movieron» el aviso por redes sociales; la combinación hizo que en menos de media hora se estuviera hablando del asunto.

Digital

Cuando la indignación llegó a su punto más alto, y el propio Ministerio de Educación se pronunció indicando que investigaría la denuncia, se lanzó un video en redes sociales en el que padres de familia explicaban que el colegio de la publicación no existía, pero que esa discriminación la vivían ellos cuando trataban de matricular a sus hijos con síndrome de Down. Los medios de comunicación dieron gran cobertura al tema.

Prensa y digital

La estrategia que empleó la SPSD combinó de manera estratégica la prensa escrita y la digital, llamando la atención de los padres peruanos y la de los ciudadanos de a pie, que leyeron el aviso también en redes y generaron la «bulla» necesaria para despertar al sistema y exigir un mismo derecho: el derecho a una educación inclusiva.

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

Resultados obtenidos con la campaña:

En 24 horas, se lograron cerca de un millón de impresiones.

En 24 horas, se sumaron alrededor de dos horas de conversación en TV y radio abierta sobre el tema de la inclusión escolar para niños con síndrome de Down.

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

1. Se dio un gran paso en cuanto a la igualdad y equidad de oportunidades en nuestro país.
2. Se logró unir a los peruanos en una sola causa, que es la de la inclusión, motivándolos a manifestar su disconformidad con la discriminación percibida.
3. Se logró una toma de conciencia sobre el derecho a la educación, que más adelante podría generar cambios de conducta en las personas y así fomentar una mejor calidad de vida de todas las personas, incluidas aquellas con SD.

4. Se dio un claro ejemplo de la Publicidad y el Marketing usados como valiosas herramientas de transformación social.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Qué elementos del entorno favorecieron el impacto de la estrategia?
2. ¿Cuáles fueron los puntos clave del éxito de la estrategia de *marketing* aplicada por la Sociedad Peruana de Síndrome Down?
3. ¿Qué aprendizajes le genera este caso?
4. ¿Qué hubiera hecho de manera diferente? ¿Por qué?

Referencias

- Sociedad Peruana de Síndrome Down. (2017). *Aviso que generó un gran cambio en 24 horas*. Lima.
- Sociedad Peruana de Síndrome Down. (s. f.). <http://www.spsd.org.pe/>

ANEXOS

Imágenes promocionales de la campaña



REQUIERE DE UNA ACTITUD POSITIVA PARA ENFRENTAR LAS BARRERAS DE LA EDUCACIÓN INCLUSIVA.

REALIDAD La inclusión permite comprender las diferencias.

MENORES CONSIGUEN PARTICIPACIÓN MÁS ACTIVA EN LA SOCIEDAD

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

- Solo niñas y niños de 6 años cumplidos o en trámite.
- Disponer de un certificado de inscripción en el sistema educativo de la zona.
- Disponer de un certificado de inscripción en el sistema educativo de la zona.
- Disponer de un certificado de inscripción en el sistema educativo de la zona.

EXAMEN DE EFICIENTE INTELLECTUAL REQUERIDO PARA ESTABLecer EL PRECIO DE LA MATRÍCULA

• Dirección: Polígono Industrial de... • Educación Física en todos los niveles

REQUISITOS OBLIGATORIOS:

- Solo para niños y niñas de 6 años que sepan leer y escribir.
- Para niños con habilidades psicoeducativas desarrolladas.
- Niños de 6 años en adelante que no sepan inglés intermedio deben pagar tarifa adicional durante los meses.
- Solo se aceptan niños con evidencia por escrito del promedio de su edad.
- Certificación médica que haga constancia que el niño o niña no tiene problemas de salud como asma, alergia y otros problemas de salud.

EXAMEN DE EFICIENTE INTELLECTUAL REQUERIDO PARA ESTABLecer EL PRECIO DE LA MATRÍCULA

➢ Dirección: Polígono Industrial de... ➢ Educación Física en todos los niveles

COMENTARIO CASO SOCIEDAD PERUANA DE SÍNDROME DOWN

EL ANUNCIO QUE HIZO UN GRAN CAMBIO EN 24 HORAS

Elaborado por

María de las Mercedes Carbonell

“LAS REDES SOCIALES SON UN MEDIO IDEAL PARA DIFUNDIR LAS CAMPAÑAS DE *MARKETING SOCIAL*, POR SU GRAN ALCANCE Y PORQUE PERMITEN A LAS PERSONAS INVOLUCRARSE ACTIVAMENTE EXPRESANDO SUS OPINIONES E INTERACTUANDO CON LAS NOTICIAS”.

Al hablar de *marketing* social nos referimos a todas aquellas actividades que realiza una organización sin fines de lucro con el fin de promover una causa con impacto en la sociedad; sea para generar conciencia sobre algún problema social, cambiar alguna conducta en la población, cambiar las percepciones de la sociedad respecto a algún asunto, o motivar determinadas acciones por parte de la población. En esta rama del Marketing, la estructura, conceptos y principios de la disciplina se aplican a ideas o propósitos relacionados con el bienestar de la sociedad en lugar de aplicarse a la venta o consumo de productos o servicios.

Las redes sociales son un medio ideal para difundir las campañas de *marketing* social, por su gran alcance y porque permiten a las personas involucrarse activamente expresando sus opiniones e interactuando con las noticias.

Cada vez es más frecuente el uso de estas redes como plataformas de expresión y denuncia por parte de la sociedad civil. En ellas compartimos las cosas que nos gustan, que nos divierten, nos enternecen, nos asustan o nos indignan. En el Perú, movimientos como #unasolafuerza o #niunamenos lograron niveles nunca antes vistos de participación de la población.

La campaña #educacióninclusiva de la agencia McCann Erickson para la Sociedad Peruana de Síndrome Down se apalancó en la necesidad del ser humano de expresar su indignación cuando se siente injustamente tratado. La estrategia fue muy efectiva para lograr lo que se buscaba: un anuncio de un colegio ficticio que tocaba a los padres de familia en un punto álgido relacionado con la aceptación de sus hijos; y los comentarios iniciales de *influencers* clave dispararon una

ola de respuestas y discusiones en torno a los requisitos excluyentes de un colegio para aceptar a los estudiantes. Con el video de aclaración sobre la negativa que enfrentan los padres cuyos hijos con síndrome de Down no son aceptados para estudiar en colegios regulares, se logró la esperada respuesta del Minedu, que emitió un decreto en favor de la inclusión educativa. Estamos ante un claro ejemplo de cómo la opinión pública puede rápidamente generar una respuesta en favor de sectores necesitados. Este caso demuestra cómo la opinión pública puede contribuir a lograr una buena causa.

También gracias a las redes sociales, hoy vemos cómo lentamente se van derribando barreras para integrar cada vez más a las personas con trisomía 21 en la sociedad. Hemos visto casos excepcionales de jóvenes con síndrome de Down que en distintos lugares del mundo han logrado títulos profesionales y tienen un trabajo y una vida independiente. Hace pocos días, Gerber, la conocida marca de alimentos infantiles escogió a Lucas Warren, un bebé de 1 año con síndrome de Down, como imagen de la marca para este año.

En el Perú, el respeto a la igualdad de derechos de todas las personas, y en este caso específico de las personas con habilidades diferentes, es un reto para una sociedad poco informada y aún afectada por prejuicios. La Sociedad Peruana de Síndrome Down ha dado los primeros pasos, y de seguro continuará luchando, por la inclusión de sus miembros en los distintos ámbitos de la vida. El uso de los medios sociales será clave para difundir historias que sirvan para informar, destruir prejuicios y contribuir a la aceptación de todos los miembros de nuestra sociedad.



El público objetivo de Panetón D'Onofrio es muy amplio e involucra a todos los peruanos, lo cual representa un reto de segmentación importante para la marca. Es por ello que resultó clave enfocarse en las actitudes que caracterizan a los peruanos, más que en los datos geográficos o demográficos”.



11

CASO: *Nestlé*

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

Categoría

Éxito sostenido



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Nestlé Perú

Agencia

**Publicis y
Métrica Comunicación Estratégica**

Elaborado por

**Anabelén Arbulú e
Isabel Sánchez**

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

La categoría panetones se encuentra bastante madura y es transversal a todos los niveles socioeconómicos. Cada año se consumen alrededor de 25 millones de unidades, y el 84% de las ventas se concentran en diciembre, con énfasis en la semana misma de Navidad, cuando ocurre casi el 50% de las colocaciones. Este altísimo nivel de estacionalidad convierte al mercado de panetones en uno de los más competitivos. El creciente número de marcas existentes —a la fecha más de 60 registradas— cada año ponen a prueba sus estrategias comerciales en un plazo de tiempo muy corto y, si se equivocan, saben que tendrán que esperar al siguiente diciembre para intentar enmendar el error de cálculo que la mayoría de las veces se traduce en pérdida de participación.

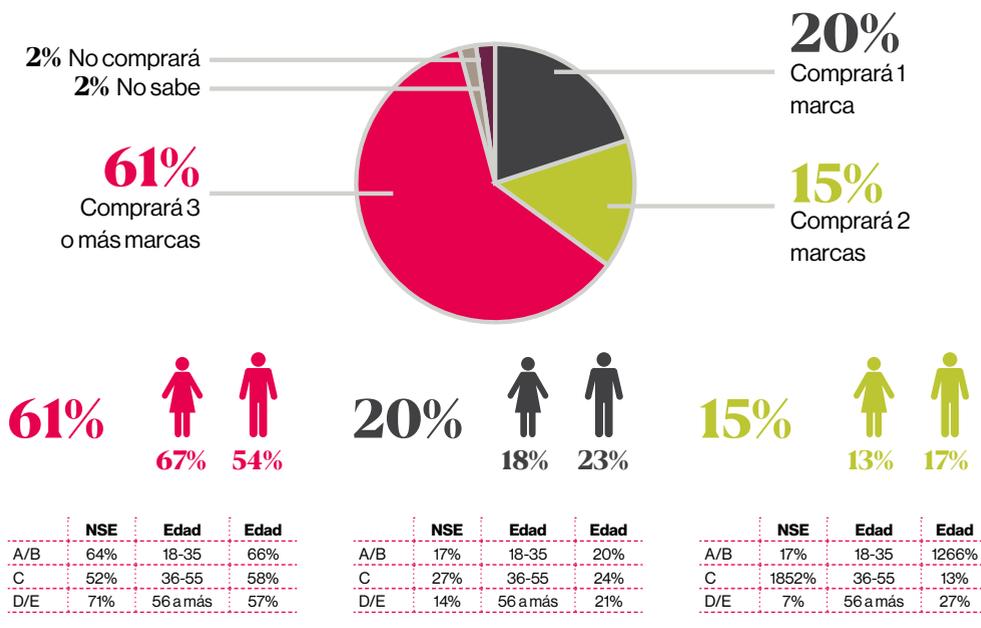
Es importante destacar que, en total, el mercado de panetones en el Perú mueve alrededor de US\$ 140 millones anuales (*Perú.21*, 2017) y el Perú es el segundo país con mayor consumo per cápita de este producto en el mundo.

Sumado a esto, a partir de 2013, el panetón empezó a «commoditizarse». La homogenización del producto en cuanto a receta y calidad había generado que las más de 60 marcas existentes apostaran por una estrategia de precios bajos y promociones. En ese contexto, Panetón D'Onofrio resultaba afectado, dado que su diferenciación histórica en términos de la calidad ya no parecía suficiente y su participación en valor había caído del 29% en 2009 al 24% en 2012. Entre tanto, las marcas propias de bajo precio seguían creciendo y ya superaban en conjunto la barrera del 20%, mientras que el resto de las empresas formales se mantenían estancadas.

Asimismo, cabe destacar que, de acuerdo a un estudio realizado por Madison Market Research, los peruanos compran más de una marca de panetón, y para 2017 se estimó que el 61% compraría más de tres marcas de panetones (*La República*, 2017). Esto pintaba un panorama aún más retador para la marca.

Adicionalmente, los mensajes navideños de la categoría también se volvieron genéricos. Las marcas centraban su comunicación en los mensajes típicos de la Navidad (la celebración de la Nochebuena y la cena familiar) y en los atributos funcionales del producto (sabor, insumos, «apetitosidad»). La saturación del mismo mensaje por todas las marcas aportaba más a la homogenización del producto y Panetón D'Onofrio, como líder, seguía siendo el más afectado.

PENSANDO EN NAVIDAD, ¿CUÁNTAS MARCAS DE PANETÓN COMPRARÁ?



LA EMPRESA

Historia

La historia empieza en 1866, en Suiza, cuando Henri Nestlé crea un revolucionario alimento infantil. En 1905, la empresa que había fundado se fusiona con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company para formar lo que hoy en día se conoce como el Grupo Nestlé.

Tras años de crecimiento, Nestlé elimina marcas no rentables y promueve aquellas que satisfagan a sus clientes, cada vez más sensibilizados con su salud, de acuerdo con sus nuevos principios de «Nutrición, salud y bienestar». La empresa se expande en los Estados Unidos, Europa del Este y Asia, y ambiciona alcanzar el liderazgo mundial en agua, helados y alimentos para animales.

En el año 2006, Nestlé pone en marcha su modelo de Creación de Valor Compartido, según el cual toda acción realizada en beneficio de los accionistas debe también generar valor en las comunidades donde opera y en la sociedad en general. Nestlé adquiere la empresa de productos para el control del peso Jenny Craig y el fabricante de cereales para desayuno australiano Uncle Toby's.

En el año 2007, el interés creciente de la compañía por la nutrición médica, la conduce a adquirir Novartis Medical Nutrition, la empresa de alimentos para bebé Gerber y la firma de aguas minerales suiza Sources Minerales Henniez.

En el año 2010, adquiere la división de pizzas congeladas de Kraft Foods y lanza al mercado el Nestlé Cocoa Plan y el Nescafé Plan, con el propósito de establecer cadenas de suministro sostenibles de cacao y café, mejorar las condiciones sociales en las comunidades productoras y asegurar su rentabilidad.

En el año 2011, se fundan Nestlé Health Science y el Nestlé Institute of Health Sciences para la investigación de productos nutricionales con base científica, destinados a prevenir y tratar enfermedades crónicas. Nestlé se convierte en la primera empresa de alimentación que colabora con la Fair Labor Association (FLA) para ayudar a erradicar el trabajo infantil en la cadena de suministro del cacao.

En el año 2015, Nestlé lanza Cailler, la marca existente de chocolate suizo más antigua y su primer chocolate mundial de gama *superpremium*.

Es así como Nestlé logra consolidarse como la empresa líder en alimentación y nutrición del mundo.

Descripción de la empresa

Nestlé es la empresa de alimentación y bebidas más grande del mundo. Su enfoque está en mejorar la calidad de vida de sus consumidores y en la contribución con un futuro más saludable ofreciendo productos y servicios para todas las etapas de la vida, en todos los momentos del día, ayudando a las personas a cuidarse a ellas mismas y a sus familias.

Nestlé opera en los diferentes países del mundo con cuatro principios que rigen su comportamiento:

- 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.

Por otro lado, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para el año 2030, Nestlé se ha propuesto lo siguiente:

1 Ayudar a 50 millones de niños a llevar una vida más saludable.

2 Contribuir a mejorar la calidad de vida de 30 millones de personas en las comunidades directamente vinculadas a sus actividades.

3 Luchar por alcanzar cero impactos ambientales en sus operaciones.

Líneas de productos ofrecidas

Nestlé posee una amplia gama de líneas de productos que ofrece alrededor del mundo. 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

Panetones

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

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

El público objetivo de Panetón D'Onofrio es muy amplio e involucra a todos los peruanos, lo cual representa un reto de segmentación importante para la marca. Es por ello que resultó clave enfocarse en las actitudes que caracterizan a los peruanos, más que en los datos geográficos o demográficos.

Es indudable que la familia y los amigos son dos componentes que unen a la audiencia de panetón D'Onofrio y que trascienden las edades, los niveles socioeconómicos, el lugar de procedencia, entre otros. Y, dadas las obligaciones y la vorágine del día a día, es cada vez más difícil lograr estar juntos hasta en Navidad, fecha clave de la marca.

La soledad de pasar las fiestas navideñas alejados de sus seres queridos hace que se sientan vulnerables y angustiados.

Concepto y posicionamiento de la marca

Existe una relación directa entre la tensión de la audiencia (tener pocas oportunidades para estar con sus seres queridos y, en consecuencia, quedarse solos) y el rol de la marca de ser ese transformador de momentos cotidianos en momentos extraordinarios y de fomentar la cercanía física con los que más quieren.

Panetón D'Onofrio ha logrado consolidarse como el ícono de la Navidad peruana, brindando a sus consumidores el beneficio emocional de hacerlos sentir cerca de sus seres queridos y que disfruten más los momentos con ellos.

Desafíos de la marca

En un mercado en continuo crecimiento y con cada vez más competidores en la mira, Panetón D'Onofrio debía lograr destacar y lograr una conexión con sus consumidores que lograra diferenciarse claramente del mensaje de la competencia y fuera relevante para los consumidores, a fin de sostener el éxito de la marca y proteger su participación de mercado.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto

El panetón es un producto con una marcada estacionalidad a pesar de los esfuerzos de las marcas por promover su consumo en otras fechas tales como Fiestas Patrias. Para el peruano, una Navidad sin panetón es inimaginable.

Al ser una categoría bastante madura y transversal a todos los niveles socioeconómicos, las recetas se han ido homogenizando; actualmente, todo tipo de empresas ofrecen panetones, hasta las estaciones de combustible.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Objetivos de ventas: el negocio de panetones representa más del 40% del total de ventas anuales de confitería de Nestlé, por lo que es clave mantener el liderazgo en sus productos y seguir siendo la mejor alternativa para sus consumidores.

- > Asegurar el crecimiento en unidades año tras año de manera continua.
- > Asegurar el crecimiento en unidades de ventas de Nestlé Perú, alineado con el promedio de los últimos tres años (6%).

Objetivos de comportamiento del consumidor: para que la marca siga siendo elegida por sus consumidores es clave que mantenga su valor como tal.

- > Mantenerse como líderes de mercado con un *funnel* de marca sólido vs. sus competidores año tras año y tener un nivel de lealtad de marca por encima del 10%.

Objetivos de percepción del consumidor: para que la campaña tuviera éxito era muy importante lograr representar la realidad de los peruanos y que ellos se identificaran con ella, ya que de lo contrario no se lograría ninguna conexión con los consumidores.

- > Consolidarse como la marca símbolo de la Navidad peruana, con una asociación superior al 30%.

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

La marca asumió el rol de conector y transformador de momentos cotidianos en momentos extraordinarios.

En el año 2013, se lanzó la campaña «La Navidad peruana», en la que, a través de las pastorcitas de Chachapoyas, se iban descubriendo las tradiciones típicas navideñas de las distintas regiones del Perú, y se recordó a todos los peruanos que lo mágico de la Navidad es compartir nuestras tradiciones navideñas, fortaleciendo el orgullo nacional.

En 2014, se lanzó la campaña «Navidad de luz», en la cual regalaron luz a Acchahuata, una comunidad cusqueña, para que por primera vez el

pueblo se reuniera para celebrar su mejor Navidad. Acchauata pudo experimentar y celebrar la magia de la Navidad peruana.

En 2015, se lanzó la campaña «La magia de la Navidad peruana llegó a Japón», en la que Panetón D'Onofrio llevó a la vida el reencuentro de un padre y su hija hasta el dicho país, después de pasar muchas Navidades separados.

Finalmente, en 2016, la marca decidió dar un siguiente paso: no solo contaba historias y las hacía realidad, sino que buscaba que sus consumidores pudieran vivir la promesa de la marca de una manera real e inspirarlos para que cada uno de ellos regalara la magia de la Navidad peruana a su manera, creando sus propias historias de Navidad. Basados en la premisa «Todos conocemos a alguien que está solo en Navidad», se lanzó la campaña #UnLugarEnMiMesa y se mostraron tres casos reales de personas que abrieron su casa para compartir la Navidad con alguien que conocían y que sabían que la iba a pasar solo.

Es así como Panetón D'Onofrio confirma, a lo largo de los años, que no solo es una marca con un discurso emotivo sino que hace realidad su promesa de marca haciendo vivir a todos los peruanos «la magia de la Navidad peruana».

Tono

De acuerdo con el tenor de la campaña, era clave que el tono de comunicación fuera emotivo, con un toque testimonial y sobre todo cercano a los peruanos. La idea era que sus consumidores pudieran sentirse identificados con lo que veían.

Insight

La marca encontró la importancia de los consumidores de estar cerca a sus familiares y seres queridos, sobre todo en la época de fiestas navideñas. Este anhelo se ve muchas veces truncado por las diferentes obligaciones que, a medida que nos hacemos adultos, vamos adquiriendo.

El *insight* que llevó la «gran idea» a la acción fue: «Me angustia sentirme solo, alejado de los que más quiero. Cada vez es más difícil pasar buenos momentos juntos, porque mis obligaciones no me lo permiten. Quisiera sentirme más cerca».

Dada esta situación, la marca se preguntó: ¿por qué las personas en nuestro país, por múltiples razones o carencias, no pueden disfrutar de una celebración mágica? Y es que la Navidad no solo es recibir o dar regalos, sino también compartir la felicidad que uno siente con los seres queridos.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Teniendo clara la importancia de «estar cerca a nuestros seres queridos» y sabiendo que cada vez es más complicado lograrlo en el mundo agitado de hoy, D'Onofrio capitalizó la oportunidad de ser la marca que entendiera y actuara sobre la importancia de estar juntos en la Navidad. De esta manera, se abordó el reto de la comunicación, en el que D'Onofrio sería el transformador de momentos cotidianos en momentos mágicos de conexión con los tuyos, siendo la única marca en el mercado que cree en las historias que cuenta, pero, sobre todo, que genera experiencias reales con sus consumidores.

Panetón D'Onofrio te acerca a tus seres queridos, regalando la magia de la Navidad peruana.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Se utilizó la TV abierta y el cable para lograr un gran alcance, pero también se trabajó en relaciones públicas para dar mayor credibilidad a la propuesta. El efecto de las notas periodísticas y rebotes en redes sociales fue tan grande que todos hablaban del tema durante la campaña.

Se trabajó un adecuado *mix* que permitió que la campaña fuera conocida por el público objetivo.

El uso de la TV fue indispensable para la generación de alcance y recordación de la campaña. La vía pública tenía como principal objetivo amplificar el concepto de «unión, peruanidad y regalo» y dar a la campaña visibilidad tanto en Lima como en provincias.

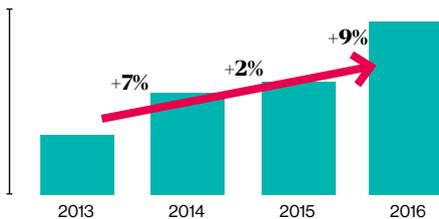
Y, finalmente, a través de la inversión en el medio digital, la marca se comunicó en tiempo real con sus consumidores a lo largo de la campaña. Se utilizaron Facebook, la página web, Twitter y YouTube.

RESULTADOS OBTENIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAMPAÑA

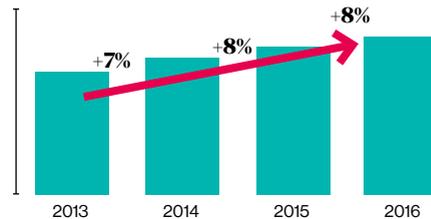
Objetivos de negocio:

1. Se logró tener un crecimiento sostenido en el período planteado como objetivo (2013-2016). Cabe destacar que esto se mantuvo incluso en años en los que el mercado decreció.
2. Se logró un crecimiento sostenido en las ventas de la categoría de Panetones de Nestlé Perú por encima del 7% en los últimos cuatro años, muy por encima del *target* del 4%.

UNIDADES DE PANETÓN
D'ONOFRIO, 2013-2016



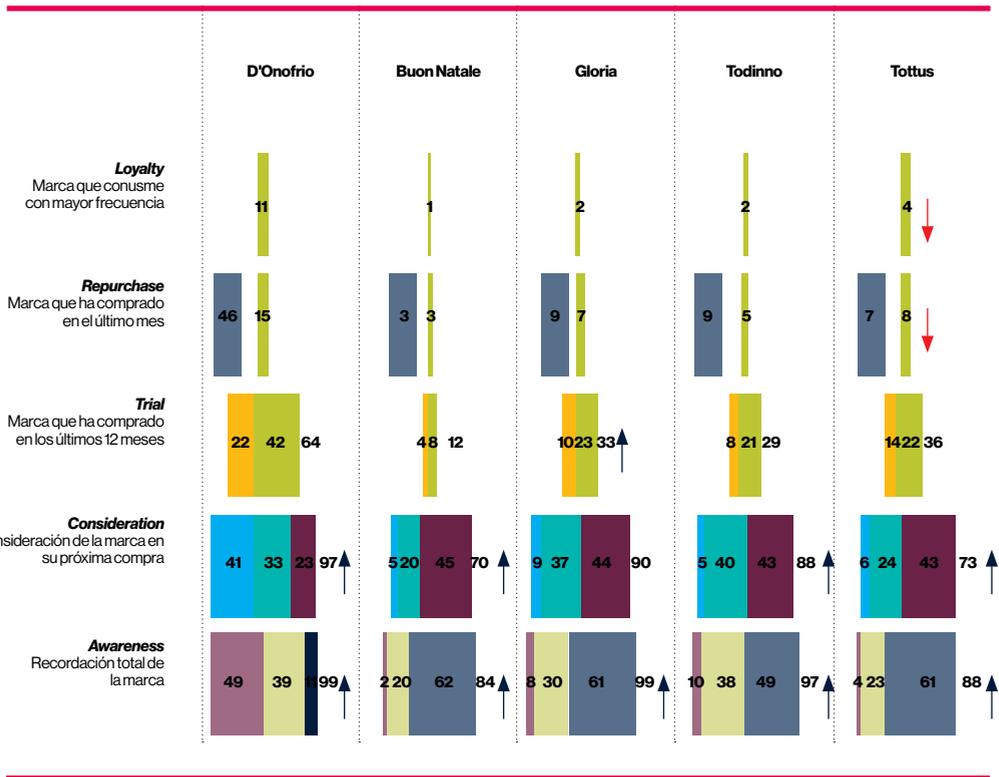
UNIDADES DE PANETONES
DE NESTLÉ, 2013-2016



Panetón D'Onofrio ha logrado consolidarse como el ícono de la Navidad peruana, brindando a sus consumidores el beneficio emocional de hacerlos sentir cerca de sus seres queridos y que disfruten más los momentos con ellos”.

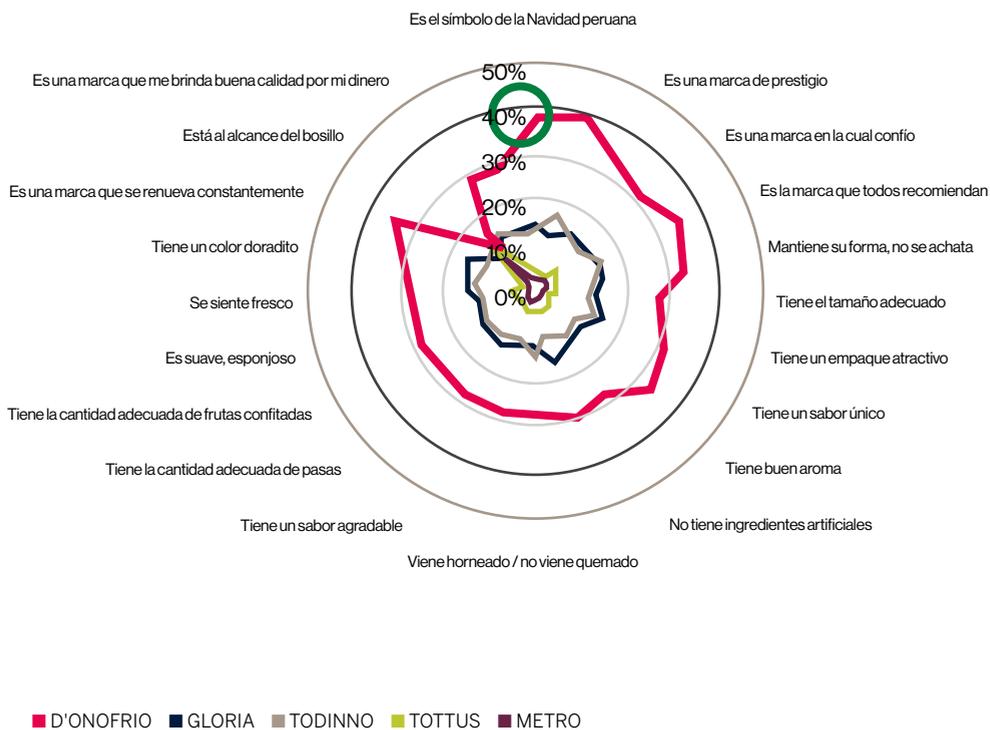
Objetivo de comportamiento del consumidor:

- 3. Se mantuvo un funnel de marca sólido frente al de la competencia. Se superó el objetivo planteado y fue la única marca en el mercado con presencia del 11% en la fase de lealtad.



Objetivo de percepción de los consumidores:

- La asociación de Panetón D'Onofrio como símbolo de la Navidad peruana llegó a superar el 35% en 2016 frente al resto de sus competidores que no lograron superar el 20%.



Fuente: Ipsos Conect.

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

El caso «Regala la magia de la Navidad peruana» resalta la importancia del trabajo en el mensaje de la marca y de la conexión que se logra con el consumidor. Panetón D'Onofrio, en un mercado con muchos competidores en escena y en el que la guerra de precios se hacía evidente, optó por trabajar su valor de marca en vez de ir por algo a veces más rápido, que es bajar el precio.

Asimismo, la compra de panetones, y sobre todo la fidelidad de los consumidores a las marcas de dichos productos, es muy baja; sin embargo, si se logra encontrar la combinación perfecta entre relevancia y buen producto, se alcanzan y, en este caso, hasta se superan los objetivos planteados.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Cuáles considera que son los factores clave del éxito de la campaña y por qué?
2. ¿Cómo ha logrado la marca mantener el éxito aun cuando la categoría en la que se encuentra ha optado por bajar los precios?
3. ¿Cómo realizaría la segmentación para la marca Panetón D'Onofrio?

Referencias

- Ipsos Apoyo. (2016). *Brand health tracking*.
- *La República*. (27 de diciembre de 2017). ¿Cuáles son las marcas de panetones más consumidas por los peruanos en Navidad? *La República*.
- Nestlé Perú. (2016). *Ventas internas Nestlé Perú*.
- *Perú21*. (12 de diciembre de 2017). ¿Cuánto mueve el mercado de los panetones en el Perú? *Perú21*.

ANEXOS

Imágenes promocionales de la campaña



COMENTARIO CASO PANETÓN D'ONOFRIO

REGALA LA MAGIA DE LA NAVIDAD PERUANA

Elaborado por

Julio Malpartida

En un escenario como el actual, podríamos hablar de un consumidor aislado que pasó a ser un consumidor social, que dejó de comprar productos y pasó a comprar satisfactores y que vive en búsqueda de experiencias no basadas en las funcionalidades de los productos.

Frente a estos cambios, las empresas cuyas categorías se desarrollan en un mercado maduro, donde existe el riesgo de que sus productos se conviertan en *commodities* y sea la variable precio la que prime en la decisión de compra, deben buscar fidelizar a los clientes

a través de estrategias que impidan el ingreso al mercado de los productos «*me too*» (yo también) y se trabajen ventajas diferenciales basadas en las emociones.

Lo sucedido en la campaña desarrollada por el panetón D'Onofrio, que le valió un premio EFFIE, es un ejemplo muy claro de lo que deben hacer hoy las marcas maduras que empiezan a perder su ventaja diferencial y se ven obligadas a profundizar el análisis de lo que ocurre en el mercado y, sobre todo, los cambios en las decisiones de los

consumidores, y a salir a competir con apelaciones no basadas en la parte funcional sino en la emocional, para así lograr un verdadero *engagement*.

Llega un momento para las empresas en que es necesario hacer una introspección para darnos cuenta de que hoy en día la propuesta de valor de una marca es la parte crítica del éxito. Cuanto más alto el valor de la marca, mayor la disposición de los consumidores para seguir consumiendo el producto e incluso incrementar el consumo; y cuanto más alto el valor, más posibilidades de tener un precio mejor. Esto es resultado de una ecuación de VALOR en la cual los beneficios recibidos y percibidos son mayores que los costos incurridos para la adquisición del producto, y esto trae como consecuencia un *engagement*.

La propuesta de valor de panetón D'Onofrio fue generada a partir de darse cuenta de que los aspectos funcionales de un producto ya no son vendedores en un mercado muy competitivo donde encontramos más de 60 (aproximadamente) marcas de panetones inscritas que deben salir a competir en un mercado sumamente estacional, y que es un océano rojo. Prácticamente, la campaña dura de octubre a diciembre y luego se debe esperar hasta el año siguiente, lo que implica que cualquier desviación se debe corregir con mucha posterioridad, generando así mayor riesgo para las empresas.

Muchas marcas corren el riesgo de desaparecer muy pronto del mercado si no hacen un análisis profundo de los aspectos emocionales de sus consumidores y cuál es su actitud hacia los productos, cuál es la experiencia buscada y alcanzada en cada uno de los *touch points* que tienen con la marca.

Las fiestas navideñas son algo muy especial para todas las familias peruanas, y el panetón

es un símbolo, un ícono de lo que es la Navidad. D'Onofrio es una marca relacionada con la nostalgia, y, en ese sentido, los aspectos emocionales se hacen más fuertes e importantes. El argumento «siempre hay alguien solo en Navidad» toca las fibras más profundas de un ser humano, aspecto que D'Onofrio descubrió, explotó y puso en marcha.

Ser una marca de nostalgia implica emociones, y si apelamos a las emociones, lograremos conexiones especiales con los consumidores y clientes. Una marca con más de 100 años en el mercado, con una propuesta de valor poderosa basada en los sentimientos, tiene la capacidad de fortalecer su posicionamiento y lograr poder diferenciarse con claridad sin recurrir a la ventaja diferencial y resaltar aspectos funcionales del producto. El gran posicionamiento de la marca D'Onofrio es lo que mantiene al panetón en un lugar prioritario en las preferencias de las tomas de decisiones, en un escenario en el que el 82% de estas decisiones se toman en el mismo punto de venta.

Como todo evoluciona, tanto clientes como consumidores, las marcas también deben evolucionar, y hoy en día esto significa el uso de redes sociales para llegar en forma más personalizada a la audiencia. Esta audiencia hoy es muy sensorial y nostálgica, y eso es una ventaja diferencial poderosa que las marcas deberían trabajar. El panetón D'Onofrio es una de ellas.

Termino este comentario con la siguiente expresión:

Una marca que llega a la mente, produce una reacción. Una marca que llega al corazón, genera un compromiso.



**Alicorp busca
acompañar a sus
consumidores
en todos los
momentos de su día
a día, brindándoles
bienestar con
cualquiera de sus tres
líneas de negocio”.**



12

CASO: *Alicorp*

ALI, UNA AMIGA DETRÁS DE LA ESTRATEGIA DE CRM

Categoría

Media idea



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Alicorp S. A. A.

Agencia

**Fire Advertainment S. A.
Publicis Asociados S. A. (Mediavest)**

Elaborado por

**María de las Mercedes Carbonell
Camila Parodi**

RESUMEN DEL CASO

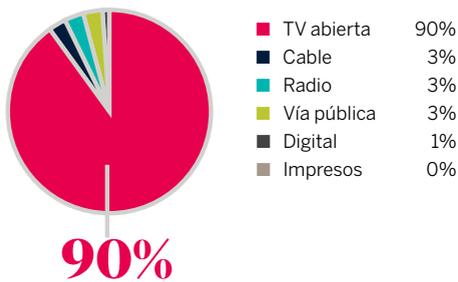
Alicorp es una compañía peruana que produce, comercializa y exporta principalmente productos de consumo masivo (alimentación, cuidado del hogar y cuidado personal) destinados a las amas de casa.

La mayoría de las categorías de su unidad de negocio Consumo Masivo Perú crecieron en participación de mercado en los últimos años, gracias a su estrategia de desarrollo de megamarcas¹, a sus múltiples lanzamientos y relanzamientos de productos, a la entrada en categorías nuevas para la empresa, y a su gestión de canales de distribución y puntos de venta (Alicorp, 2016a).

Esta unidad de negocio utiliza la televisión como principal medio de comunicación con su audiencia: las amas de casa del Perú. En el año 2013, el 90% de su inversión publicitaria se concentraba en este medio, cuyas tarifas aumentaban considerablemente a niveles de doble dígito, con lo que los costos de la compañía también se incrementaban (véase la figura 1).

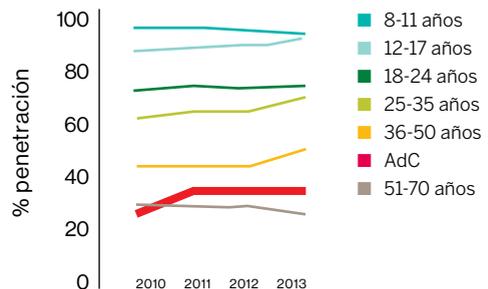
En línea con los pilares estratégicos de crecimiento y eficiencia, Alicorp tenía que encontrar formas más eficientes de comunicarse con su audiencia para reducir el impacto de las crecientes tarifas de televisión en el negocio. La compañía encontró una oportunidad en los medios digitales, que estaban en crecimiento: la penetración de usuarios de Internet en Lima estaba aumentando y los costos de conexión a Internet se estaban reduciendo (véase la figura 2) (Alicorp S.A.A., 2017).

FIGURA 1
SHARE EN MEDIOS DE ALICORP, 2013



Fuente: Inversión a tarifa real Alicorp.

FIGURA 2
PENETRACIÓN DE INTERNAUTAS, LIMA



Fuente: IGM Ipsos, perfil del internauta y perfil del ama de casa.

1. Alicorp define como megamarcas a «aquellas marcas con foco de nuestro negocio que se encuentran en la mayoría de hogares y tienen gran potencial para crecer a nuevas categorías» (Alicorp, 2015).

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Entorno competitivo

En el mercado de consumo masivo, la televisión era el principal medio utilizado por las marcas para anunciarse. El incremento de tarifas en televisión, el aumento de la penetración de Internet y los menores costos de conexión influyeron en que entre los años 2011 y 2015 la inversión en publicidad digital en el Perú tuviera un crecimiento acumulado del 136% (ANDA Perú, 2016). Cada vez más empresas reconocían el impacto de este medio. Nestlé, P&G, Unilever y Kraft (ahora Mondelēz), competidoras directas de Alicorp en varias categorías, venían desarrollando páginas web y redes sociales orientadas a la comunicación de sus marcas (Alicorp S. A. A., 2017).

Por otro lado, la industria de las telecomunicaciones presentaba un gran crecimiento debido a las fuertes inversiones de las empresas de este sector. Entre estas estaban la mayor cobertura de la tecnología 4G y las promociones que fomentaban el uso de redes sociales. Además, el ingreso de nuevos operadores móviles virtuales (OMV) generó mayor competencia en el sector (*Gestión*, 2015). Todo esto contribuyó a aumentar el acceso de más peruanos a Internet móvil.

Todos estos elementos crearon un terreno fértil para que Alicorp desarrollara con éxito una nueva iniciativa: Diariamente Ali, una plataforma de relacionamiento directo para comunicarse uno-a-uno con las consumidoras y decantar esta relación en negocio. Si bien en ese momento los medios digitales no eran prioridad para la empresa, esta reconocía que para el largo plazo sí eran críticos. La compañía también identificó que la plataforma sería un medio perfecto para construir una base de datos de la audiencia, como parte de su estrategia de CRM (Alicorp S. A. A., 2017).

Competencia directa e indirecta

Competencia directa:

Plataformas web con recetas y consejos de temas múltiples:

P&G: plataforma web Everyday Me www.everydayme.com.ar

Molitalia: plataforma web Molitalia Familia www.molitaliafamilia.com

Plataformas web con recetas y tips de cocina:

Kraft: plataforma web Kraft Recipes www.kraftrecipes.com

Unilever: plataforma web Unilever Food Solutions www.ufs.com

Secciones en páginas web de marcas madre:

Kellogg's: sección Recetas en su web www.kelloggs.com.pe

Nestlé: sección «Tips de nutrición y salud» en su web www.nestle.com.pe

Sustitutos

Diariamente Ali es una plataforma *online* que brinda consejos, tutoriales y recetas, función que habitualmente cumple el círculo íntimo del ama de casa (amigas cercanas, hermanas, o familiares), pues es a ellas a quienes se dirigen en primer lugar las mujeres del *target* cuando buscan un consejo o ayuda para solucionar un problema.

Los programas de televisión y radio que brindan consejos sobre variados temas de interés para las mujeres multirrol, así como los recetarios, libros de cocina, clases de cocina y los videos de páginas como Tasty o Tastemade, son otras formas utilizadas por la audiencia para informarse, comentar y pedir consejos sobre los temas relacionados con los múltiples roles que desempeñan las amas de casa en el Perú de hoy.

Algunos de estos espacios establecen una relación directa con las mujeres peruanas cuando ellas llaman para comentar o hacer preguntas. No obstante, estos espacios no son el objetivo principal de los medios que los emiten, a diferencia de Ali, para la cual el relacionamiento directo es una prioridad.

Barreras a la entrada

Si bien la penetración de internautas en Lima estaba aumentando, la digitalización de las amas de casa era más lenta que otros segmentos de la población (véase la figura 2) (Alicorp S. A. A., 2017). Asimismo, la penetración de Internet aún no era fuerte en provincias, en especial en ese mercado objetivo. Alicorp tenía como reto cambiar los hábitos de su audiencia, y hacer que incrementara su uso de medios digitales para pedir consejos o hacer compras.

Otra barrera de entrada era el elevado costo del desarrollo tecnológico. Debido al corto ciclo de vida que tiene la infraestructura digital, la empresa debía estar preparada para afrontar cualquier necesidad de presupuesto en el futuro.

LA EMPRESA

Historia

Desde sus inicios, Alicorp se ha caracterizado por enfocarse en su crecimiento y por tener clara su visión a futuro (Alicorp, 2016b). Su gestión y expansión a través de fusiones y adquisiciones la han llevado a ser la segunda empresa de consumo masivo más grande de los Andes, líder en el mercado peruano (Grupo Romero, 2015) y una de las empresas peruanas más admiradas en el país, que destaca por su gran capacidad de innovación (*Gestión*, 2016).

1971

El Grupo Romero adquiere Anderson Clayton & Company, una compañía productora de alimentos y grasas comestibles. Nace la empresa como Compañía Industrial Perú Pacífico S. A. (Cippsa).

1993

Fusión con otras empresas del Grupo Romero, dedicadas a la producción de aceites, grasas comestibles y jabón de lavar.

1995

Adquisición de La Fabril S. A. y absorción de Consorcio Distribuidor S. A. Con ellas se empezó la producción y comercialización de harina, fideos y galletas, además de la comercialización de otros productos de consumo masivo nacionales e importados.

1997

Luego de otras adquisiciones, la empresa cambió de nombre a Alicorp S. A.

2005

Empieza la exportación a otros países.

2014

Para esta fecha, Alicorp había adquirido varias importantes compañías nacionales e internacionales que le permitieron ampliar su capacidad y ofrecer nuevos productos, entre ellas las siguientes: Detergentes Opal (2005), Industrias TEAL con su marca Sayón (2012) y Global Alimentos con su marca de cereales Ángel (2014).

Descripción de la empresa

Alicorp cuenta con tres unidades de negocio: Consumo Masivo, Alicorp Soluciones (productos industriales) y Vitapro (acuicultura). La primera cuenta con más de 130 marcas vendidas en más de 23 países (Alicorp, 2014d), de los cuales el Perú representa el 70% de las ventas. El compromiso de la compañía con la generación de valor y bienestar para sus clientes y consumidores se refleja en su formulación estratégica:

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, 2014d).

MISIÓN

«Ser líderes en los mercados en los que competimos» (Alicorp, 2014d)

PILARES ESTRATÉGICOS

- Crecimiento
- Eficiencia
- Gente
(Alicorp, 2017, p. 16)

VALORES

- Lideramos con pasión
- Estamos conectados
- Somos ágiles y flexibles
- Confiamos
- Respetamos
(Alicorp, 2017)

Análisis FODA

Fortalezas

- Gracias a sus años de trabajo íntegro y profesional, las marcas de consumo masivo de Alicorp son bien conocidas por el *target* y se han ganado su confianza. Por ello, la nueva plataforma fue recibida con buena actitud por parte de los consumidores desde un principio.
- Para los inicios de la campaña, Alicorp contaba con cierta experiencia en el *marketing* digital, ya que había implementado pilotos digitales tácticos entre 2009 y 2012 para algunas de sus marcas de manera aislada (Alicorp S. A. A., 2017).
- El 85% de las categorías están dirigidas a las amas de casa, con lo que ya se tenía un conocimiento amplio sobre sus necesidades y

preferencias. Estos conocimientos facilitaron la decisión sobre el tipo de contenido que debía ofrecer la plataforma.

- Algunas marcas, como Blanca Flor y Nicolini, habían lanzado recetarios y libros de cocina anteriormente. Así, tenían un amplio portafolio de recetas para la plataforma. Además, contaban con el *expertise* y el aval de la reconocida chef peruana Sandra Plevisani, líder de opinión en temas de pastelería y embajadora de la marca Blanca Flor.
- La solidez económica de Alicorp le permite implementar correctamente esta plataforma.

Debilidades

- La concentración de la inversión publicitaria de Alicorp en televisión llevaba a costos crecientes debido al alza de tarifas (véase la figura 1) (Alicorp S. A. A., 2017).
- Los proyectos en medios digitales que había desarrollado anteriormente habían sido de una envergadura menor que la de la nueva plataforma. Por ello, se requirió la contratación de una agencia de contenidos para dar vida y forma a la visión (Alicorp S. A. A., 2017).

Oportunidades

- La penetración de Internet en Lima estaba aumentando y los costos de conexión disminuían (véase la figura 2) (Alicorp S. A. A., 2017).
- La penetración de *smartphones* e Internet aumentaba gracias a la guerra de las empresas de telecomunicaciones. Específicamente, la proliferación del «plan de datos ilimitado» brindado por las empresas Movistar y Claro en el segundo semestre de 2016 fue clave para este crecimiento (Alicorp S. A. A., 2017).
- El avance tecnológico del negocio de las telecomunicaciones estaba llevando a la convergencia digital. Según esta tendencia, la televisión, la telefonía móvil, la radio y la prensa se centralizan en una única plataforma digital que tiene al contenido como centro del negocio publicitario (Alicorp S. A. A., 2017).
- Hoy, las mujeres peruanas trabajan y además estudian, cuidan de su hogar y de sus hijos y dedican horas a ellas mismas (Inga, 2017). Estas mujeres multirrol buscan un referente para enfrentar algunas situaciones cotidianas, alguien con quien comentar, a quien pedir consejos, y Diariamente Ali aprovechó esta oportunidad para desarrollar su contenido (Alicorp S. A. A., 2017).

Amenazas

- La penetración de Internet en las amas de casa de Lima había crecido a un ritmo menor que en otros segmentos (véase la figura 2) (Alicorp S. A. A., 2017).
- Solo es posible conocer la información de los consumidores cuando estos deciden suscribirse a una plataforma digital específica. De lo contrario no se puede segmentar específicamente a las amas de casa

en medios digitales. Sin registro en una plataforma, no se podía saber si quienes entraban a esta eran amas de casa (Alicorp S. A. A., 2017).

- La inversión en publicidad digital registraba un crecimiento sostenido desde el año 2011 (ANDA Perú, 2016), lo cual significaba que cada vez más empresas estaban invirtiendo mayores sumas de dinero en este tipo de publicidad, varias de ellas competidoras directas de Alicorp.
- Antes del lanzamiento de Diariamente Ali, competidores como Nestle, Kraft, P&G y Unilever ya habían desarrollado páginas web y/o redes sociales para la creación de contenido y comunicación de sus marcas (Alicorp S. A. A., 2017).

Líneas de producto ofrecidas

Según cada negocio, las líneas de productos ofrecidas son las siguientes:

Consumo Masivo

Alimentación			Cuidado del Hogar	Cuidado Personal
Aceites	Chocolates	Panetones	Detergentes	Cuidado del cabello
Aderezos	Fideos	Postres	Jabones	Jabón de tocador
Salsas	Galletas	Premezclas	Suavizantes	
Ayudas culinarias	Harinas	Refrescos		
Caramelos	Margarinas	Sémola		
Cereales				

Alicorp Soluciones (productos industriales)

Panificación	Food Service		Grandes Industrias	
Granos andinos	Aceites	Congelados	Margarinas	Aceites
Harinas	Aderezos	Fideos	Pastelería	Harinas
	Salsas	Harinas	Postres	Mantecas
	Ayudas culinarias	Mantecas	instantáneos	Margarinas
			Premezclas	

Acuicultura

Alimento para Camarones

Nicovita

Alimento para Peces

Salmofood

Fuente: Alicorp (2016a).

ANÁLISIS DE LA MARCA

Público objetivo

«Mujeres peruanas digitalizadas mayores de 18 años, con foco en 25-49 años» (Alicorp S. A. A., 2017).

La plataforma está orientada a la mujer multirrol. Para ella, la familia y el hogar son solo una parte de todas las cosas importantes que quiere hacer para sentirse realizada. Tiene un trabajo permanente, a tiempo completo o parcial. Busca balancear sus roles y desempeñarlos de la manera más eficiente posible. Las labores del hogar no son su fuerte, y recurre a diferentes productos o procesos que la ayuden a ser más eficiente (Alicorp S. A. A., 2017). Busca soluciones prácticas que le eviten complicaciones en la alimentación y nutrición de su familia. La mujer multirrol gusta de darse un tiempo para salir con amigos y familia; y busca espacios de esparcimiento individual. Es usuaria de Internet, y entra casi a diario a Facebook, Google y a su correo electrónico mediante su computadora de escritorio y a WhatsApp mediante su *smartphone* (Alicorp S. A. A., 2017).

Concepto y posicionamiento de la marca

Alicorp busca acompañar a sus consumidores en todos los momentos de su día a día, brindándoles bienestar con cualquiera de sus tres líneas de negocio (Alicorp S. A. A., 2017).

Somos la mayonesa de la ensalada, la pasta del almuerzo y también el postre. Somos la harina del pan y el ketchup del sándwich. También somos el detergente con que dejaste tu camisa impecable cuando se te derramó el ketchup. Y mucho más. (Alicorp, 2014)

Además, la compañía busca transformar mercados. Lanza continuamente productos innovadores que facilitan la vida a su público objetivo. Un ejemplo perfecto de ello es el lanzamiento de la mayonesa Alacena en el año 2000, que transformó los patrones de consumo de mayonesa en los hogares del Perú.

Alicorp ayuda a las amas de casa haciendo más fáciles las tareas del hogar. Al no tener que invertir tanto tiempo ni esfuerzo, ellas pueden dedicar más tiempo a hacer aquello que disfrutan. Es sobre este posicionamiento que se apalanca Diariamente Ali para crear el concepto de su plataforma.

Desafíos de la marca

La idea detrás de Diariamente Ali fue generar un medio propio mediante una plataforma de relacionamiento directo y bidireccional entre las consumidoras y la empresa, para luego convertir esta relación en negocio.

Para ello, Alicorp debió superar el gran desafío de construir no solo la plataforma, sino la audiencia. Debían construir desde cero una base de datos propia, lo cual demandó analizar las capacidades de desarrollo creativo y comunicacional y la tecnología disponible. De esta manera se hizo posible integrar el contenido a las audiencias y facilitar el registro electrónico (Alicorp S. A. A., 2017).

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto o servicio

En la plataforma virtual Diariamente Ali se comparten cada día consejos, ideas prácticas e inspiración para su público objetivo, organizados por áreas de interés (véase la tabla).

La plataforma tiene como principales puntos de contacto la página web y la *app* disponible para iOS y Android. En ellas, la consumidora se registra para recibir notificaciones sobre nuevos artículos de su interés.

Comportamiento y actitud del público hacia el producto

Al ser una plataforma nueva, la audiencia no la conocía. No obstante, luego del lanzamiento, tuvo una gran acogida. La iniciativa superó las

ÁREAS DE INTERÉS

Áreas de interés	Temas		Sección
Imagen y desarrollo personal	Belleza y moda Bienestar Pareja	Emprendimiento Tecnología	Para ti
Bienestar familiar	Familia Educación	Salud Entretenimiento	Para tu familia
Hogar	Lavado Planchado Organización Limpieza	Decoración Jardinería y terraza Hazlo tú misma	Para tu casa
Cocina	Recetas de todo tipo de comida y bebidas	Tips de cocina Alimentación saludable	

expectativas de la marca y sigue expandiendo su propósito como la amiga incondicional que siempre está ahí para escuchar y aconsejar.

Innovaciones

Además de crear un medio de comunicación nuevo y disruptivo para la empresa, Alicorp trabajó, por primera vez para una marca en el Perú, en asociación con Cencosud, la conversión de la comunicación con sus clientes en transacciones *online*, en dos niveles:

- Publicación de recetas de Ali en la página web de Supermercados Wong (<http://www.wong.com.pe>), las cuales se convertían en carritos de compras y permitían a los clientes comprar inmediatamente los ingredientes de la receta.
- Colocación de *banners* digitales en Diariamente Ali anunciando ofertas «solo *online*» para la compra de productos Alicorp en la página web de Wong (Alicorp S. A., 2017).

Esta idea fue un rotundo éxito y se sigue implementando actualmente con cuatro campañas al mes que generan transacciones de ventas. Sin embargo, la empresa tiene una visión mucho más potente. Se espera que Diariamente Ali se convierta en una plataforma en la que se puedan

generar transacciones también con otros autoservicios, y en otros rubros de interés de las consumidoras.

Por otro lado, algo sin precedentes en nuestro país fue el WhatsApp de Diariamente Ali. A la fecha de presentación de este caso, 8.258 mujeres ya habían hecho todo tipo de consultas a través de esta red social. Desde *tips* para viajes hasta consejos para pedir matrimonio a su novio u orientación ante violencia familiar, las amas de casa escriben a Ali para conversar como lo harían con una amiga. Esta innovación ha sido la que mejor ha hecho tangible el contacto de la audiencia con la marca (Alicorp S. A. A., 2017).

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

El objetivo principal de la implementación de la plataforma era reducir el gasto en publicidad (ATL) en el largo plazo y aumentar las ventas a las usuarias leales. Esto se traduce en los siguientes objetivos específicos:

Tipo	Objetivos
Negocio: retorno	Tráfico mensual de la plataforma deberá reemplazar un porcentaje del tráfico de los medios pagados de las marcas. Transformar contactos 1-a-1 en mayores ventas electrónicas de las marcas de Alicorp.

Fuente: Alicorp S. A. A. (2017).

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Insight: «La mujer de hoy, en su lucha diaria para cumplir sus múltiples roles, busca aliados que validen sus actos y representen un apoyo seguro, cercano y de confianza» (Alicorp S. A. A., 2017).

Big idea de la campaña

Diariamente Ali brinda a la mujer multirol el apoyo que necesita, dándole consejos y sugerencias y validando sus ideas, creencias y acciones, que

diariamente emprende para cumplir con excelencia cada uno de sus roles. Normalmente, las mujeres encuentran esta ayuda y validación en su círculo íntimo, pero cuando este no está presente se genera temor. Diariamente Ali está siempre disponible para brindar apoyo y dar a las clientas la confianza necesaria para que pertenezcan a este círculo íntimo de consejos y validación (Alicorp S. A. A., 2017).

Tono

Ali habla a las amas de casa como esa amiga incondicional que siempre está ahí para lo que necesitan, con un tono cercano, amigable y transparente. Con esto se transmite confianza y seguridad, indispensables para generar un vínculo con sus clientas.

Algunas frases que ejemplifican este tono son:

- > «Me encanta que al abrir los clósets huele muy rico. Para que eso suceda, tengo un secreto que en realidad, es muy simple: formo unas bolitas de algodón y las sumerjo en esencia de vainilla. Las escondo en los rincones de los clósets ¡y listo!» (Diariamente Ali, s. f.).
- > «Si estás en busca de un nombre para tu hijo, aquí te dejo algunos puntos importantes que debes tener en cuenta para elegirlo. Tómate tu tiempo, porque es una decisión importante. Recuerda que son solo sugerencias. Al final, ¡todo es cuestión de gustos! Lo importante es que el nombre les encante y los llene de ilusión.» (Diariamente Ali, s. f.).

Marketing mix

Producto

Diariamente Ali es una plataforma digital en forma de blog personal donde se comparten a diario consejos, trucos, ideas prácticas e inspiración para la mujer multitrol, su familia, su casa y su cocina. Diariamente Ali es la amiga incondicional que siempre está ahí para ayudar a las mujeres en la difícil tarea de cumplir con excelencia los diferentes roles que desempeñan día tras día.

El blog cuenta con el auspicio de las principales marcas de Alicorp, como AlaCena, Blanca Flor, Bolívar y Don Vittorio, entre otras, y con la colaboración de «embajadores» de marca como los chefs Sandra Plevisani y Christian Bravo. Por ello, la mayoría de las publicaciones indican cómo sacar mayor provecho de los productos de dichas marcas, o son *tips* dados por sus embajadores.

Por otro lado, Diariamente Ali tiene una activa página de Facebook donde comunica novedades, publica artículos de interés y hace sorteos. Asimismo, cuenta con un número de WhatsApp al cual las consumidoras pueden escribir para conversar y resolver inquietudes, y cuentas en Twitter, Instagram, YouTube y Pinterest, en las que tiene una participación muy activa con sus suscriptoras.

Precio

El acceso y registro en la plataforma se ofrece de modo gratuito.

Plaza

El único medio por el que se puede acceder a la marca es el digital. Sus principales canales son la *app* para *smartphones* y la página web. Además, la marca usa su página de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Pinterest y WhatsApp.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

Tipo	Objetivos
Perceptual: contenidos	Crear contenido relevante <i>branded/unbranded</i> para el <i>target</i> alrededor de los beneficios del portafolio de marcas de Alicorp, y enlazarlo con su vida cotidiana

Fuente: Alicorp S. A. A. (2017)..

Concepto de campaña

«Hola, soy Ali, ¿en qué te puedo ayudar hoy?». Con esta frase introductoria, la marca presenta a Ali como parte del círculo íntimo de amigas de las mujeres peruanas. Ali es la personificación de muchas de ellas. Tiene sus mismas preocupaciones e intereses y quiere compartir con ellas sus conocimientos y experiencias. Además, Ali tiene amigos y auspiciadores (las marcas de Alicorp), los cuales están dispuestos a compartir sus conocimientos con la comunidad (Alicorp S. A. A., 2017).

El personaje, Ali, habla sobre ella misma, su familia, su casa y su cocina en un tono cercano, como hablaría la mejor amiga de la mujer peruana. Si sus consejos son relevantes, sus amigas serán más propensas a buscarla y a presentarla a sus demás amigas, con lo que la fidelización será una consecuencia natural (Alicorp S. A. A., 2017).

En el nombre de la plataforma, Diariamente Ali, la palabra «diariamente» expresa la promesa de consejos todos los días. «Ali», el nombre de esta amiga incondicional, está acortado para generar confianza y cercanía: «Ali» puede ser diminutivo de Alicia o Alina, y también de «Aliada» (Alicorp S. A. A., 2017).

Ali es un personaje al servicio de las mujeres gracias a la tecnología, una amiga delante de la estrategia de CRM y comercio electrónico de Alicorp (Alicorp S. A. A., 2017).

Reason why

El auspicio de marcas tan cercanas al *target* como Blanca Flor, Don Vittorio, Opal, Alacena, Primor, etc., y el uso de embajadores como Sandra Plevisani y Christian Bravo, ofrecieron el respaldo necesario para que las clientas confiaran en la plataforma desde su lanzamiento. El tono cercano y amistoso fue indispensable para dar veracidad a los consejos y recetas que publica. Asimismo, si bien la plataforma no deja en clara evidencia que detrás de ella está el respaldo de Alicorp, una vez conocido este hecho la audiencia puede atribuir a Ali la excelente *performance* que ha tenido la empresa a lo largo de los años.

Definición de los canales de comunicación

Para la comunicación de la nueva plataforma, la compañía utilizó los canales digitales y la televisión. Con respecto a los canales digitales, la web, la *mobile web*, las redes sociales, la televisión y Google Search sirvieron para generar y compartir el contenido, mientras que la televisión fue únicamente utilizada para comunicar el lanzamiento de la plataforma.

El canal digital fue el principal debido a la naturaleza de la iniciativa. En este se implementó una estrategia 360° que buscó amplificar el contenido generado por todos los canales, creando una sinergia natural entre Ali como medio propio y las marcas de Alicorp en sus redes. Ellas comparten contenido, hablan entre sí y se relacionan con las audiencias. De esta forma, la marca dejó de depender de la pauta en televisión y empezó a depender del contenido que comunica y de los más de un millón de *fans* de las marcas en redes (Alicorp S. A. A., 2017).

Plan de comunicación

El plan de comunicación para el lanzamiento de Diariamente Ali tuvo dos fases. En la primera, que empezó un año antes del lanzamiento (en 2015), se activaron las redes sociales de las marcas de amas de casa: Alacena, Primor, Don Vittorio, Blanca Flor, Opal y Bolívar. Así, se construyó una primera comunidad alrededor de estas marcas y se empezó a capitalizar sobre su liderazgo, para luego cruzar conversación con Ali (Alicorp S. A. A., 2017).

En la segunda fase, que empezó en febrero de 2016, se lanzó la plataforma presentando a Ali como una amiga incondicional que entiende la perspectiva de la mujer multirrol y sus necesidades. Esta iniciativa estuvo alineada con los objetivos de generar contenidos que proporcionaran conocimiento, conversión y fidelidad (Alicorp S. A. A., 2017).

Aprovechando el amplio alcance de la televisión en el público objetivo, ese mismo mes se difundió el comercial «Hola, soy Ali». Este *spot* estuvo al aire durante ocho semanas (tiempo establecido por la empresa con base en su objetivo de alcance) y se adaptó para YouTube, Facebook y *banners* digitales (Alicorp S. A. A., 2017).

El día del lanzamiento se activaron todos los canales de comunicación de la marca, desde donde empezó a publicar diariamente consejos en videos o artículos. La página web y la *app* invitan al registro a sus amigas una vez que han realizado dos acciones en el blog. Esta plataforma integró las marcas de Alicorp de manera natural, según los temas requeridos por sus amigas, las consumidoras (Alicorp S. A. A., 2017).

Se implementó también una estrategia de *search* para estar en el momento en que la audiencia buscara soluciones en Google, y un número de WhatsApp para que las mujeres hicieran a Ali todo tipo de consultas (Alicorp S. A. A., 2017).

La marca implementó también un novedoso piloto con Cencosud para convertir las recetas y *banners online* en carritos de compras en la plataforma de compra *online* de Supermercados Wong (Alicorp S. A. A., 2017). El piloto demostró eficacia en lograr que Ali facilitara la compra a sus amigas, y gracias a su éxito se continuó con su implementación hasta hoy. Desde marzo de 2017 se están implementando cuatro campañas al mes para generar ventas a través de este medio.

ESTRATEGIA DE MEDIOS

Objetivos de medios

Tipo	Objetivos
Comportamiento: audiencia	Construir base de datos inicial. Fidelizar a las usuarias registradas.

Fuente: Alicorp S. A. A. (2017).

Mix de medios

Televisión

Si bien uno de los objetivos principales de la campaña es reducir los gastos en ATL, se aprovechó el alcance de este medio ante el público objetivo para comunicar el lanzamiento de la plataforma en el comercial «Hola, soy Ali».

Medios digitales

Si bien para el lanzamiento de la plataforma se utilizó un comercial en TV, para la realización de la campaña se utilizaron principalmente medios digitales:

> **Página web**

www.diariamenteali.com

Su plataforma web es, junto con la aplicación móvil, el canal principal de la marca. Aquí se genera el contenido y se permite el registro de las consumidoras, por lo que es también uno de los medios por los que se crea la deseada base de datos.

> **Aplicación móvil**

«Diariamente Ali», disponible para iOS y Android.

Como se detalló en el punto anterior, esta aplicación es el canal por medio del cual se genera contenido y se crea la base de datos de las clientas.

> **Página de Facebook**

www.facebook.com/diariamenteali (se encuentra como «Ali»).

La página de Facebook es usada principalmente para compartir los artículos y recetas que publica el blog. Además, comparte videos sobre *tips* y recetas, y hace concursos con el apoyo de marcas auspiciadoras. Las páginas web de estas marcas son también de vital importancia, ya que conversan frecuentemente con las redes de Ali.

> **YouTube**

«Diariamente Ali»

Esta página es utilizada para compartir videos sobre recetas y consejos útiles. Son videos cortos y de lenguaje simple, de fácil comprensión.

> **Instagram**

«Diariamente Ali»

En esta página se presentan *tips* que aparecen en el blog, con los enlaces a la plataforma para acceder a los mismos.

> **Twitter**

@Diariamente Ali

En su perfil de Twitter se publican enlaces a los *tips* del blog y se «retuitean» publicaciones de otras marcas e instituciones (por ejemplo, el Ministerio de Educación) que son de interés para el público objetivo.

> **Pinterest**

«Diariamente Ali»

Este espacio es usado para publicar inspiración para la mujer multirol en distintos temas de su interés: *looks* de verano, decoración navideña, organización, manualidades, etc.

> **WhatsApp**

+51 948 457 559

A través de este medio la audiencia escribe a Ali para pedirle consejos o conversar de temas personales, como lo haría con alguien de su círculo íntimo.

> **Google Search**

Se implementó una estrategia de *search* para que la plataforma aparezca cuando la audiencia busque soluciones en Google.

> **Otros medios utilizados por la marca fueron:**

- Congresos
- Publicaciones especializadas
- Comerciales georreferenciados
- Retransmisiones del consumidor
- WOM
- *E-mail marketing*
- *Prints*
- *E-commerce*
- Patrocinios
- Auspicio de programas
- Relaciones públicas
- Concursos, promociones y cupones de descuento
- CRM / programas de lealtad

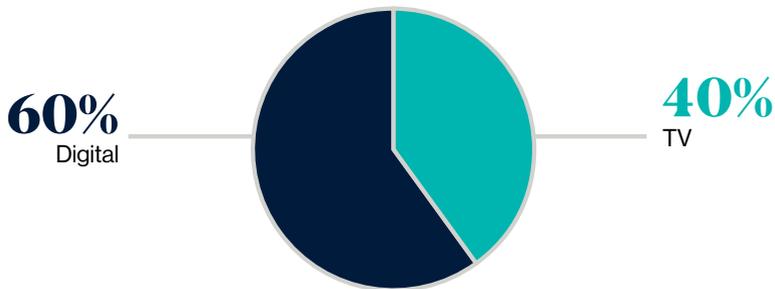
Planificación de medios

Presupuesto para medios:

La inversión anual en medios se definió según los objetivos del proyecto.

Medios pagados: la inversión en medios pagados fluctuó entre US\$ 500.000 y 1.000.000. Digital, por ser el medio principal, dispuso de más recursos que la televisión, que solo se usó durante ocho semanas para anunciar el lanzamiento. (véase la figura 3).

FIGURA 3
INVERSIÓN EN MEDIOS DE ALI - FEBRERO DE 2016 - MARZO DE 2017



Fuente: Alicorp S. A. A. (2017).

FIGURA 4



Earned media: El Comercio, edición impresa del 7 de marzo de 2016, especial «Mujeres maravilla» por el Día de la Mujer.

Medios ganados: mención espontánea en *El Comercio* a menos de un mes de haber sido lanzada.

Medios propios: Diariamente Ali figura en el *website* corporativo de la empresa. Además, se apoyó con las redes sociales y páginas web de las marcas creadas en la primera fase de la digitalización de Alicorp. Asimismo, se cerraron los comerciales de TV de las marcas de consumo masivo de Alicorp con la URL y logo de Ali.

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

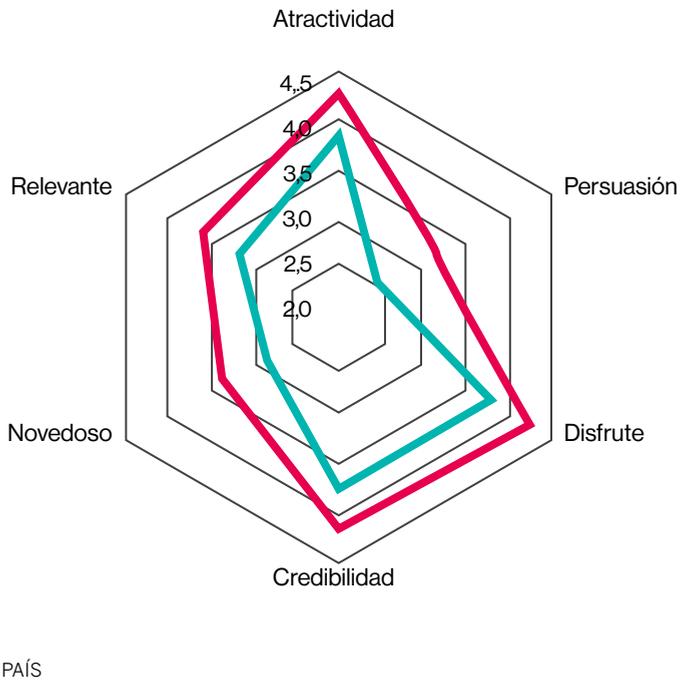
Indicadores clave de rendimiento y resultados:

Tipo	Objetivos	KPI y metas	Resultados
Perceptual: contenidos	Crear contenido relevante <i>branded/unbranded</i> para el <i>target</i> alrededor de los beneficios del portafolio de marcas Alicorp y enlazarlo a su vida cotidiana	Pre-test: superar las normas país en las dimensiones críticas del contenido mediático: - Atractivo: 3,87 - Novedoso: 2,92 - Relevante: 3,22 - Persuasión: 2,50 Poslanzamiento: Evaluación general: 60% en <i>top-two-box</i> <i>Negative sentiment</i> : menos del 5%	Véase la figura 4 Atractivo: 4,34 (+12%) Novedoso: 3,43 (+17%) Relevante: 3,66 (+14%) Persuasión: 3,17 (+26%) Resultados <i>post-test</i> : Evaluación general: 68% (+8 pp.) (fuente: Ipsos) <i>Negative sentiment</i> : 3% (-2 pp.) (fuente: Quantico)
Comportamiento: audiencia	Construir base de datos inicial	Alcance con pauta digital: 50% del <i>target</i> Número de registros: 100.000 el primer año Costo por conversión: menor de US\$ 1	Solo la pauta de Facebook alcanzó el 80% del <i>target</i> 120.224 registros a marzo de 2017 (+20%) (fuente: Gygya) US\$ 0,80 (-20%)
	Fidelizar a las usuarias registradas	Tiempo promedio de navegación de usuarias registradas vs. no registradas: +20% Número de páginas vistas por usuarias registradas vs. no registradas: +20%	Tiempo promedio de navegación de usuarias registradas vs. no registradas: + 234% (fuente: Google) Número de páginas vistas por usuarias registradas vs. no registradas: +242%
Negocio: retorno	Tráfico mensual de la plataforma deberá reemplazar un porcentaje del tráfico de medios pagados de las marcas	Porcentaje del tráfico que compran las marcas a través de pauta digital: 15% Valorización del tráfico para dimensionar ahorro en pauta	Tráfico de Ali vs. alcance mensual: 29% (fuente: Mediavest) Valorización del tráfico en S/ 86.250 mensuales (fuente: Mediavest)
	Transformar contactos 1-a-1 en mayores ventas electrónicas de las marcas de Alicorp	Compra promedio de clientas registradas vs. compra promedio de clientas no registradas: 50% mayor	Piloto con Wong.com en diciembre de 2016, una marca en cinco días: incremento mayor del 200% (fuente: Cencosud).

Fuente: Alicorp S. A. A. (2017).

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

FIGURA 5
RESULTADOS PRE-TEST DE ALI, MILLWARD BROWN OCT. 2015



Fuente: Alicorp S. A. A. (2017).

Resultados obtenidos atribuidos a la campaña

Usuarios únicos **2,3 millones**
 Sesiones **3,8 millones**
 Visitas a páginas **7,4 millones**
 Tráfico mensual **300.000**



140.000
seguidores en RRSS

650.000
interacciones

4.043
amigas en whatsapp

8.258
conversaciones

2 newsletters al mes, *open rate* 21% y CTR 16%

111.107 descargas, 61% con push notification y geolocalización
(4,2/5,0 valoración usuarios)

7,3 millones de vistas a páginas desde *app*

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Diariamente Ali fue un éxito rotundo. Superó las expectativas no solo de la empresa, sino también de sus consumidoras, quienes encontraron en Ali a esa amiga íntima a la que pueden contar y preguntar de todo a cualquier hora del día.

Uno de los factores clave del éxito de la plataforma fue sin duda la manera en la que logró conectarse con la mujer peruana. La creación de contenido relevante es claramente una de las causas principales de esta conexión, aunque hubo otros factores que lo permitieron. Gracias a su tono cercano y sencillo, y a los múltiples canales de acceso brindados, la audiencia pudo comunicarse fácilmente con la marca, con confianza, y volverse fiel a ella, convirtiendo esta relación en ingresos para la empresa.

Asimismo, el hecho de crear una estrategia 360° apalancada en las sinergias naturales entre las marcas de Alicorp, logró que la experiencia *online* fuese amena para las usuarias, lo que posibilitó la creación de la base de datos deseada para la estrategia de CRM. Con esta información, la empresa puede seguir creando maneras cada vez mejores de llegar a su *target* y tendrá un mejor sustento para tomar decisiones estratégicas en el futuro.

Finalmente, mediante Diariamente Ali, Alicorp nos muestra una vez más que es una empresa fiel a su compromiso de transformar mercados, generar bienestar y mejorar la calidad de vida de sus audiencias. Además, sigue posicionándose a la altura de las grandes corporaciones internacionales que están siempre al tanto de las últimas tendencias y adaptándose a los cambios de su entorno. Seguramente nos volverá a sorprender.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. En un entorno donde el canal digital es cada vez más relevante para la audiencia, ¿qué tan probable es que marcas competidoras copien la iniciativa de Diariamente Ali y generen una plataforma similar?
2. Ahora que Diariamente Ali ya está posicionada y establecida, ¿qué otras iniciativas podría tener la empresa en torno a esta plataforma? ¿Cómo podría mejorar su estrategia de CRM?
3. ¿Qué factores debería considerar Alicorp para lanzar la plataforma en los otros países en los que opera?

Referencias

- Alicorp. (2014a). Nuestra historia en Perú. *Alicorp*. <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/nosotros/cual-es-nuestra-historia.html>
- Alicorp. (2014b). Nuestra visión, misión, pilares y valores. *Alicorp*. <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/nosotros/vision-mision-y-valores.html>
- Alicorp. (2014c). Nuestra gestión en Perú. *Alicorp*. <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/nosotros/nuestra-gestion-en-Peru.html>
- Alicorp. (2014d). Nuestros negocios. *Grupo Alicorp*. <http://www.grupoalicorp.com/alicorp-paises/nosotros/nuestros-negocios.html>
- Alicorp. (2015). *Reporte anual 2015*. <https://www.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/informacion-financiera/reportes-financieros/memoria-anual.html>
- Alicorp. (2016a). *Alicorp*. <https://www.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/informacion-financiera/reportes-financieros/memoria-anual.html>
- Alicorp. (2016b). *Nuestra historia en Perú*. <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/nosotros/cual-es-nuestra-historia.html>
- Alicorp. (2017). *Reporte anual 2016*. <https://www.alicorp.com.pe/alicorp-ir/public/informacion-financiera/reportes-financieros/memoria-anual.html>
- Alicorp S. A. A. (2017). *Formulario general de participación - Premios EFFIE*. Lima.
- ANDA Perú. (8 de agosto de 2016). *IAB: Informe de inversión publicitaria en Internet 2015*. <http://www.andaperu.pe/articulos/publicidad-2/iab-informe-de-inversion-publicitaria-en-Internet-2015/>
- Diariamente Ali. (s. f. [a]). Trucos sencillos y efectivos, para que tu casa siempre huele bien. *Diariamente Ali*. http://www.diariamenteali.com/nota/trucos_sencillos_y_efectivos_para_que_tu_casa_siempre_huela_bien
- Diariamente Ali. (s. f. [b]). ¿Cómo elegir el nombre de tu bebé? *Diariamente Ali*. http://www.diariamenteali.com/nota/como_elegir_el_nombre_de_tu_bebe
- Diariamente Ali. (s. f. [c]). Mindfulness para disfrutar del presente. *Diariamente Ali*. http://www.diariamenteali.com/nota/mindfulness_para_disfrutar_del_presente
- *Gestión*. (25 de febrero de 2015). Mercado de telecomunicaciones mantendrá tendencia creciente en el 2015, prevé Osiptel. *Gestión*. <http://gestion.pe/mercados/mercado-telecomunicaciones-mantendra-tendencia-creciente-2015-preve-osiptel-2124505>
- *Gestión*. (2 de septiembre de 2016). EMA 2016: las empresas más admiradas del Perú por la comunidad corporativa. *Gestión*. <http://gestion.pe/empresas/ema-2016-empresas-mas-admiradas-peru-comunidad-corporativa-2169272>
- Grupo Romero. (2015). *Alicorp – Consumo masivo*. <http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/alicorp/>
- Inga, C. (7 de marzo de 2017). Mujeres maravilla: el perfil de la consumidora peruana de hoy. *El Comercio*. <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/mujeres-maravilla-perfil-consumidora-peruana-hoy-166181>
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture, where old and new media collide*. <https://www.hse.ru/data/2016/03/15/1127638366/Henry%20Jenkins%20Convergence%20culture%20where%20old%20and%20new%20media%20collide%20%202006.pdf>

ANEXOS

Imágenes promocionales de la campaña

HOLA ALI
SU POR SU EXPERIENCIA EMPRESARIAL SU SU EXPERIENCIA HUMANA.

2.3MM DE VISITAS
3.8MM DE DESIONES
7.4MM DE VISTAS
650.000 INTERACCIONES
111.000 DESCARGAS
300.000 USUARIOS ÚNICOS
1128 SITIOS
120.000 REGISTROS

Ali

COMENTARIO CASO ALICORP ALI, UNA AMIGA DETRÁS DE LA ESTRATEGIA DE CRM

Elaborado por

Felipe del Río

“HOY EN DÍA LAS MARCAS BUSCAN TRASCENDER EN LA VIDA DEL CLIENTE MEDIANTE UN PROPÓSITO MÁS ELEVADO. CON ESTA ESTRATEGIA, ALICORP PASA DE SER UN PROVEEDOR DE SOLUCIONES PARA LA COCINA, A CONVERTIRSE EN UN ACOMPAÑANTE, ASISTENTE, GUÍA INSPIRADOR, COACH, EL CUAL APORTA UN CONJUNTO ADICIONAL DE BENEFICIOS EMOCIONALES Y FUNCIONALES QUE HACEN MÁS FÁCIL LA VIDA DE SU CLIENTE”.

A diferencia de los servicios o los productos que se venden por canales propios, las marcas de consumo masivo tienen hoy, gracias a la tecnología que habilita el desarrollo de las redes sociales, la posibilidad de acercarse a su cliente final y establecer una relación 1-a-1 que el cliente percibe como un beneficio adicional. De este modo, y de una forma mucho más eficiente en costos, las marcas incorporan el factor servicio a productos que antes solo «conversaban» con sus clientes mediante el impacto de la publicidad masiva, el *trade marketing*, el diseño de su empaque o por un canal de reclamos donde por lo general la interacción respondía a un episodio motivado por la insatisfacción del cliente.

La marca logra establecer una conexión emocional con el cliente mediante una relación de convivencia voluntaria. Este involucramiento en estos «nuevos» espacios de comunicación se da en un entorno de consenso donde el cliente da «permiso» a la marca para establecer y mantener un contacto de beneficio mutuo (el cliente recibe información a cambio de entregar información), lo cual redundará en una mayor lealtad del cliente, incrementando su valor en el tiempo.

En cuanto al grado de innovación, la mayor innovación que se ve ocurre en la forma de entender e interpretar el *insight* del cliente, quien en el momento de enfrentar la necesidad de preparar alimentos busca el apoyo de una voz experta que valide sus decisiones. Ello permite a la marca tomar una posición de autoridad y desarrollar una experiencia que le haga más sentido al cliente.

Es importante mencionar que hoy en día las marcas buscan trascender en la vida del cliente mediante un propósito más elevado. Con esta estrategia, Alicorp pasa de ser un proveedor de soluciones para la cocina, a convertirse en un acompañante, asistente, guía inspirador, coach, el cual aporta un conjunto adicional de beneficios emocionales y funcionales que hacen más fácil la vida de su cliente.

Para resumir, se puede decir que los tres factores clave que empleó la marca y que determinaron el éxito de la campaña fueron los siguientes: la habilidad para descubrir e interpretar con precisión el *insight* del cliente, la penetración en múltiples categorías de consumo vinculadas a la cocina, y la evolución de las redes sociales como medio de comunicación principal en el segmento objetivo.



Se logró categorizar a Danlac como una marca de leche fresca, cubriendo así el vacío que había descuidado la categoría y creando una nueva categoría de leche *premium* en el mercado”.



13

CASO: *Danlac*

LOS LECHEROS ANTIGUOS ESTÁN DE VUELTA

Categoría

David y Goliat

**Productos y servicios de
bajo presupuesto**



Premio

Bronce

Cliente

P&D Andina Alimentos S. A.

Agencia

Independencia Creativa S. A. C.

Elaborado por

Renán Tutaya

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

El mercado peruano de leche incluye dos grandes tipos de leche: la leche evaporada y la leche entera de vaca, también llamada leche fresca. Los peruanos están acostumbrados a consumir mayoritariamente leche evaporada, por sobre la leche fresca. Como consecuencia de ello, si nos referimos al total de litros consumidos, la leche lista para el consumo representa en el Perú el 16%, mientras que la leche evaporada, el 84% (Euromonitor, 2015).

Hacia el año 2015, en el mercado peruano de leche destacaba Gloria como marca líder, la cual mantenía un valor de participación del 69% del mercado, y su principal producto era la leche evaporada en lata (Euromonitor, 2015). El Grupo Gloria usualmente invierte en publicidad de la marca un poco más de US\$ 13 millones anuales, lo que le otorga una participación ligeramente superior al 70% del SOI (*share of investment*); además, están las otras marcas del grupo, como Bella Holandesa, Pura Vida y Bonlé, que concentran una inversión en medios aproximada de US\$ 2 millones. Si sumamos todas las marcas del grupo, este invierte anualmente en medios más de US\$ 15 millones, lo que representa un SOI de casi el 82% de la categoría. Cabe resaltar que la TV abierta representa más del 50% de la inversión (Top Media, 2015).

Además, el Grupo Gloria estaba presente en todos los canales de distribución, llegando incluso a áreas rurales. Este poderío mercadológico se reflejaba en los KPI de salud de marca. Gloria tenía una recordación espontánea del 81% y era considerada como marca habitual por más del 70% de las personas (Top Media, 2015). En julio de 2015, Gloria se alzó como la marca más influyente en el Perú (*El Comercio* / Ipsos, 2015).

Laive estaba en segundo puesto con un 15% de participación y tres marcas: Laive, Sbelt y La Preferida (Euromonitor, 2015). Su inversión en medios estaba correlacionada con su participación de mercado: inversión y medios por alrededor de US\$ 1,4 millones, y como cuota de inversión SOI obtenía el 7,4% (Top Media, 2015).

En tercer lugar y con menos del 1% del mercado (Euromonitor, 2015), pero con una fuerte inversión publicitaria (SOI del 11,1%) (Top Media, 2015), se encontraba la marca Ideal (la leche evaporada de Nestlé).

Además de estos tres competidores líderes, estaba la empresa Andina Alimentos con su marca Danlac, cuyo producto principal era la leche

fresca, con una menor participación de mercado. Sin embargo, para los consumidores peruanos, la leche fresca se considera un producto *premium*, mientras que la leche evaporada es considerada como un producto estándar, debido a su menor precio.

Por otro lado, existe una tendencia en el mercado por parte de la nueva clase media que demanda alimentos y bebidas saludables y hace hincapié en la procedencia de los productos, la pureza, la no transformación y la originalidad desde la fuente. Esto genera una ventaja valiosa para la leche fresca.

En este contexto de mercado es que Andina Alimentos decidió relanzar la marca Danlac.

LA EMPRESA

Historia

La marca Danlac se creó en Jequetepeque (Lambayeque, Perú) en el año 1991 y a partir de 1994 pasó a ser de Andina Alimentos. Inicialmente comercializaba solo leche natural, luego lanzó leche chocolatada y, mucho después, yogur. Siempre había sido una marca de perfil bajo, casi especialista en lo más natural.

Con el transcurrir de los años, Danlac siempre había mantenido una posición de nicho, ofreciendo un producto de alta calidad, pero envasado en plástico y con un empaque poco atractivo, características que traían como consecuencia que la exposición conseguida en el canal moderno fuese muy pobre.

Al mencionar canal moderno es importante aclarar que Danlac solo se vendía, y se vende actualmente, en este, ya que es el único canal que cuenta con la capacidad de mantener la cadena de frío necesaria para este tipo de productos frescos.

Descripción de la empresa

Misión: «Somos una empresa peruana productora de alimentos, que ofrece productos de alta calidad, siempre orientados a satisfacer a nuestros consumidores».

Visión: «Ser una empresa de alimentos reconocida por la gran calidad de todos sus productos y líder en su compromiso con sus consumidores, trabajadores y las comunidades en que operamos».

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

Se definió como público objetivo el segmento socioeconómico A, porque son los más permeables a las innovaciones, los de mayor poder adquisitivo dado el precio del producto y los que demostraban, y siguen demostrando, más preocupación por el bienestar y la salud.

En este contexto, el público objetivo valora lo más natural, orgánico, sin tanta manipulación y con mucho menor industrialización.

Se trata de un público objetivo que son buscadores de la verdad, empoderados por la actividad social (tanto *offline* como *online*, donde cada vez se expresan más tanto denuncias como recomendaciones), comprometidos con el origen de las cosas y embajadores del cambio cultural que se vive en el Perú, liderado por la gastronomía. En esencia, eran los *early adopters* de las tecnologías, tendencias y «movidas» culturales.

Concepto y posicionamiento de la marca

El crecimiento de la marca siempre estaba en función del crecimiento del canal moderno y de la cantidad de tiendas en las que estaba exhibida. Por otro lado, la marca Danlac como actor de la categoría no había lanzado ninguna acción de *marketing* que fuese relevante para el mercado objetivo, por lo que se encontraba en un estado de inercia y expuesta a los factores en contra, sin una propuesta de valor afirmada en la mente de los consumidores. Podríamos afirmar que la marca se encontraba estancada en el mercado.

En una categoría prácticamente dominada por Gloria, el desafío comunicacional fue el de fijar la pureza del producto y blindar la posición de nicho. El crecimiento esperado en ventas se daría por la compra de todas aquellas personas que no estaban conformes con lo que recibían del mercado. Además, y como tema no menos importante, el presupuesto total que se tenía para el lanzamiento era de US\$ 23.500. En pocas palabras, menos del 0,15% de lo que invierte toda la categoría.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La primera decisión acertada fue envasar el producto en vidrio, material más adecuado para mantener los valores, características y pureza de la leche.

Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta es que la leche fresca solo se encuentra en algunos supermercados, con una red de distribución y de proveedores muy reducida.

Danlac se iba a relanzar en un mercado con actores muy potentes y con consumidores que no tomaban leche fresca, con un producto que tiene una vida útil de 15 días, con un precio que, por motivos de rentabilidad, iba a tener que aumentar un 19% en leche natural y un 35% en leche chocolatada, cuando ya estaban un 60% en promedio por encima del líder del mercado. Sin embargo, esa creciente demanda de productos saludables por parte del consumidor, que se traducían en la búsqueda de lo más natural, impulsaba la estrategia de Danlac de ofrecer al público una marca completamente renovada.

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Los objetivos se fijaron en dos frentes: objetivos de negocio y objetivos de *marketing*.

Objetivos de negocio:

- 1) **Creecer no menos del 50% en las ventas anuales de leche.**
- 2) **Lograr una rentabilidad operativa no menor del 10%.**

Objetivos de *marketing*:

- 3) **Categorizar la marca dentro del mercado de leche y alcanzar un *awareness* igual o superior al 25% en el primer año.**
- 4) **Lograr un TOM por encima del 10% en el público objetivo (NSE A) en el primer año.**

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Insight

Uno de los *insights* identificados fue el siguiente: «Antes todo era mucho mejor, más natural y más sano». Se estableció que uno de los ejes centrales de la campaña fuera que el valor de época de la salud y la alimentación sana se conectaba con la necesidad de encontrar productos frescos y naturales. Además, al tener total acceso a la información, el mercado objetivo se vio impactado por muchos documentales y artículos que mostraban que, con el pasar de las décadas y el avance de la industrialización, lo que ingerimos cada vez es menos natural y más dañino. Entonces, si el presente es tóxico, su antagonista –el pasado– es sano. Así, se decidió hacer un atajo cognitivo, una asociación directa con este pasado que ayudase a instalar de manera incuestionable y rápida que Danlac era una leche fresca y pura.

Big idea de la campaña

El lema de la campaña fue «Danlac trae lo verdadero; natural y puro, como era antes». Con ello, Danlac buscaba posicionarse rápidamente, y con muy bajo presupuesto, como la leche más pura del mercado, a través de un atajo cognitivo.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Para lograr el atajo cognitivo mencionado, rescataron una tradición olvidada, los antiguos lecheros, bajo el concepto siguiente: «Los lecheros antiguos están de vuelta, la leche más pura también», basándose en el concepto de que «todo lo que viene del pasado, es más sano y auténtico».

Rescataron esta tradición no solo en forma, haciendo que los lecheros fueran protagonistas de un *spot* y una serie de videos, sino que dotaron la promesa de contenido yendo más allá y empezando con 17 adultos mayores como promotores de Danlac en los puntos de venta del canal moderno.

Por la esencia de la misma idea y como forma de optimizar el presupuesto, esta campaña tenía que vivir en las redes sociales, y de hecho en el medio más social y más popular en el Perú: Facebook.

Se lanzó así el *spot*, de una duración de un poco más de dos minutos, que anunciaba de forma atractiva el regreso de los lecheros antiguos y de la leche más pura, y esto vino acompañado por el compromiso de la marca de contratar a adultos mayores, jubilados, para que fueran los promotores de la marca en los puntos de venta y por tiempo indefinido.

Este mensaje vino acompañado de la participación de reposteos hecho por influenciadores mediáticos y con una consecuente campaña de relaciones públicas con el objetivo de convertir la campaña en noticia. Al tener la marca una postura social prohumanista, el apoyo se sintió de forma automática, con *likes*, compartidos y posteos. La gente no solo colaboraba comprando la leche, sino difundiendo la campaña.

ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DE MEDIOS

Estrategia de medios propios

La comunicación de Danlac se centró en su *fanpage*. Si bien los videos que conforman la campaña estaban en YouTube, y la marca tenía presencia activa en Twitter, fue en Facebook donde se había creado una valiosa y activa comunidad. Los contenidos llegaron a niveles de *engagement* del 11% en promedio, con un 6% en el total de la *fanpage*, lo que habla del nivel de participación y compromiso de los *fans* de la marca.

Presupuesto de medios

Comparado con los de otros competidores en la categoría de lácteos, el presupuesto de Danlac fue mucho menor. Y comparando la inversión de la marca contra el año anterior (2015), su presupuesto de 2016 fue mayor.

Se contó con un presupuesto de US\$ 23.500 (0,15% de la categoría), incluyendo la pauta en redes sociales de los videos, el *sampling*, la contratación de los adultos mayores en el punto de venta y el uso de influenciadores. El presupuesto era limitado debido a los recursos con los que contaba la compañía. En forma desagregada se invirtieron US\$ 3.000 en pauta, US\$ 15.000 en la contratación de adultos mayores y *sampling* y US\$ 5.500 en influenciadores.

Los puntos de contacto utilizados en la campaña de comunicación fueron: *branded content*, diseño de producto, boca a boca (WOM), *pop*, viral, *sampling*, *social media*, video digital, entre otros.

RESULTADOS Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Danlac era una marca que no figuraba ni siquiera de forma asistida en la recordación del público, por lo que era fundamental categorizarla y asociarla con el producto que representaba: la leche.

Indicadores clave de rendimiento

a) *Objetivos de negocio*

1

Crecer en ventas anuales de leche no menos del 50%

Resultado: el resultado obtenido fue de un crecimiento del 65% al cierre de 2015 en leche, tomando en cuenta que la campaña se lanzó en agosto del mismo año y con un precio un 19% mayor. Por otro lado, si comparamos los meses de 2015 con los de 2014, encontramos, por ejemplo, que en noviembre el crecimiento fue del 213% (Danlac, 2015). Asimismo, en los meses siguientes de la campaña, las ventas se mantuvieron en los niveles de lanzamiento, logrando generar una estabilidad en las transacciones de más del 50% para la marca con respecto a períodos anteriores.

b) *Objetivos de marketing*

3

Categorizar la marca dentro del mercado de leche y alcanzar un awareness igual o superior al 25% en el primer año

Resultado: el resultado obtenido, de acuerdo con el estudio de imagen y posicionamiento realizado por GRM un poco más de 8 meses después del lanzamiento de la campaña, fue que la marca logró obtener un conocimiento total del 30%; además, a nivel de los tres segmentos encuestados (NSE A, B, C).

2 Lograr una rentabilidad operativa no menor del 10%

Resultado: adicionalmente, se logró rentabilizar la marca por dos frentes, que fueron el aumento de precio y las economías de escala con la mayor venta, logrando un incremento del 14,7% en la UAll.

4 Lograr un TOM por encima del 10% en el público objetivo (NSE A) en el primer año

Resultado: el resultado obtenido fue del 13 % en recordación espontánea (NSE A) (GRM, 2016). Para Danlac era prioritario que los *early adopters* de tendencias saludables de alimentación (NSE A) se hicieran eco del mensaje de la marca y que compartieran el contenido, actuando como influenciadores. Lograr el 13% de recordación espontánea (TOM) y un 53% de recordación total en el *target* seleccionado (NSE A) es un indicador de que ha impactado efectivamente en los que forman este grupo.

Esto se ve también reflejado en la aparición de la marca en la recordación total del mercado (A, B, C) y queda patente en las ventas, que al cierre de 2015 experimentaron un aumento del 65% con relación al año anterior, y en meses concretos (noviembre) llegaron a tener un aumento de hasta el 213% con respecto al mismo período de 2014.

Resultados obtenidos atribuidos a la campaña

Se logró categorizar a Danlac como una marca de leche fresca, cubriendo así el vacío que había descuidado la categoría y creando una nueva categoría de leche *premium* en el mercado. Estratégicamente es importante, ya que habían logrado asociar a la marca el concepto de lo más fresco y genuino, lo que les permitió lanzar extensiones de línea que desde su concepción tenían este atributo ya ganado. Por ejemplo, en yogur se aumentó en un 31%, y se logró igualmente un despegue exponencial en ventas.

Asimismo, como se mencionó, los precios de la leche aumentaron en un 19% con el cambio de imagen y el lanzamiento de la campaña. Por otro lado, se pudo aumentar también los precios de la leche chocolatada en un 35% y el de los yogures en un 31%, todos generando crecimiento de ventas. Además, el caso Danlac fue finalista en dos categorías en la primera edición de los premios EFFIE Latam realizados en la ciudad de Cartagena, Colombia, en septiembre de 2016.

Como anécdota, pero que tiene un gran peso y valor cualitativo, Gastón Acurio, el chef peruano de mayor prestigio internacional y destacado embajador de la gastronomía nacional, dedicó un texto de manera espontánea a la campaña y sus valores:

[...] Recuerden, chicos, cómo llegaba la leche a nuestras casas, les comentaba a los jóvenes jefes de cocina. A nuestros abuelos, les llegaba tibia, recién ordeñada, en porongos; y a nuestros padres, cada mañana en entrañables botellas de vidrio. [...] Si además de la excelente campaña y el excelente envase, reúne lo mencionado, es decir, precio justo a nuestros hermanos productores, contenido no rebajado y sin aditivos, ordeño natural y diario de vacas viviendo amigablemente, todo como antaño, todo como lo que hoy buscamos todos en todo el mundo, lo artesanal, pues entonces, seguro que la aplaudiremos y alentaremos con fervor [...]. (Acurio, 2015)

CONCLUSIONES

- Este caso es un claro ejemplo de cómo el tamaño de una empresa no es una barrera ni representa un límite en el mercado si esta conoce realmente a su consumidor y entiende lo que necesita.

- > Entender y realmente «ponerse en los zapatos» del consumidor y aprender a ver y a experimentar como él es clave para el éxito de una estrategia. En este caso, se entendió que este buscaba productos más saludables y, a pesar de que el producto de Danlac era considerablemente más costoso, no fue un impedimento para el éxito de la estrategia implementada.
- > Otro aprendizaje de suma importancia es la consistencia en la implementación de la estrategia; es decir, si se está apostando por el concepto de «lo natural», tiene sentido que sea más costoso y también que quienes impulsen la venta «sean los antiguos lecheros», quienes además eran personas mayores, lo cual agregaba a la estrategia un componente social que la hacía aún más potente.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. Analice el mercado de leches en el Perú.
2. Principales hitos en la historia de la empresa y productos.
3. Haga un FODA de la campaña.
4. ¿Cuál fue la estrategia de *marketing* de la empresa?
5. ¿Cuáles fueron los principales resultados de la campaña?

Referencias

- Acurio, G. (7 de septiembre de 2015). Página de Facebook. <https://www.facebook.com/gastonacurio/posts/hace-unas-semanas-me-reun%C3%AD-con-los-jefes-de-cocina-que-trabajan-junto-a-mi-para-/10153618562948130/>
- Andina Alimentos. (s. f.). <http://www.pdandina.pe>
- Danlac. (2015). *Informe de ventas 2014-2015*.
- Inga, C. (2 de junio de 2015). Gloria se alzó como la marca más influyente en el Perú. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/gloria-alzo-marca-influyente-peru-191864>
- Euromonitor. (Agosto de 2015). *Drinking milk products in Peru – Euromonitor International*.
- GfK. (2014). *Informe 2014*.
- GRM. (Abril de 2016). *Informe abril de 2016*.
- Top Media. (2015). *Informe de consumo de medios*.

ANEXOS

Imágenes promocionales de la campaña





Fuente: P & D Andina Alimentos S. A. (2016).

COMENTARIO CASO DANLAC

LOS LECHEROS, ANTIGUOS ESTÁN DE VUELTA

Elaborado por

Isabel Sánchez

“LAS REDES SOCIALES SON UN MEDIO IDEAL PARA DIFUNDIR LAS CAMPAÑAS DE *MARKETING SOCIAL*, POR SU GRAN ALCANCE Y PORQUE PERMITEN A LAS PERSONAS INVOLUCRARSE ACTIVAMENTE EXPRESANDO SUS OPINIONES E INTERACTUANDO CON LAS NOTICIAS”.

Este caso nos muestra cómo una marca con una estrategia completamente de nicho puede enfrentarse a un gigante con más del 89% del mercado que invierte más de US\$ 13 millones al año en publicidad y superar los objetivos que se ha propuesto; y, no menos importante, con un presupuesto del 0,15% de lo que invierte el total de la categoría en la que se desempeña.

La marca encontró una oportunidad en el mercado que las marcas existentes estaban descuidando y que hoy es un atributo que los consumidores buscan y demandan. Este atributo es la naturalidad y pureza de los diferentes productos alimenticios; actualmente, ya no queremos más alimentos procesados, queremos una alimentación más saludable y menos industrializada, y esto fue lo que la marca aprovechó o capitalizó.

Es clave mencionar que para la estrategia de aprovechar este atributo de su producto fue clave realizar el relanzamiento de la marca y que, de manera integral, tanto la comunicación como el empaque, la publicidad, el logo y demás, respiraran esa naturalidad y pureza de la que se hablaba. El apelar al pasado y al recuerdo de que antes todo tenía menos componentes químicos y era más natural, nos lleva a una verdad irrefutable que gatilla la compra, teniendo en cuenta a

los agentes de compra que vivieron en esa época o recuerdan esa época porque se las contaban personas queridas como sus padres y/o abuelos.

Por otro lado, la marca opta por un componente social que marca la diferencia e incrementa el grado de innovación de la estrategia: contrató a 17 adultos mayores jubilados como promotores de la marca, quienes fungían como los lecheros antiguos en el canal moderno. Esto hizo que, en vez de encontrar al típico impulsador o impulsadora joven que ofrece el producto, uno se encontrara con un adulto mayor que le resultaba pintoresco y que hacía sonar su envase de leche avisando que llegó la leche fresca, lo cual te trasladaba a esos momentos de los que nuestros padres o abuelos nos hablaban, en los que todo era más natural. A pesar de que te encontrabas en un supermercado, solamente el sonido y las palabras del «lechero» te llevaban a otro espacio, generando así una experiencia que ninguna otra marca puede recrear. Esta experiencia de compra impulsada por la marca en los consumidores, junto con los demás esfuerzos implementados por la misma, contribuye a que esta se vuelva relevante para ellos y los fidelice. ¿Quién dijo que solamente se pueden hacer grandes cosas con un alto presupuesto?



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



14

CASO: *Supermercados Peruanos*

PRECIOS BAJOS, TODOS LOS DÍAS

Categoría

Retail



Premio

EFFIE Oro

Cliente

Supermercados Peruanos S. A.

Agencia

Fahrenheit Comunicaciones S. A. C.

Elaborado por

Willy Talavera

ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

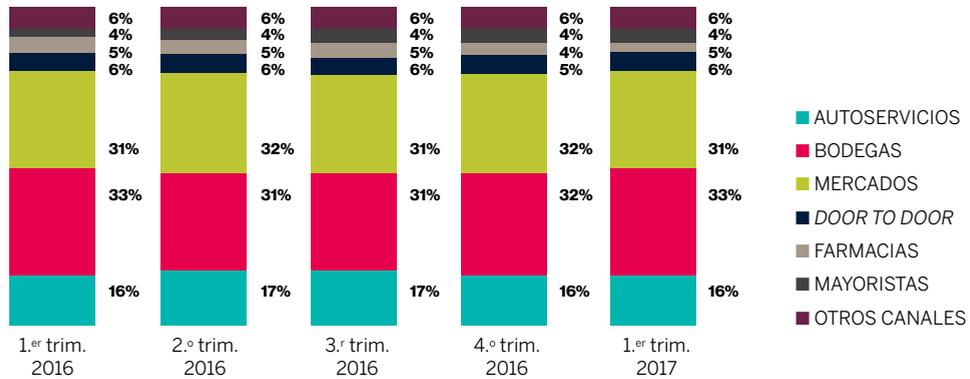
Entorno competitivo

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

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

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

FIGURA 1
DISTRIBUCIÓN POR CANALES DE LAS VENTAS EN VOLUMEN



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Competencia directa e indirecta

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

COMPOSICIÓN DEL CANAL MODERNO

Grupo Cencosud	Wong	Metro
Grupo Interbank	Vivanda	Plaza Ve a
Grupo Falabella		Tottus

Elaboración propia.

Proveedores

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

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

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

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

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

Sustitutos

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

Barreras a la entrada

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



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

LA EMPRESA

Historia

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

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

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

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

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

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

Descripción de la empresa

MISIÓN

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

VISIÓN

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

VALORES

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

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

Toda esta propuesta está enfocada en seis pilares fundamentales relevantes:

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

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

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

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

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

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

Líneas de productos ofrecidas

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

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

a. *Hipermercados*

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

b. *Supermercados*

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

c. *Tiendas de descuento*

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

ANÁLISIS DE LA MARCA

Descripción del público objetivo

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

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

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

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

Concepto y posicionamiento de la marca

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

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

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descripción del producto o servicio

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

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

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

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

Comportamiento y actitud del público hacia el producto

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

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

OBJETIVOS DE MARKETING PLANTEADOS POR LA EMPRESA

Negocio

Transacciones (same store sells)

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

Share de mercado

Pasar del 33,3 al 35% de *share* en el primer trimestre de 2017; todo esto sin disminuir el Ebitda de la empresa respecto al año anterior y al presupuestado².

Perceptual/actitudinal

Top of mind

Aumentar en un 2% el *top of mind* a nivel nacional y en un 3% en el NSE C.

Datos:

Medición de junio de 2016: 30% a nivel nacional.

Medición de junio de 2016: 28% en el NSE C³.

Percepción de precios bajos

Incrementar el nivel de percepción de precios bajos en un 5% a nivel nacional y en un 6% en el NSE C.

Datos:

Medición de junio de 2016: 26% a nivel nacional.

Medición de junio de 2016: 20% en el NSE C⁴.

Atributo de publicidad que motiva a la compra

Aumentar en un 5% a nivel nacional y en un 7% en el NSE C.

Datos:

Medición de junio de 2016: 28% a nivel nacional.

Medición de junio de 2016: 24% en el NSE C⁵.

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

3. *Brand Tracking Ipsos 2016. Estudio elaborado por Ipsos para Supermercados Peruanos.*

4. *Brand Tracking Ipsos 2016. Estudio elaborado por Ipsos para Supermercados Peruanos.*

5. *Brand Tracking Ipsos 2016. Estudio elaborado por Ipsos para Supermercados Peruanos.*

ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LA EMPRESA

Big idea de la campaña

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

- > Reconocen que cada visita al mercado es una experiencia distinta, dado que sus ingresos son diarios o semanales. El casero comprende que las necesidades diarias de sus clientes son diferentes y ha sabido adaptar su oferta con precios bajos. Los supermercados no estaban haciendo un esfuerzo diferenciado para la compra semanal y diaria. El *insight* le daba una oportunidad de crecer.
- > Las amas de casa usuarias del mercado no son ajenas al mundo del supermercado. Les conviene utilizar las ofertas y promociones de los supermercados en ciertos productos y en ciertos momentos como el fin de semana, cuando usualmente se concentra la comunicación de estas cadenas.

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

Insight

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

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivos de comunicación

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

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

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

Concepto de campaña

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

Estrategia de medios

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

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

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

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

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

Planificación de medios

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

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

EXPERIENCIAS, ANÁLISIS PUBLICITARIO Y CONTROL DE GESTIÓN

Indicadores clave de rendimiento

- > **Negocio**
Transacciones (*same store sells*)
Share de mercado
- > **Perceptual / actitudinal**
Top of mind
Percepción de precios bajos
Atributo de publicidad que motiva a la compra

RESULTADOS OBTENIDOS ATRIBUIDOS A LA CAMPAÑA

Negocio

Transacciones (same store sells)

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

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

Share de mercado

Se pasó de un 33,2% a un 35,2% en el período de enero a marzo de 2017. (Meta planteada: 35%).

Datos:

En el período de enero de 2016 a marzo de 2017, solo se inauguró una tienda; la competencia inauguró un número mayor.

En enero de 2017 el *share* fue del 36%⁷.

Perceptual/actitudinal

Top of mind

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

Percepción de precios bajos

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

Atributo de publicidad que motiva a la compra

Aumentó del 28 al 39% a nivel nacional. (Meta planteada: 33%). En el NSE C, se pasó del 24 al 36%. (Meta planteada: 31%)¹⁰.

6. Datos internos de transacciones y facturación de SPSA.

7. Venta real declarada por los supermercados a Nielsen Perú: <https://www.nielsen.com/pe/es.html>

8. Brand Tracking Millward Brown. Estudio elaborado por Millward Brown para SPSA.

9. Brand Tracking, Ipsos 2017. Estudio elaborado por Ipsos para SPSA.

10. Brand Tracking, Ipsos 2017. Estudio elaborado por Ipsos para SPSA

CONCLUSIONES Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO

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

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

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

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

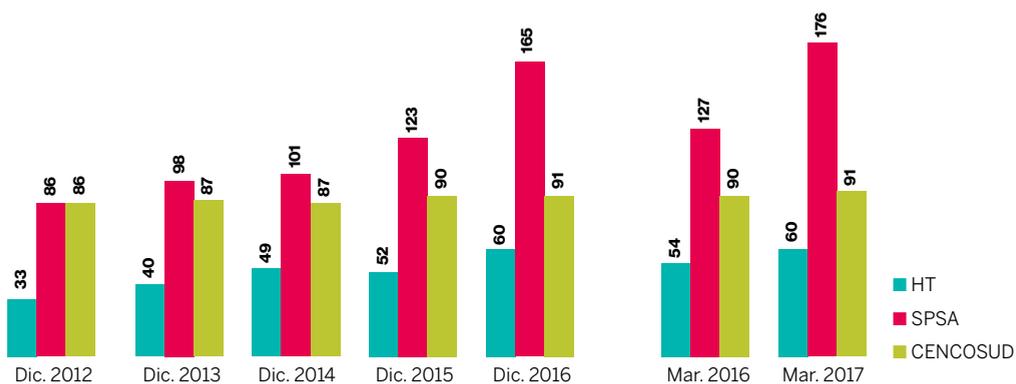
1. Teniendo en cuenta las necesidades del mercado, ¿qué oportunidad aprovechó SPSA – Plaza Vea?
2. ¿Cuál fue el *target* principal de la campaña? ¿Y qué aspectos o características de este segmento aseguraron el éxito de esta iniciativa?
3. Con todo lo expuesto en el caso «Precios bajos, todos los días»,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

Referencias

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

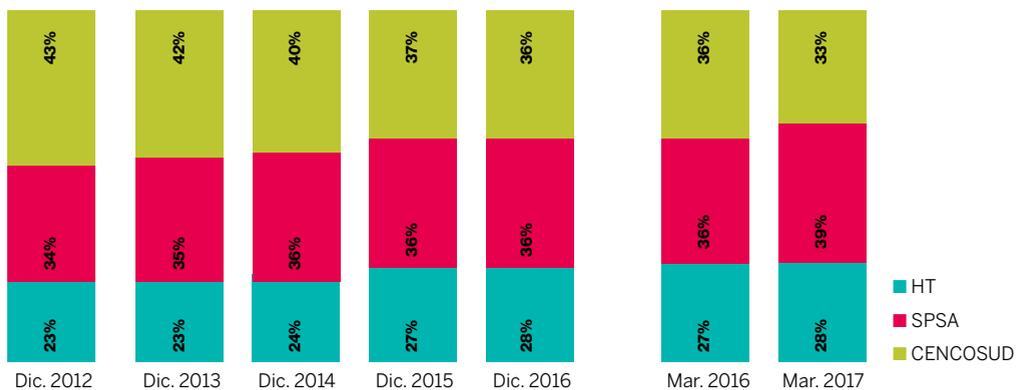
ANEXOS

NÚMERO DE TIENDAS (2012-2017)



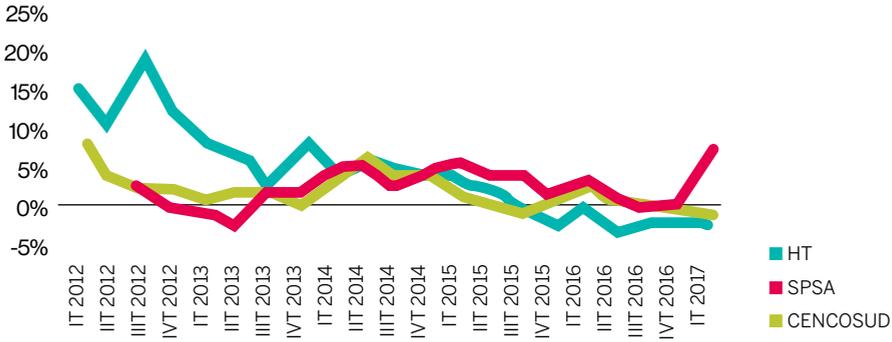
Fuente: información pública operadores (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2017).

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO (2012-2017)



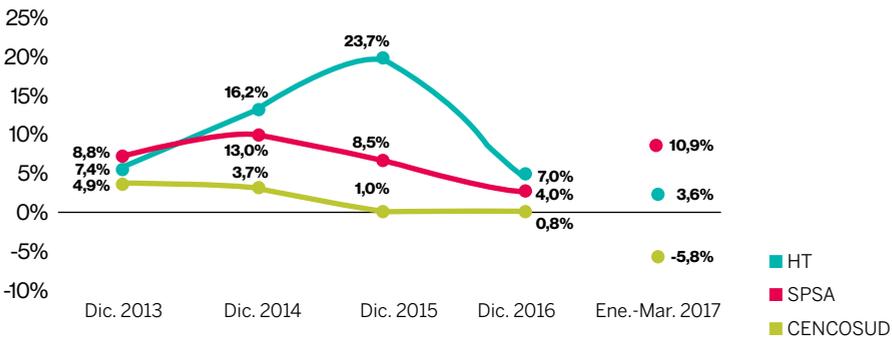
Fuente: información pública operadores (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2017).

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



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

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



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

Imágenes promocionales de la campaña



COMENTARIO CASO SUPERMERCADOS PERUANOS

PRECIOS BAJOS, TODOS LOS DÍAS

Elaborado por

Rosario Mellado

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

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

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

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

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





**CO-
MENTA-
RISTAS**

**Y COLABORADORES
DEL LIBRO**

ANABELÉN ARBULÚ

Egresada de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico (2018). Con experiencia en consumo masivo, banca y *retail*. Trabajó como practicante de Trade Marketing en Productos Sancela del Perú (2016) y como practicante de Gestión del Cliente en Interbank (2017). Actualmente, desempeña el cargo de *category manager* en el área de Decohogar en Saga Falabella.

CRISÓLOGO CÁCERES

Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú y egresado de la Maestría en Derecho Civil y Comercial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Presidente de la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (Aspec). Miembro del Consejo Directivo de Consumers International. Director y conductor del programa radial «La voz del consumidor» en Radio Nacional. Director de la revista *Consumo Respeto*. Profesor de la Universidad ESAN. Representante de las asociaciones de consumidores ante la Mesa Andina de Consumidores de la CAN. Condecorado con la medalla «Orden a la Abogacía Peruana» del Ilustre Colegio de Abogados de Lima.

ANA MARÍA CANO

Profesora de cursos de Marketing en la Universidad del Pacífico.

Estudios de Doctorado en Ciencias Administrativas en la UNMSM. MBA por el Instituto de Empresa (Madrid, España), con

concentración en Marketing. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. Certificación en Programas de Simulaciones de Marketing.

Se ha desempeñado como subgerenta de Oferta de Valor del Segmento VIP en el BBVA Continental. Ha sido ejecutiva de producto *senior* en Interbank y jefa de Marketing en Mobil Oil del Perú (Exxonmobil).

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 para 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 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). Formación académica:

Universidad del Pacífico: Administración de Empresas con concentración en Marketing, 1981-1986.

Universidad de Piura: Programa de Dirección Comercial, 1992.

Incae y Universidad Adolfo Ibáñez: Executive MBA, 2004-2006.

Kellogg School of Management, Northwestern University: Creating and Rejuvenating Brands, 2010.

FELIPE DEL RÍO

Entrenador ejecutivo orientado a la estrategia de negocios, reconocido internacionalmente y experto en procesos de comunicación corporativa. Felipe tiene más de 10 años de experiencia en el campo de la formación de líderes, el pensamiento estratégico y el desarrollo de equipos para la planificación y ejecución de planes de acción. Además, es profesor de los programas de MBA de la Universidad del Pacífico y de la Universidad de Ciencias Aplicadas en el Perú.

Antes de convertirse en un *coach* de negocios, Felipe fue un empresario en el negocio de consultoría de *marketing* y un ejecutivo de *marketing* para importantes corporaciones peruanas y multinacionales, como Abbott Laboratories, Pacífico Seguros y Profuturo AFP.

MAX GUTIÉRREZ

CEO de McCann Lima, agencia que ha logrado colocarse en el *top 10* del *ranking* global de EFFIE por dos años consecutivos y es la agencia más premiada en los últimos tres años en el EFFIE Perú, incluyendo dos años consecutivos como agencia del año. Max es costarricense y en 2018 cumplió 20 años ocupando puestos de gerencia en diferentes mercados. Ocupa su puesto actual desde el 2011. Antes de su llegada a Lima, estuvo a cargo de la operación regional de McCann para Centroamérica y República Dominicana, y lleva ya 18 años de «matrimonio» con McCann.

MARTÍN HERNANI

Profesor-investigador en la Universidad del Pacífico. Ha trabajado en el Reniec y se ha desempeñado como profesor investigador en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha presentado artículos científicos en congresos y en revistas indexadas, publicados en países como Bélgica, Brasil, China, Croacia, México, Perú, Singapur y Turquía. Su trabajo se centra en modelaje del comportamiento del consumidor.

Graduado como licenciado en Ciencias con mención en Administración de Empresas por la Universidad de Piura. Maestría en Ciencias (M. Sc.) en Administración de Empresas – Marketing en la Escuela de Administración de la Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) (Brasil). Doctor en Ciencias (D. Sc.) en Administración de Empresas – Marketing por la Universidade de São Paulo (USP) (Brasil).

FREDDY LINARES

Director de Neurometrics. *Past-president* del Comité de Internet de la 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. Ha recibido el Premio Next Generations Leaders otorgado por Internet Society.

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 Postgrado 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 Postgrado 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. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el campo de las comunicaciones y más de 17 años en estudios de mercado (énfasis en estudios de publicidad y *marketing*), calidad de servicio, entre otros. Además es gerenta general de los Premios EFFIE – 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 y coordinadora de Marketing en 3M Perú, entre otros cargos.

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.

Cuenta con una amplia trayectoria liderando en empresas a nivel nacional e internacional: McCann Erickson, J. Walter Thompson, Grey Advertising, Publicis Group, entre otras.

Tiene sólida experiencia en comunicaciones integradas de *marketing*: relacional, *shopper*, *trade*, *retail*, digital-interactivo, promocional, relaciones públicas y publicidad.

Es ganador de tres premios EFFIE (Minka, 2005, finalista; Domund, 2008, Oro; Inca Kola, 2009, Oro). Ha sido jurado de los Premios EFFIE 2004, 2009, 2015, 2017 y 2018.

JULIO MALPARTIDA

Administrador de empresas por la Universidad de Lima, graduado del MBA ESAN Prom. XXII, y del Programa de Especialización en Mercadotecnia y Ventas (PADE-ESAN), con una especialización en el Programa Internacional de Alta Capacitación en Marketing, y Maestría en Ciencias Empresariales por la Universidad San Ignacio de Loyola.

Cuenta con más de 27 años de experiencia laboral en diversos sectores económicos, siempre vinculado a temas comerciales. Ha sido 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.

Tiene experiencia como catedrático universitario desde el año 2009, y dicta cursos relacionados con los temas de *marketing*, ventas y publicidad.

DAVID MAYORGA

Vicerrector académico y profesor principal adscrito al Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico. Ph. D. en Administración de la École des Hautes Études Commerciales, HEC Montreal (Canadá). Master of Business Administration y Certificado en Estudios Latinoamericanos de la University of Pittsburgh. Licenciado en Administración de la Universidad del Pacífico.

Es miembro del Board de la International Association of Jesuit Business Schools (IAJBS) y coeditor del *Journal of Management and Global Sustainability*. Es coautor de los textos *Plan de marketing* y *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Ha elaborado diversas publicaciones en las áreas de *marketing* y estrategia.

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, Estados Unidos), en el Burke Institute y en la American Marketing Association.

ROSSANA MONTERO

Profesora del Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico. Magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico y licenciada en Economía por la Universidad de Lima.

Ha sido directora nacional de Descentralización de Comercio y Cultura Exportadora en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y gerenta central de Regiones y Desarrollo en Prompex (ahora Promperú). Estuvo a cargo del proyecto Exporta Fácil, servicio que forma parte del proyecto «Exportación por envíos postales para Mipymes», uno de los 31 proyectos prioritarios de la Agenda de Implementación Consensuada de IIRSA, financiado por el BID y el Banco Mundial.

Ha desempeñado el cargo de gerenta comercial en empresas del sector agroexportador. En la Universidad del Pacífico ha desempeñado el cargo de directora académica de las Maestrías de Gestión en Negocios Globales, Gestión en Agronegocios y Alimentos, Supply Chain Management y Economía.

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. Tiene más de seis años de experiencia en áreas comerciales y desarrollo de proyectos en empresas como AFP Integra, Easy Taxi y Linio.

Es profesional en Administración y Marketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con postgrado en Gestión de Marketing Digital por la Universidad del Pacífico.

Cursa un programa de especialización en herramientas de investigación biométrica a cargo de iMotions Academy.

CAMILA PARODI

Estudiante de último ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad del Pacífico. Practicante del área de Consultoría de Infinito Consultores, una de las consultoras de *branding* más grandes del país, donde construye estrategias de marca para importantes empresas. Obtuvo resultados destacados en cursos de especialización en administración y *branding* en la Universidad de Maastricht (Países Bajos).

CARLOS PARODI

Master of Arts en Economía, Georgetown University, licenciado y bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico. Profesor principal y

jefe del Departamento Académico de Economía en pregrado y profesor de la Escuela de Postgrado. Investigador principal del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Profesor de pregrado y de la Escuela de Postgrado. En pregrado, en los cursos de Economía General. En la Escuela de Postgrado, en los cursos de Análisis del Entorno, en el MBA; Fundamentos de Economía para las Decisiones Públicas, en la Maestría de Gestión Pública; y Economía para la Gestión de Negocios, en otras maestrías. Ha sido el profesor mejor evaluado por los alumnos en diversas oportunidades.

Sus áreas de interés son la política económica, la política social, las crisis financieras internacionales, el desarrollo económico de América Latina y la gerencia social, temas sobre los cuales ha publicado diversos libros y artículos.

Twitter: @cparodit

Blog: «Economía para Todos», Diario *Gestión* (Economía y Negocios).

Columnista de *Perú.21*.

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. Se ha desempeñado como profesora a nivel de pregrado y posgrado a cargo de cursos en comportamiento del consumidor, *marketing* internacional, negocios internacionales, gestión de la innovación, entre otras áreas. Además, actualmente investiga sobre mercados emergentes.

Tiene más de 10 años de experiencia en las áreas de *marketing* y estrategia, y más de 6 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 gerenta de Marketing para McMillan Canada, donde manejó la oficina de Toronto por más de tres años, y gerenta 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. Actualmente es profesora principal de la Facultad de Ciencias Empresariales y de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico en el Área de Marketing e investigadora del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, y ha publicado diversos libros y artículos académicos en el área de su especialidad. Asimismo, es consultora de empresas en el Área de Marketing.

Ha sido *project faculty* del GCP de Wharton School; directora asociada de la Escuela de Postgrado, así como directora de Relaciones Internacionales y directora académica de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Asimismo, ha sido miembro del directorio de diversas empresas y organizaciones, vicepresidenta de la Sociedad Peruana de Marketing, vicedecana de la Facultad de Administración y Contabilidad, jefa del Departamento Académico de Administración y directora del Centro de Idiomas, entre otros cargos en el sector público y en la empresa privada.

GUSTAVO RODRÍGUEZ

Bachiller en Negocios Internacionales. Asistente de investigación del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Fundador y director de la empresa social Organic Care del Perú.

MELISSA ROIG

Egresada de la carrera de Marketing de la Universidad del Pacífico. *Project leader* del equipo de la División de Productos Profesionales de L'Oréal Perú, empresa líder mundial en el rubro de belleza, en donde desempeña la labor de desarrollar e implementar proyectos estratégicos de impacto transversal en el negocio.

ISABEL SÁNCHEZ

Profesora a tiempo parcial de la Universidad del Pacífico, de cursos como Introducción a los Negocios, Proyección Social y el Taller de Fortalecimiento de Habilidades Socioemocionales. Asimismo, es profesora del Programa de Bachillerato Internacional del Colegio Altair y tiene a su cargo el curso de Gestión Empresarial. Asesora en proyectos de *marketing* y comunicaciones para empresas. Es administradora de la Universidad del Pacífico con especialización en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y actualmente se encuentra cursando una Maestría en Educación en la Universidad de San Martín de Porres con la Eucim Business School.

WILLY TALAVERA

Administrador de empresas de la Universidad del Pacífico. MBA del Instituto de Empresa (Madrid, España). Director asociado de Investigación de Mercados en Unique Yanbal International. Profesor de la carrera de Marketing en la Universidad del Pacífico.

HERNÁN TALLEDO

Ph. D. por la Universidad Complutense de Madrid (Marketing e Investigación de Mercados), máster en Marketing (IE Business School, España), licenciado en Filosofía y Letras (Universidad Autónoma de Madrid).

Director del Grupo Episteme (Investigación de Mercados y Desarrollo de Nuevos Productos), con sedes en España y el Perú. Investigador (Ipsos, Millward Brown en España).

Docente universitario en la Universidad Complutense de Madrid, IE Business School, la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil (UEES), la Universidad del Pacífico, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y ESAN.

Investigador Concytec-Regina. n.º de registro: 12935.

Experto en Desarrollo de Nuevos Productos y Precios con Conjoint Analysis y MaxDiff.

URPI TORRADO

Gerenta general de Datum Internacional. Presidenta de Apeim y actual representante de Esomar en el Perú. MBA de la Universidad del Pacífico con más de 20 años de experiencia en investigación de mercados. Miembro del Comité Consultivo de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial y de la Facultad de Administración de la Universidad del Pacífico. Ha sido docente del curso de Investigación de Mercados de la Universidad del Pacífico, la UPC y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

JORGE TRUJILLO

Profesor de la Universidad del Pacífico, Pacífico Business School y Emprende UP. Tiene experiencia docente de más de 15 años en diversas escuelas en 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 (España), y *coach* educativo por la Universidad Cardenal Herrera (España).

RENÁN TUTAYA

Consultor 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 en la Universidad del Pacífico. Conocimientos de *marketing*, planeamiento estratégico, investigación de mercados y calidad de servicio. Ha realizado proyectos en el Perú y otros países, como España, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia y Chile. Su trayectoria profesional de más de 20 años está centrada en áreas comerciales y de *marketing* en empresas multinacionales como Telefónica, Laboratorios Bago, Inmark Perú 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.

**2017
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. Junio 2019

Lima - Perú

