

Las mejores prácticas del marketing



# CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS

EFFIE

PERU

2011

EDITOR DAVID MAYORGA GUTIÉRREZ



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

50 AÑOS  
1962 - 2012

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING  
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS

effie  
perú

2011



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

50 AÑOS  
1962 - 2012



5

Introducción

7

Los Premios EFFIE Perú

<b>Caso:</b> San Fernando – Reinención en la granja <b>Elaborado por:</b> Gina Pipoli	11
<b>Caso:</b> Pampers <b>Elaborado por:</b> Daniel Marrou	25
<b>Caso:</b> Reposicionamiento de pinturas CPP <b>Elaborado por:</b> Juan Carlos Casafranca Rosas	41
<b>Caso:</b> Trident <b>Elaborado por:</b> Ronald Granthon	57
<b>Caso:</b> Nescafé Maintrust <b>Elaborado por:</b> Jorge Luis Escalante	73
<b>Caso:</b> ISIL – Aprende haciendo <b>Elaborado por:</b> Guido Bravo Monteverde	93
<b>Caso:</b> Plaza Ve a Líder <b>Elaborado por:</b> Gina Pipoli	107
<b>Caso:</b> Marsella Max <b>Elaborado por:</b> Juan Carlos Casafranca	129
<b>Caso:</b> Banca celular BCP <b>Elaborado por:</b> Guido Bravo Monteverde	145
<b>Caso:</b> Interbank – Campaña “Somos impacientes” <b>Elaborado por:</b> Jorge Luis Escalante	161
<b>Caso:</b> Inca Kola – Campaña “Aniversario 75” <b>Elaborado por:</b> Rosario Mellado	175
<b>Caso:</b> ALICORP – Campaña de nutrición infantil <b>Elaborado por:</b> Juan Carlos Casafranca Rosas	191

209

Cuadro resumen de ganadores



# Introducción

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

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

El presente texto forma parte de las publicaciones que edita la Universidad del Pacífico. La primera edición de la colección EFFIE 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 para que sirva de material didáctico para la discusión en el desarrollo de los cursos de Márketing que se imparten en las distintas universidades y centros educativos a nivel nacional.

Para la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico es grato presentar esta publicación sobre los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2011, los cuales han sido elaborados por profesores y alumnos de nuestra casa de estudios. Para ello, se trabajó con la información que las empresas y las agencias publicitarias ganadoras entregaron a la organización EFFIE Perú, se entrevistó a los actores de los casos y se utilizó de manera directa la información de los documentos de CONEP e Ipsos APOYO

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

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

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que apoyaron el proyecto de los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú. A los Comités Organizadores de los Premios EFFIE Perú 2011, 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 Facultad de Administración y Contabilidad, al Comité Editorial y al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), por las facilidades brindadas para el desarrollo del presente proyecto; a la Unidad de Biblioteca, por el apoyo brindado en la revisión de documentos y fuentes de información secundaria; y a nuestra secretaria del proyecto, Sra. Patricia Sabroso, por su colaboración en la impresión del documento final.

David Mayorga  
Editor

---

# Los Premios EFFIE Perú

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

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

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

## Los Premios EFFIE Perú

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

### Categorías

Los Premios EFFIE Perú consideran las siguientes categorías<sup>1</sup>:

- Productos de cualquier tipo. Productos de consumo masivo, bienes durables, productos industriales, etc.

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

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



- Servicios de cualquier tipo. Servicios financieros, AFP, etc.
- *Retailers*. Para casos y campañas de establecimientos comerciales tales como tiendas por departamentos, supermercados y cadenas de farmacias, etc.
- Lanzamiento de productos. Que se introducen por primera vez al mercado.
- Lanzamiento de servicios. Que se introducen por primera vez al mercado.
- Promociones. Situaciones en que la oferta del producto o servicio que se brinda al mercado va a estar acompañada por un beneficio adicional específico durante un período determinado.
- Campañas de utilidad pública, interés social o fines no comerciales. Excluidas las campañas políticas.
- Campañas de bajo presupuesto. Campañas con inversión en medios masivos menor de US\$ 50.000 sin IGV ni comisión.
- Imagen corporativa. Para campañas de publicidad institucional.
- Medios de comunicación. Para campañas de publicidad de medios de comunicación: televisión, radio, prensa, vía pública.

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

## Grandes Marcas

### Antecedentes

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

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

### Categorías

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

- Gran Marca Clásica: la marca que ha gozado de un éxito de marketing sostenido por más de quince años.
- Gran Marca Moderna: la marca que ha gozado de éxito por lo menos durante tres años.





**Los recátegu**

*La buena familia*



Gran EFFIE 2011 - Imagen Corporativa -  
Gran Marca Clásica

**PREMIO GRAN EFFIE/ EFFIE ORO/  
GRAN MARCA CLÁSICA**

**Caso: San Fernando - Reinención en la granja**

**Anunciante:** San Fernando S.A.

**Agencia:** Circus Comunicación Integrada S.A.C.

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO:

# SAN FERNANDO - REINVENCIÓN EN LA GRANJA

**Categoría:** Imagen Corporativa – Gran Marca Clásica

**Premio:** Gran EFFIE – EFFIE Oro

**Elaborado por:** Gina Pipoli

**Colaboración:** Hans Fritas

## 1. Resumen del caso

**Reinvención en la granja.** La marca San Fernando ha logrado un gran reconocimiento en el Perú por la calidad y garantía de todos sus productos, obteniendo así un gran prestigio. Sin embargo, se dio cuenta de que esto no era suficiente, ya que tenía que establecer un claro vínculo emocional con los consumidores, para lo cual requería reformular el concepto de “La buena familia” partiendo de una visión interna (la buena familia de pavos, pollos y huevos), para luego transformarla en un concepto basado en una visión externa: la buena familia de los clientes y consumidores. La fórmula para lograr este efecto fue buscar una marca inclusiva que lograra conectar a los clientes de manera personal. La buena familia es la de uno: auténtica, real y perfecta a pesar de sus “imperfecciones”.

Para lograr este objetivo, se elaboró una campaña que implicó la realización de un comercial de televisión, cuatro *spots* de radio, paneles, vallas en la vía pública, un nuevo *hold* telefónico, cambio de presentación de todos los empaques, así como el revestimiento de camiones y congeladoras, el rediseño de la página web, una *fan page* en Facebook y el desarrollo de una aplicación *online* que permitía a los clientes la creación de su “escudo” familiar.

La respuesta a la campaña fue todo un éxito y los resultados obtenidos superaron los objetivos propuestos. Se logró incrementar el índice de intención de compra y obtener excelentes resultados en ventas, todo ello gracias al hecho de que se logró atribuir a San Fernando emociones de alegría, confianza y orgullo, así como de unión familiar y fraternidad. Además, se aseguró el carácter inclusivo de la marca que se buscaba, es decir, una marca para todos. Con esto, la marca ha dado un sólido primer paso que le servirá de marco para el lanzamiento de nuevos productos.

## 2. Análisis del sector

La industria avícola peruana está compuesta principalmente por grandes y medianas empresas, que concentran aproximadamente el 90% de la producción de todo el país. El 10% de la producción restante está compuesta por un colectivo formado por entre 200 y 300 microproductores<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Scotiabank, Departamento de Estudios Económicos. *Industria avícola, 2009*. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de: <[http://www.scotiabank.com.pe/fi\\_financiera/pdf/sectorial/20090907\\_sec\\_es\\_avicola.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/fi_financiera/pdf/sectorial/20090907_sec_es_avicola.pdf)>.

En el año 2010, las ventas de la industria avícola fueron de US\$ 1.890 millones aproximadamente, a precios de mayorista. Cerca del 80% de estas ventas está conformado por la venta de carne de ave (principalmente pollo) y el 20% restante, por la venta de huevos<sup>2</sup>.

San Fernando es la empresa líder del mercado avícola peruano, con una participación de mercado de 40,8%, y sus principales competidores son las empresas: Redondos, Chimú<sup>3</sup>, Santa Elena, Avinka y El Rocío, que tienen una participación de mercado de 13%, 8,6%, 6,7%, 5,6% y 5,6%, respectivamente. Las empresas La Calera, Molino La Perla, Avícola Yugoslavia, Técnica Avícola, Rico Pollo y Agropecuaria Río Bravo también son consideradas empresas importantes del mercado (véase el anexo 1).

El mercado avícola tiene la particularidad de que la relación entre estas empresas se presenta principalmente como una relación de cooperación entre ellas. Esto es así porque el 55% del aprovisionamiento de las empresas grandes, líderes del sector, proviene de la subcontratación de los microproductores. San Fernando y los microproductores mantienen una relación de cliente-proveedor. La empresa cuenta con proveedores de los siguientes productos: maíz nacional, polvillo de arroz, subproducto de trigo, subproductos en general, semilla despigmentada de achiote, material de empaque (cajas de cartón, cajas polimerizadas) y material para embutidos (*films*)<sup>4</sup>.

### 3. La empresa

San Fernando es una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de alimentos de consumo masivo de las líneas pollo, pavo, cerdo, huevo y productos procesados; y sus principales objetivos son ofrecer productos de la más alta calidad y un servicio de excelencia<sup>5</sup>.

La empresa se dirige a todas las familias, dada la calidad de los productos San Fernando y su consumo por parte de los hogares de los distintos niveles socioeconómicos. La estrategia implicó establecer una relación emocional con las familias, dado que son ellas quienes deciden la compra de sus productos y constituyen el pilar de la sociedad en el país.

#### 3.1 Historia

Los inicios de esta empresa se remontan al año 1948, cuando el señor Julio Soichi Ikeda Tanimoto fundó San Fernando como un negocio familiar dedicado a la crianza de patos<sup>6</sup>.

En el año 1963, el Sr. Ikeda, con el apoyo de sus hijos, expandió el negocio e inició la crianza de pollos parrilleros, lo cual le generó un notable éxito que le permitió ampliar aun más la empresa. Es así que en 1971 inició la crianza y comercialización de pavos. Ante la gran acogida de sus productos y el éxito de las ventas, en el año 1972 se abrió la primera tienda San Fernando orientada al comercio detallista, que pasaría a ser conocida como Multimarket San Fernando<sup>7</sup> desde 1994.

Con el objetivo de controlar el proceso productivo en su totalidad y garantizar la calidad de sus productos, San Fernando decidió integrar verticalmente su empresa, e inició así la crianza de aves reproductoras, lo que les permitió autoabastecerse de pollitos bebé.

<sup>2</sup> APOYO Consultoría. *Consumo masivo*, 2011. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.scribd.com/doc/59958603/Consumo-Masivo-I-Vf>>.

<sup>3</sup> Empresa asociada al grupo San Fernando.

<sup>4</sup> San Fernando. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://webbrill.san-fernando.com.pe/portal/proveedores.asp>>.

<sup>5</sup> San Fernando. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.san-fernando.com.pe/historia.html>>.

<sup>6</sup> Ídem.

<sup>7</sup> Ídem.

En 1977, iniciaron operaciones en su primera planta de alimento balanceado y, gracias a la experiencia y los buenos resultados obtenidos, decidieron incursionar en dos nuevos negocios: el de huevos comerciales, en 1979, y el de crianza de cerdos, en 1986<sup>8</sup>.

Como se puede observar, durante más de sesenta años, San Fernando ha demostrado invaluable constancia y creatividad para adaptarse a las nuevas tecnologías y requerimientos de las empresas modernas, con el propósito de exceder las expectativas de clientes, que se vuelven cada día más exigentes, lo cual le ha permitido posicionarse como una empresa líder, tanto en el Perú como en el exterior<sup>9</sup>.

### 3.2 Situación actual

San Fernando, de acuerdo a lo indicado en su página web, comercializa sus productos en todo el Perú, y cuenta con la siguiente infraestructura<sup>10</sup>:

- ▶ 7 plantas de incubación
- ▶ 2 plantas de alimentos balanceados
- ▶ 104 granjas de pollos
- ▶ 8 granjas de pavos
- ▶ 5 granjas de cerdos
- ▶ 12 granjas de huevos
- ▶ 2 plantas de beneficio de aves
- ▶ 1 planta procesadora de cárnicos

El Grupo San Fernando cuenta con Agropecuaria Chimú, fundada el 10 de junio de 1985 en el departamento de La Libertad, constituida como una empresa de producción y comercialización de aves con operaciones en Tumbes, Piura, Chiclayo, Jaén, Cajamarca, Chimbote, Huaraz, Lima, Huancayo, Huánuco y Tingo María.

Los productos San Fernando, gracias a sus estándares de calidad, reconocidos internacionalmente, han logrado ingresar a mercados exigentes como Japón, México, Argentina, Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia y El Salvador; exporta productos genéticos como huevos fértiles, pollitos BB y pavitos BB, además de pavos y cerdos congelados.

#### 3.2.1 Visión y misión

##### Visión

“Ser competitivos a nivel mundial, suministrando productos de valor agregado para la alimentación humana”<sup>11</sup>.

##### Misión

“Contribuir al bienestar de la humanidad, suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global”<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Ídem.

<sup>9</sup> Ídem.

<sup>10</sup> San Fernando. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.san-fernando.com.pe/premios.html>>.

<sup>11</sup> San Fernando. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.san-fernando.com.pe/mision.html>>.

<sup>12</sup> Ídem.



### 3.2.2 Principios

Según San Fernando, sus principios son<sup>13</sup>:

- ▶ Un personal calificado que practique los valores de la empresa, y que además sea competente, con espíritu de superación, comprometido con el cambio y promotor del trabajo en equipo.
- ▶ El desarrollo de una organización ágil, eficaz e innovadora que obtenga ventajas competitivas y sea rentable.
- ▶ El mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios, en estrecha cooperación con sus proveedores, para satisfacer y exceder las expectativas del cliente.
- ▶ Una cultura basada en los valores de honestidad, lealtad, laboriosidad, responsabilidad y respeto, la práctica de la filosofía de calidad total y una clara actitud de liderazgo.
- ▶ Acciones orientadas a proteger y conservar el medio ambiente.

### 3.2.3 Mezcla de productos

La mezcla de productos que posee San Fernando está conformada por las seis líneas principales con que cuenta: pollos, pavos, huevos, gallinas, cerdos y embutidos. Todos los productos son reconocidos por ser de la más alta calidad y con el más alto estándar de cuidado.

Actualmente, la empresa ha lanzado una nueva línea de pavita la cual comprende nueve sublíneas de productos: hamburguesa de pavita, jamonada de pavita, jamón de pechuga de pavita, jamón de pavita, jamón ahumado de pavita, *hot dog* de pavita, chorizo de pavita, *nuggets* de pavita con quinua y kiwicha, y jamón campestre de pavita.

## 4. La marca

San Fernando es una marca reconocida en el mercado desde hace más de sesenta años, y se ha caracterizado por ofrecer productos que exceden las expectativas de calidad de los clientes, lográndolo gracias a su invaluable constancia y creatividad para adaptarse a las nuevas tecnologías y requerimientos.

La empresa produce y comercializa alimentos de consumo masivo de las líneas de pollo, pavo, cerdo, huevo y productos procesados, las cuales gozan de la preferencia de los clientes, quienes confían en los productos San Fernando, ya que saben que permanentemente les han brindado la mejor calidad posible.

Gracias a esta campaña, los productos San Fernando han logrado posicionarse como una marca para todos, caracterizada por su carácter inclusivo, que logra conectar con los clientes de manera personal.

### 4.1 Escenario

En el Perú, el consumo per cápita de pollo ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años. Así, se ha pasado de un consumo de 20 kg de pollo por habitante en el año 2004 a uno de 32,9 kg en el 2010. Según las perspectivas de la Consultora APOYO, la industria avícola crecería en 7% al finalizar el año 2011<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Ídem.

<sup>14</sup> APOYO Consultoría. *Consumo masivo*, 2011. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.scribd.com/doc/59958603/Consumo-Masivo-l-Vf>>.

San Fernando ha aprovechado este incremento en el consumo de pollo, a lo largo de los años, para incluir a las familias dentro del concepto de bienestar. Por ello, la empresa viene realizando una creativa campaña de inclusión social que incentiva a los clientes a formar parte de la empresa por medio de los productos que comercializan, principalmente el pollo. De esta manera, la empresa busca dar un nuevo giro al negocio, de “empresa avícola” a “empresa de bienestar familiar”, a través de la oferta de alimentos de consumo masivo para fidelizar a sus clientes y al mercado objetivo.

## 4.2 El producto

### Pollo San Fernando

El pollo San Fernando se caracteriza por ser criado de manera saludable y minuciosa, lo cual garantiza el más alto estándar de calidad, lo que lo ha posicionado como el líder del mercado. Este gran esmero en la crianza del pollo San Fernando le ha permitido su incursión en el mercado internacional.

El pollo San Fernando puede ser comprado entero o por presas. El peso aproximado de una pechuga entera es de 750 g, y el de la pierna con encuentro es de 400 a 500 g. Adicionalmente, se ofrece la pechuga o la pierna del pollo en distintos cortes, así como la menudencia (véase el anexo 2).

### Pavo San Fernando

El pavo San Fernando es reconocido por su excelente calidad, lo cual se refleja en la preferencia de los consumidores, hecho que lo sitúa como líder en el mercado nacional. El alto estándar de este producto le ha permitido competir en el exigente mercado internacional. El pavo San Fernando, al igual que el pollo, es ofrecido entero, por presas y trozado en distintos cortes (véase el anexo 3).

### Huevos San Fernando

El huevo San Fernando es un producto fresco, sabroso y nutritivo, que pasa por un eficiente proceso de producción y distribución, así como por un proceso de selección que asegura su calidad y distinción. El huevo ofrecido es el marrón, que puede ser a granel, en bolsa o empacado, y que viene con un sello que garantiza la familia, para que pueda ser reconocido.

### Gallina San Fernando

La gallina San Fernando es un producto de alta calidad; reflejo de ello es la alta preferencia de los consumidores. Sus altos estándares le permiten competir ventajosamente en el mercado nacional, así como en el exigente mercado internacional. Las opciones de compra de la gallina son: gallina doble pechuga, que tiene un peso entre 3,5 y 4 kg aproximadamente; y gallina criolla, que tiene un peso entre 1,3 y 1,5 kg aproximadamente; ambas son evisceradas sin pulmón e incluyen un juego de menudencia. Además, se ofrece la gallina trozada en distintos cortes, así como la menudencia de la misma.

### Embutidos y congelados San Fernando

San Fernando ha incursionado en los productos embutidos y congelados, y ha logrado posicionarse ventajosamente en el mercado por la calidad que lo distingue. Estos productos se caracterizan por ser saludables –hecho que se refleja en su bajo contenido de grasa– y nutritivos. Además, estos atributos van de la mano con su excelente sabor, textura y presentación. En este grupo de productos se encuentran los jamones, las salchichas, los *hot dogs*, los chorizos paté, el tocino, las hamburguesas, los *nuggets*, los empanizados, los apanados, los enrollados, entre otros (véase el anexo 4).

Finalmente, cabe mencionar que la línea de pavita que está promocionando San Fernando, que también se distingue por su calidad, ofrece hamburguesa, jamonada, jamón, *hot dog*, chorizo y *nuggets*, todos hechos con pavita San Fernando.

### 4.3 El mercado objetivo

San Fernando tiene como mercado objetivo a las amas de casa y toda su familia. Esta audiencia se divide en:

- ▶ Audiencia primaria: amas de casa de 25 a 45 años de los niveles socioeconómicos A, B, C y D.
- ▶ Audiencia secundaria: toda la familia de las amas de casa. Las acciones de San Fernando están orientadas a la construcción de una “*lovemark*” y han sido las mismas para todas las audiencias. Esto se debe a que San Fernando ha buscado conectar a todos los segmentos de mercado y niveles socioeconómicos, a pesar de que presentan perfiles distintos. De esta manera, se ha logrado construir una marca universal para todos.

### 4.4 La campaña promocional

La campaña promocional realizada por San Fernando junto con la agencia Circus Comunicación Integrada S.A.C. tuvo un período de duración de tres meses y fue una publicidad basada en *insights* de peruanidad y del consumidor de productos avícolas. De esta manera, la promoción realizada mostró un rostro más cálido, humano, en el mercado laboral.

### 4.5 Objetivos y estrategias de márketing

Objetivos de márketing:

- ▶ Convertir a la marca San Fernando en una “*lovemark*”, iniciando el “blindaje” emocional de la marca para diferenciarla y generando un incremento en los indicadores de intención de compra.
- ▶ Modernizar (actualizar) la marca San Fernando sin perder sus valores tradicionales, conectando con todas las audiencias y todos los perfiles.

Estrategia de márketing:

- Iniciar el “blindaje” emocional de la marca a través de una campaña publicitaria integral que transmita los nuevos valores de la misma y establezca una clara diferenciación frente a sus competidores.

### 4.6 Objetivos y estrategia de comunicación

Objetivos de comunicación:

- ▶ Lograr incluir en el posicionamiento de la marca atributos emocionales asociados a los valores familiares.
- ▶ Lograr trascender los diferentes segmentos de mercado y niveles socioeconómicos para construir una marca universal.

Estrategia de comunicación:

Reformular el concepto de “La buena familia”, basado en principio en una visión interna (la buena familia genética de sus pollos, pavos y huevos), para transformarlo en un concepto basado en una visión externa: la buena familia de sus clientes y consumidores.

Conectar con cada uno de sus clientes de una manera personal a través de un *insight* universal: la buena familia es la de uno: auténtica, real y perfecta a pesar de sus “imperfecciones”.

## 4.7 Estrategia de medios

Las estrategias de medios que permitieron a San Fernando alcanzar sus objetivos fueron las siguientes:

- ▶ El desarrollo de un comercial de televisión, cuatro *spots* de radio, paneles, vallas en la vía pública, un nuevo *hold* telefónico, revestimiento de toda la flota de camiones (150) y congeladoras de productos, rediseño y alineación de la página web a la nueva personalidad de la marca y creación de una *fan page* en Facebook con la que iniciaron sus gestiones en las redes sociales.
- ▶ El desarrollo de una aplicación *online* que permitía a sus clientes la creación, en segundos, de su “escudo” familiar (una adaptación del logotipo de San Fernando pero con el apellido del cliente).
- ▶ El cambio de presentación de todos los empaques, alineándolos y actualizándolos con la nueva personalidad de marca que se buscaba reflejar.

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados obtenidos de la campaña lograron los objetivos trazados por San Fernando. Estos resultados se describen a continuación.

- a) Hacia una nueva *lovemark*
  - ▶ Se encontró que el efecto de la campaña sobre el índice de intensidad emocional<sup>15</sup> fue fuerte.
  - ▶ La campaña incrementó la intención de compra, lo que se refleja en una mayor recordación, preferencia y mayor compra.
  - ▶ Las ventas previas a la campaña mostraban una tendencia decreciente, tendencia que se revirtió a partir del lanzamiento de la campaña.
- b) Percepción de una marca más actual: la campaña contribuyó a empezar a cambiar la percepción que se tenía de la marca. La publicidad fue considerada novedosa y entretenida sin perder claridad en el mensaje.
- c) Nuevos atributos emocionales: alegría, confianza y orgullo. Se logró identificar el concepto de amor, unión familiar y fraternidad de las personas, influyendo en la construcción de atributos emocionales de los clientes.
- d) Una marca para todos, totalmente inclusiva: la marca encontró un carácter inclusivo en la campaña, lo que la llevó a mejorar los lazos en la relación con sus clientes.
- e) Generación de fuerte “boca a boca” – Impacto en medios: se generó un impacto positivo en los medios. Se pudo observar un mayor desarrollo en las redes sociales que se referían al “boom de San Fernando”.

## 6. Preguntas

1. ¿Por qué no se realizó una campaña con segmentación en los mercados?
2. ¿Cuáles serán las siguientes acciones que lleven a fortalecer la marca?

---

<sup>15</sup> El índice de reacción emocional en un indicador registrado por GfK Conecta que determina la fortaleza y salud de una marca. Se basa en cinco aspectos: entretenido, atractivo, dinámico, inspirador y fascinante.

3. ¿Cuál será la estrategia que tomarán para incentivar el consumo de sus nuevos productos, como la nueva línea de pavita?
4. Considerando el *boom* de la gastronomía peruana, ¿están buscando una estrategia que haga que los consumidores asocien los platos típicos peruanos con productos?
5. ¿Existe una estrategia con los proveedores para afianzar su relación con ellos?
6. ¿A qué países piensan expandirse?
7. ¿Cuál es el principal problema que consideras que enfrentará San Fernando el próximo año?

## Anexos

### Anexo 1: Ventas de las principales empresas avícolas

Empresas	US\$ millones		Participación % <sup>2/</sup>
	De	Hasta	
San Fernando	490		40,8
Redondos	152	159	13,0
Chimú <sup>1/</sup>	101	106	8,6
Santa Elena	73	87	6,7
Avinka	62	73	5,6
El Rocío	62	73	5,6
La Calera	57	62	4,9
Molino La Perla	42	44	3,6
Avícola Yugoslavia	42	44	3,6
Técnica Avícola	38	39	3,2
Rico Pollo	38	39	3,2
Agropecuaria Río Bravo	13	15	1,2
Total del grupo	1.200 <sup>2/</sup>		100,0

1/ Empresa asociada al grupo San Fernando.

2/ Promedio de los rangos.

Fuente: APOYO Consultoría. *Consumo masivo*, 2011. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.scribd.com/doc/59958603/Consumo-Masivo-I-Vf>>.

## Anexo 2: Pollo San Fernando

Pollo trozado	Pollo carne	Pollo congelado	Pollo brasa
Pechuga entera: incluye la pechuga, 2 alas y espinazo	Con menudencia: pollo eviscerado "fresco", sin pulmón ni grasa abdominal. Cuenta con un juego de menudencia que incluye: patas, hígado, corazón, molleja y pescuezo con cabeza	Pollo entero: pollo eviscerado, con el juego de menudencias que incluye patas	Sin menudencia: es un pollo eviscerado "fresco" sin menudencia
Pechuga especial: no lleva alas ni espinazo			
Pierna con encuentro: incluye piernas, muslo y mitad de la rabadilla	Sin menudencia: pollo eviscerado "fresco" sin menudencia	Pierna con encuentro: incluye piernas, muslo y mitad de la rabadilla	Tipo <i>broaster</i> : pollo fresco sin menudencia cortado en 8 partes
Pierna especial: incluye pierna y muslo		Pechuga entera: incluye la pierna, el muslo y la mitad de la rabadilla	
Piernita: incluye solo la pierna	Menudencia: incluye pescuezo con cabeza, hígado, corazón, molleja y dos patas		
Muslitos: Incluye solo el muslo			
Alas: incluye el ala entera			
Filete corte único: media pechuga deshuesada, incluye lomito fino			
Filete corte mariposa: filete de pechuga con cobertura de grasa en los bordes			
Filete de pierna: pierna deshuesada y fileteada			

Fuente: San Fernando. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.san-fernando.com.pe/productos.html>>.

### Anexo 3: Pavo San Fernando

Pavita trozada	Pavo entero
Pechuga especial: pechuga congelada sin alas ni espinazo	Pavo entero con menudencia: pavo eviscerado congelado sin pulmón; tiene un juego de menudencia que incluye: patas, hígado, corazón, molleja y pescuezo con cabeza
Chuleta: corte transversal de la pechuga especial congelada	
Guiso de pechuga: trozos de pechuga congelada en forma irregular a partir de los extremos de la pechuga especial; la piel cubre un lado del producto	
Filete de pechuga: pechuga fresca especial de pavo deshuesada	
Piernas: pierna congelada sin el muslo	
Rodajas de pierna: trozado transversal de la pierna congelada	
Filete de muslo: muslo de pavo sin hueso, piel ni exceso de grasa o tendones	
Medallones: muslo congelado cortado transversalmente	
Guiso de muslo: trozos irregulares de los extremos del muslo; la piel cubre un lado	
Brazuelo: brazuelo congelado que se obtiene al separar del ala la punta y la segunda parte del ala; tiene la forma de una piernita	
Alas: se obtiene al separar de un ala entera, el brazuelo y la punta del ala	

Fuente: San Fernando. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.san-fernando.com.pe/productos.html>>.

#### Anexo 4: Embutidos y congelados San Fernando

Jamón	Salchichas y hot dog	Especiales	Paté, chorizos y ahumados	Congelados
Jamón de pollo	Hot dog de pollo	Enrollado de pavo	Paté de hígado de pollo	Empanizado de pollo
Jamón inglés: a base de cerdo	Salchicha de pollo	Enrollado de pollo	Chorizo parrillero de carne de cerdo	Suprema de pollo
Jamón del país: a base de cerdo	Hot dog de pavo	Enrollado de cerdo	Tocino de panceta ahumada	Milanesa de pollo
Jamón de pavita	Hot dog San Fernando: a base de cerdo y pollo	Pierna ahumada de pavo	Chicharrón de prensa	Hamburguesas de pollo, de carne, de pavita y de chorizo
Jamón ahumado de pavo	Frankfurter: producto gourmet a base de cerdo			Tortilla de pollo
Jamón campestre: a base de cerdo				Nuggets de pollo y de pavita

Fuente: San Fernando. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.san-fernando.com.pe/productos.html>>.

#### Bibliografía

- ▶ APOYO CONSULTORÍA  
2011 *Consumo masivo*. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.scribd.com/doc/59958603/Consumo-Masivo-I-Vf>>.
- ▶ EFFIE AWARDS PERÚ  
s.f. Caso San Fernando.
- ▶ SAN FERNANDO  
s.f. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <<http://www.san-fernando.com.pe/>>.
- ▶ SCOTIABANK, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS  
2009 *Industria avícola*. Obtenido el 3 de octubre de 2011 de <[http://www.scotiabank.com.pe/i\\_financiera/pdf/sectorial/20090907\\_sec\\_es\\_avicola.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20090907_sec_es_avicola.pdf)>.



Mañana va a demostrarte  
todo lo que practicó durante la



noche.



Productos de cualquier tipo

## PREMIO EFFIE AWARDS

Caso: Pampers

Anunciante: Procter & Gamble  
Agencia: Yellow S.A.C.

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO: PAMPERS

**Categoría:** Productos de cualquier tipo

**Premio:** EFFIE Awards

**Elaborado por:** Daniel Marrou

## 1. Resumen del caso

Durante el 2009 y 2010, Pampers logró darle vuelta a la tendencia decreciente que tenían los indicadores de marca y logró crecer 9% en participación de mercado en volumen en una categoría madura como la de pañales.

El desafío de recuperar la preferencia de las mamás fue abordado mejorando la propuesta de valor mediante el relanzamiento de la marca con una innovación en la tecnología del producto y reposicionamiento detrás de un beneficio crucial en la categoría: “sueño durante toda la noche”.

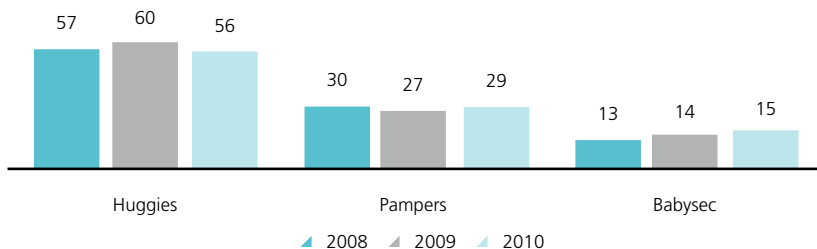
Con esta iniciativa, Pampers rompió paradigmas en los pilares fundamentales para ganar con las consumidoras y los clientes. Tuvo un plan de prueba de producto masivo que llegó a más de 2 millones de hogares a nivel nacional. Invertió fuertemente en medios alternativos en las seis principales ciudades del interior, porque históricamente habían tenido menores niveles de fundamentales de marca que Lima. Fortaleció la implementación de materiales en el punto de venta alcanzando exhibiciones en el 65% de las tiendas que venden Pampers a nivel nacional. E impulsó la creación de un nuevo departamento dentro de la empresa, “Retail Execution”, que supervise la ejecución y controle la instalación y mantenimiento de los materiales de visibilidad en las tiendas.

## 2. Análisis del sector

Durante el 2009 y el 2010, dentro del mercado de productos de cuidado personal y limpieza del hogar, en la categoría pañales el liderazgo es mantenido por Huggies, seguido por Pampers en el segundo lugar y Babysec en el tercer lugar<sup>1</sup>. Con esto, la marca de Kimberly Clark se convertía en la meta por conseguir para Procter & Gamble.

<sup>1</sup> IPSOS APOYO Opinión y Mercado. *Liderazgo en productos de cuidado personal y limpieza en el hogar 2010*.

## Marca más utilizada en los últimos tres meses Total (%)



En este contexto, algo que podría ser considerado como un arma de doble filo, y que se podía aprovechar, es la lealtad a la marca. La lealtad a una marca específica es considerada como la acción de ir a buscarla a otro lugar si no se encuentra o, en todo caso, no comprarla. Durante el 2009, la lealtad a la marca en la categoría de pañales era de 71%, pero durante el 2010 descendió a 57%<sup>2</sup>. En un contexto en el que no se tiene el liderazgo de la categoría, este descenso podría considerarse favorable si se generan los cambios necesarios.

Lealtad a la marca	Total 2009 %	Total 2010 %
Lealtad a la marca	71	57
Compra otra marca	27	43
No precisa	2	0

### 3. La empresa

#### 3.1 Historia

Procter & Gamble es una multinacional estadounidense de bienes de consumo. Actualmente, se encuentra entre las mayores empresas del mundo según el volumen de su capital. Con presencia en más de 160 países, produce y distribuye firmas tan conocidas como Gillette, Pringles, Duracell, Ariel, Tampax, entre otras 300 marcas de consumo diario.

Fue fundada en 1837 en Cincinnati, Ohio, por el ciudadano inglés William Procter y el irlandés James Gamble. En un principio fue una empresa de velas y jabones. La empresa se ha caracterizado por sus innovadores productos, como, por ejemplo, el lanzamiento del aceite vegetal Crisco, en un mercado que hasta ese entonces utilizaba la grasa animal.

En 1940, comienza la internacionalización e Inglaterra es el primer país europeo en tener una subsidiaria de Procter & Gamble; y en 1948 inicia sus operaciones en México, lo que marca su entrada a América Latina. Para el 2004, la empresa era dueña de las marcas Ace, Ariel, Pantene, Head & Shoulders, Bold, Pampers y Clairol.

<sup>2</sup> Ídem.

En el 2005, realiza una de las adquisiciones más importantes de su historia, la poderosa marca Gillette. Con la compra de Gillette, la empresa superó los US\$ 70.000 millones de facturación en el ámbito internacional, con más de 250 marcas en 160 países.

En 1951, ingresan los primeros productos de P&G al Perú a través de la empresa peruana E. Guinea S.A., que inicia la importación y comercialización de las marcas de detergente Ace y del jabón de tocador Camay. En 1956, Procter & Gamble se constituye como empresa en el Perú y en 1958 inicia la producción de sus marcas en el país con la construcción de una fábrica en la zona industrial del Callao. Sus primeras oficinas administrativas son abiertas en 1966. En 1971, la empresa cambia de razón social a DETERPERÚ S.A.

Debido al desarrollo sostenido de su mercado, en 1975 desarrollan la segunda fase de su planta de producción y en 1978 P&G compra la industria San Jacinto y adquiere las marcas Riviera y Sapolio, de gran aceptación en el mercado.

En 1981, P&G absorbe a su antiguo distribuidor, E. Guinea S.A., y se crea una nueva empresa, cuya razón social es DETERDISA; y en 1986 compra Richardson Vicks, y sus marcas Vick Vaporub, Fórmula 44, Clearasil y Pantene pasan a formar parte de la empresa.

### 3.2 Situación actual

Actualmente, el Grupo Procter & Gamble cuenta con tres empresas en el país:

#### **Procter & Gamble Perú S.R.L.**

Comercializa productos de P&G en mercados, empresas distribuidoras en Lima y provincias, supermercados, hipermercados, cadenas de boticas y farmacias. Está inscrita en registros públicos como importador y exportador.

En el país representa a las marcas **Pampers**, Ace, Always, Ammens, Ariel, Hugo Boss, Bounty, Camay, Cascade, Charmin, Cierito, Cover Girl, Crest, Cristal, Febreze, Fixodent, Gillette, Head & Shoulders, Herbal Essences, Hidryence, Ivory, Koleston, Lacoste, Laura Biagiotti, Maestro, Magia Blanca, Magistral, Men's Choice, Metamusil, Miss Clairol, Mr. Clean, Mum, Natural Instincts, Naturella, Old Spice, Pantene, Pert Plus, Pringles, Safeguard, Salvo, Secret, Senior, Tampax, Tide, Vencedor, Vicks, Vitapyrena y Wella, entre otras.

#### **P&G Industrial Perú S.R.L.**

Es la ex empresa DETERPERÚ. Fabrica alrededor del 70% de los productos que ofrece Procter & Gamble en el Perú. Esta empresa funciona en Lima y está pensada para el mercado peruano y boliviano, principalmente.

#### **SURFAC S.R.L.**

Esta empresa de P&G está registrada en el rubro de fabricación de jabones y detergentes. SURFAC fue comprada por Procter & Gamble en la década de 1990 y fue considerada en su momento la inversión extranjera más importante en el rubro de jabones, pagando US\$ 28,52 millones. Es la productora de la crema lavavajilla "Ayudín".

#### **3.2.1 Propósito**

"Ofrecemos productos y servicios de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores del mundo entero, ahora y para las generaciones que vendrán.

Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas utilidades y creación de valor, permitiendo a nuestra gente, a nuestros accionistas y a las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos, prosperar”.

### **3.2.2 Visión y misión**

#### **3.2.2.1 Visión**

“Ser reconocidos como la mejor compañía de productos de consumo y servicios del mundo”.

#### **3.2.2.2 Misión**

“Proveer productos de marca y servicios de calidad y valor superior, que mejoren la calidad de vida de los consumidores de hoy y de las próximas generaciones”.

### **3.2.3 Principios**

- a) Demostramos respeto por todos los individuos.
- b) Los intereses de la compañía y el individuo son inseparables.
- c) Tenemos un enfoque estratégico en nuestro trabajo.
- d) La innovación es la piedra angular de nuestro éxito.
- e) Estamos enfocados hacia el exterior.
- f) Valoramos la maestría personal.
- g) Buscamos siempre ser los mejores.
- h) La interdependencia mutua es nuestra forma de vida

### **3.2.4 Valores**

#### **a) Nuestra gente**

“Atraemos y reclutamos a la mejor gente en el mundo. Desarrollamos nuestra organización desde adentro, promoviendo y recompensando a la gente sin otra distinción que la de su desempeño. Actuamos bajo la convicción de que las mujeres y los hombres que laboran en Procter & Gamble serán siempre nuestro activo más importante”.

#### **b) Liderazgo**

“Somos líderes en nuestras diferentes áreas de responsabilidad, con un profundo compromiso de alcanzar resultados de liderazgo. Tenemos una visión muy clara de hacia dónde nos dirigimos. Enfocamos nuestros recursos en lograr objetivos y estrategias ganadoras. Desarrollamos la capacidad para llevar a cabo nuestras estrategias y eliminar barreras organizacionales”.

#### **c) Propiedad**

“Aceptamos la responsabilidad personal de cubrir las necesidades del negocio, mejorar nuestros sistemas y ayudar a otros a mejorar su efectividad. Nos consideramos dueños de nuestro negocio: tratamos los activos de la compañía como propios y tenemos en mente el éxito de la misma a largo plazo”.

#### **d) Integridad**

“Siempre tratamos de hacer lo que es correcto. Somos honestos y francos con cada uno de nosotros. Operamos siempre dentro de la letra y el espíritu de la Ley. Tenemos presentes los valores y principios de Procter & Gamble en cada una de nuestras acciones y

decisiones. Fundamentamos nuestras propuestas con datos y con honestidad, incluyendo el reconocimiento de los riesgos involucrados”.

**e) Pasión por ganar**

“Estamos decididos a ser los mejores poniendo todo nuestro esfuerzo en lo que realmente es importante. No nos conformamos con el estado actual del negocio y buscamos siempre nuevas opciones que nos permitan ser más eficientes. Tenemos un apremiante deseo por mejorar y por ser líderes en el mercado”.

**f) Confianza**

“Respetamos a nuestros compañeros de Procter & Gamble, a nuestros clientes y a nuestros consumidores, y los tratamos de la misma manera en que queremos ser tratados. Tenemos confianza en la capacidad y en las intenciones de los demás. Creemos que la gente trabaja mejor cuando existe un ambiente basado en la confianza”.

Los colaboradores de Procter & Gamble hacen de los valores una realidad, buscando siempre mejorar la vida de los consumidores del mundo.

### 3.2.5 Mezcla de productos

Entre sus principales marcas, se encuentran:

**a) Pampers**

Marca de pañales protagonista de este caso, enfocada en brindar pañales de alta calidad a bebés de toda edad. Desde recién nacidos hasta de 24 meses.

**b) Ariel**

Marca de detergentes enfocada en ofrecer una “limpieza impecable”, brindando “oxianillos” en presentaciones líquidas, con blanqueador, con revitalizadores de color, etc.

**c) Head & Shoulders**

Champú clásico enfocado tanto en hombres como mujeres, que ofrece una gran variedad para elegir, de acuerdo al tipo de cabello de cada usuario.

**d) Oral-B**

Marca dedicada al cuidado bucal, que ofrece diversos tipos de productos como enjuagues bucales, cepillos dentales, hilos dentales, etc.

**e) Gillette**

Cuenta dentro de su variedad de productos masculinos con máquinas de afeitar, geles y espumas para afeitar, productos para antes y después del afeitado, y desodorantes.

**f) Always**

Marca de toallas femeninas que ofrece seguridad y comodidad a sus usuarias.

### 3.2.6 Responsabilidad social

“Por más de 170 años, las marcas de P&G y su gente han tocado y mejorado la vida de los consumidores en todo el mundo. Este compromiso se extiende a nuestra inversión social. Nuestra gente y nuestras marcas son nuestro activo más importante, y juntos son una tremenda fuerza que puede tener un impacto positivo en la sociedad”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Procter & Gamble. *EFFIE Awards Perú. Formulario General 2009. Downy libre enjuague de Ariel.*



## 4. La marca

### 4.1 Escenario

Entre los años 2006 y 2009, Pampers tuvo una tendencia decreciente en ventas y participación de mercado, de 45% de participación de mercado a 26%, y fue Kimberly Clark, con su marca Huggies, la que capitalizó esta oportunidad. Esta tendencia se explica por:

- ▶ La propuesta que Pampers Fresconfort ofrecía a las consumidoras no tenía el mismo valor (beneficios/precio) que la propuesta de la competencia en el segmento medio de pañales (85% del mercado total de pañales en el Perú).
- ▶ Pampers Fresconfort presentó problemas de calidad. La marca competidora, Huggies, por otro lado, ofreció una propuesta de producto más atractiva y al mismo precio que Pampers. Además, Kimberly Clark invirtió mucho dinero en cambiar su estrategia de distribución fortaleciendo sus canales con nuevos socios para cerrar la brecha en distribución contra Pampers (que había sido una ventaja para la marca).

### 4.2 Desafíos de la marca

El **desafío** de Pampers era **recuperar la preferencia de las mamás**, en un contexto en el que Pampers Fresconfort había perdido credibilidad y los indicadores de salud tenían una tendencia decreciente.

En consecuencia, se identificó que uno de los *insights* principales para las mamás es la importancia de la *performance* del pañal durante la noche. Pampers Fresconfort costaba lo mismo que la competencia pero, aunque contaba con una tecnología de absorción superior, sus cintas no ajustaban bien. Por eso, su principal oportunidad era construir detrás del propósito de la marca, “desarrollo feliz y saludable de los bebés”, mejorando el ajuste (innovación de producto), y reposicionarse en el mercado como una marca de *performance* superior durante la noche.

Los principales obstáculos para el reposicionamiento de Pampers fueron:

**Credibilidad:** las mamás tuvieron una mala experiencia con Pampers Fresconfort y ya no confiaban en la marca.

**Satisfacción con propuesta actual:** las mamás que usaban la marca competidora tuvieron una buena experiencia y fueron fieles a la marca.

**Distribución y visibilidad:** en el canal, las mamás no encontraban la talla de su bebé en Pampers porque las tiendas prefirieron vender el pañal de la competencia, ya que era el que más rotaba.

### 4.3 La campaña

#### 4.3.1 El *insight*

Importancia de la *performance* del pañal durante la noche para que el bebé duerma bien.

#### 4.3.2 La idea

El sueño de Pampers es un “sueño radiante”.

#### 4.3.3 Etapas de la campaña

**Etapa 1: Relanzamiento de Pampers Fresconfort como Pampers Juegos y Sueños (noviembre del 2009):** se realizó una innovación de producto introduciendo una nueva tecnología (con la implementación de una nueva planta) para mejorar la ecuación de valor de Pampers contra la de la

competencia. De esta manera, se relanzó la marca bajo el nombre de **Pampers Juegos y Sueños**, mejorando el ajuste e incluso la absorción del pañal. La novedad fue incluir cintas elásticas “orugaflex”, que ningún pañal del segmento medio ofrece, para permitir al bebé moverse libre y cómodamente y evitando derrames. El foco principal de la campaña fue comunicar la mejora del producto y reconstruir el posicionamiento de la marca bajo el nuevo concepto de *performance* del pañal durante la noche, usando el *claim*: “Cintas que se estiran y se ajustan para 12 horas de sueño”.

**Etapas 2: Innovación comercial Pampers Juegos y Sueños (julio del 2010):** al ver que el beneficio presentado con el lanzamiento de Juegos y Sueños fue muy relevante para las consumidoras (*performance* durante la noche), se decidió darle continuidad al mensaje, pero refrescándolo y llevándolo a un siguiente nivel para adueñarse del atributo de *performance* superior durante la noche bajo el concepto de “sueño radiante”. Para eso, se aprovechó una de sus ventajas competitivas: Pampers tiene 3 capas de absorción frente a los demás competidores en el Perú que solo tienen 2. El foco de la comunicación fue: “Hasta 12 horas de sueño radiante para un despertar brillante”.

#### 4.4 Objetivos de marketing y comunicacionales

El plan de reposicionamiento de Pampers en el segmento medio (de Pampers Fresconfort a Pampers Juegos y Sueños) tuvo como objetivo llevar a la vida el propósito de la marca, “desarrollo feliz y saludable de los bebés”, en dos etapas.

En la primera etapa, el objetivo fue comunicar la innovación del producto y relacionarla con una buena *performance* y sueño durante la noche, para generar altos niveles de recordación de marca y prueba masiva del producto.

En la segunda etapa, se continuó construyendo el posicionamiento bajo el beneficio de *performance* durante la noche, pero se renovó el mensaje introduciendo el concepto de “sueño radiante”.

Los objetivos trazados a diciembre del 2010 fueron:

Objetivos de marketing	Diciembre 2010
Participación de mercado	+ 4 pts
Penetración	+ 4% pts
Recordación	72% pts
<i>Overall ratings vs. Huggies</i>	+10 pts <sup>4</sup>

Objetivos de negocio	Diciembre 2010
Ventas	+ 20%
Distribución numérica	+ 6 pts

<sup>4</sup> El objetivo es cerrar la brecha de percepción de producto de Pampers Fresconfort vs. Huggies Active Sec (-10 pts) con la introducción de Pampers Juegos y Sueños.

## 4.5 Estrategias de marketing y de comunicación

### 4.5.1 Estrategias de marketing

La estrategia de marketing se desarrollo para vencer las principales barreras que existían en el mercado y que provenían de:

- i) **Uso:** desconfianza en Pampers.
- ii) **Compra:** dificultad de encontrar el pañal en la tienda de distribución o visibilidad.
- iii) **Recordación:** era necesario comunicar que el producto mejoró y cambió de Pampers Fresconfort a Pampers Juegos y sueños.

Para contrarrestar cada barrera, se seleccionaron los medios más importantes con un rol específico.

I Uso	II Compra	III Recordación
(i) "Pampers me falló en el pasado".  (ii) "Estoy contenta con mi marca, ¿por qué cambiarme?".	(i) "No encuentro la talla de mi bebé en la tienda".  (ii) "El anaquel del supermercado es confuso y no encuentro lo que busco".	(i) "No parece haber nada nuevo en Pampers Fresconfort".  (ii) Los niveles de recordación en el interior del país siempre han estado por debajo de Lima.
Prueba de producto	Visibilidad en canal tradicional	Comercial TV
a) Prueba masiva: llevar el producto a más de 600M mamás para que experimenten la mejora del mismo.  b) Prueba direccionada: generar prueba de producto a través del concepto "mundo de los sueños".	Generar distribución multitalla y visibilidad a través de dispositivos colgantes a la vista de la consumidora para promover la compra.	a) Comunicar innovación de producto (ajuste y absorción) y generar altos niveles de recordación de Pampers Juegos y Sueños.  b) Comunicar el valor del producto en el canal tradicional.
Creciendo con tu bebé	Materiales disruptivos en canal modernos	Medios alternativos provincias
Demostraciones del ajuste del pañal y recomendación a través de menciones del nuevo Pampers.	Llamar su atención en el momento de la compra con el nuevo mensaje y beneficio, para interrumpir el "modo automático" de compra.	Cerrar la brecha entre niveles de recordación de Lima y el interior.

### 4.5.2 Estrategias de comunicación

Se realizó un entendimiento profundo del *target* de Pampers Juegos y Sueños, y se definió que está determinado por las mamás tradicionales. Para ellas, ser mamá es la prioridad número uno y buscan tener momentos memorables con su bebé. Les gusta usar productos que conocen y en los que confían, y normalmente son leales a la marca; sin embargo, les gusta comprobar que los productos funcionan antes de comprarlos. Además, toman en cuenta las recomendaciones de amigos y familiares en el momento de tomar la decisión de compra.

En línea con esto, la audiencia de la pauta fue determinada para llegar a las mujeres de entre 18 y 37 años de edad en los horarios más relevantes para ellas. Así, la pauta de televisión abierta se concentró en *magazines* femeninos y telenovelas, con un 34% concentrado en el horario estelar en los canales 2, 4, 9 y 13. Además, hubo una compra regional de pauta para cable en canales relevantes para el *target*: Discovery Kids, Disney Channel y Cartoon Network.

### 4.5.3 Estrategias de medios

Con un monto de US\$ 10.959.304<sup>5</sup> de recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición y en el período de noviembre del 2009 a diciembre del 2010, se utilizó la siguiente estrategia de medios<sup>6</sup>:

- ▶ **Comercial TV:** se contó con comerciales de televisión transmitidos en señal abierta y cable. Además, se contó con el vehículo corporativo de “Don Pepe” para comunicar el valor de los packs x3 de Pampers en el canal tradicional.
- ▶ **Medios alternativos en provincias:** históricamente, en provincias se había tenido menores niveles de fundamentales de marca. Por eso, se implementó un plan para las seis principales ciudades de provincias, que contó con vallas, paraderos y radio.
- ▶ **Programa Creciendo con tu Bebé:** se relanzó el programa<sup>7</sup> con un contenido que incluía juegos, segmentos nutricionales y médicos, menciones y cápsulas que comunicaban la iniciativa y recomendaban el producto.
- ▶ **Prueba masiva de producto:** se invirtió en dos barridos de un programa corporativo de prueba de producto (diciembre del 2009 y noviembre del 2010). Se entregó un pack de bienvenida Pampers con dos pañales y una revista con información sobre el desarrollo de los bebés en 60% de hogares a nivel nacional (más de 2 millones).
- ▶ **Mundo de los Sueños (octubre del 2010):** actividad BTL que consiste en dar educación a las mamás del Perú sobre la importancia del sueño en el desarrollo de los bebés. Se realizó en las cinco principales ciudades del interior y en Lima.
- ▶ **Puntos de venta:**
  - a) Se generó distribución incremental convenciendo a los bodegueros del cambio de Pampers, llevándoles una venta conceptual, material de visibilidad y ofertas especiales para cerrar la venta en ese momento.
  - b) Se amplió la cobertura de los materiales de visibilidad en las tiendas, alcanzándose exhibiciones en cerca del 65% de las tiendas que venden Pampers a nivel nacional.
  - c) Se creó un departamento encargado de la supervisión, ejecución y control de la instalación y mantenimiento de los materiales de visibilidad en las tiendas (Retail Execution), para garantizar que los materiales se instalen a tiempo y duren por lo menos tres meses.

El presupuesto fue dividido de la siguiente manera:

Creciendo con tu Bebé	6%
Medios alternativos	13%
Comerciales de TV	19%
Actividades con el cliente	23%
Medios	38%
Actividades con el consumidor (prueba de producto y promociones)	39%

<sup>5</sup> A tarifa impresa, sin impuestos ni comisiones.

<sup>6</sup> Véase el anexo 1: “Detalles de inversión en la categoría”.

<sup>7</sup> Único programa especializado para mamás con bebés que se transmite en señal abierta en el Perú.

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

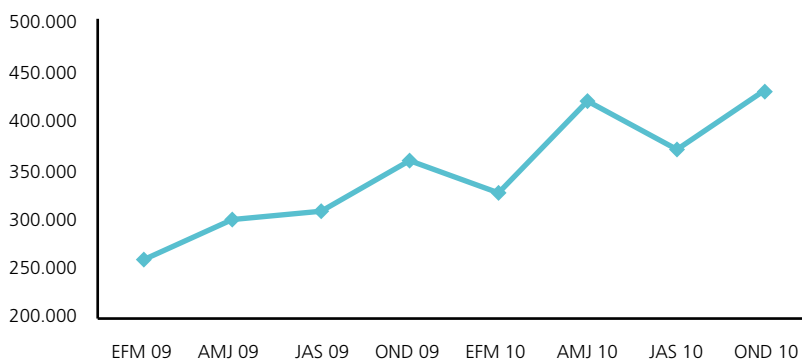
Los resultados obtenidos durante los años 2009 y 2010 fueron óptimos para Pampers, que logró revertir la tendencia decreciente de los principales indicadores de salud de la marca e incluso llegó al liderazgo en la categoría en algunos de ellos. Además, Pampers es la marca que más rápido está creciendo en el mercado peruano; y el Perú es el país en el que Pampers crece más rápido en Latinoamérica.

Objetivos de márketing	Diciembre 2010	Resultado
Participación de mercado	+4%	+9%
Penetración	+4%	+5%
Recordación	72%	80%
Overall ratings vs. Huggies	+10 pts*	+10 pts*

Objetivos de negocio	Diciembre 2010	Resultado
Ventas	+20%	+26%
Distribución numérica	+6%	+6%

**Ventas:** en el año 2010, Pampers creció en promedio +26% por encima del 2009, con una tendencia creciente importante.

### Pampers volumen total (unidades vendidas)



**Participación de mercado:** según Kantar World Panel<sup>8</sup>, en el año 2010 la participación de mercado en valores de Pampers alcanzó 26,4%, lo que representó +6,1% de participación frente al año 2009 (20,3%)<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Investigadora de mercados especializada en paneles de mercado continuo. <<http://www.kantarworldpanel.com/es/index.html#/Inicio>>.

<sup>9</sup> Anexo 2: "Participación de mercado de Pampers según Kantar World Panel".

Según data interna de P&G, la participación de mercado de Pampers en volumen creció más de +9% (de 25% en julio del 2009 a 34% en diciembre del 2010) entre el 2009 y finales del 2010, consistente con los datos de Kantar World Panel.

**Top of mind:** Pampers logró por primera vez llegar a tener el liderazgo en TOM en la categoría de pañales con 51% a finales del 2010.

**OAR (overall rating):** Pampers Juegos y Sueños logró cerrar la brecha de percepción de producto que tenía con Huggies (10 pts. de diferencia) un año después del lanzamiento de Juegos y Sueños (CIB G2 IPSOS Apoyo).

**Penetración:** Pampers creció en su penetración en más de +5% desde el lanzamiento de Juegos y Sueños (Kantar World Panel), pasando de 41,6% en JAS'09 a 46,8% en OND'10.

**SOR (share of requirement):** Pampers creció en su lealtad en más de +7% desde el lanzamiento de Juegos y Sueños (KantarWorld Panel), pasando de 36,1% en OND'09 a 43,6% en OND'10.

**Distribución:** de acuerdo a data interna de cobertura de sus distribuidores, la cobertura creció +20% con el lanzamiento de Juegos y Sueños hasta finales del 2010.

## 6. Preguntas

1. En tus palabras, ¿qué factores favorecieron el éxito de la campaña?
2. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Pampers Juegos y Sueños?
3. Realiza un perfil de la compradora del segmento de pañales.
4. ¿Qué herramientas de marketing consideras que han sido las principales para alcanzar los objetivos establecidos en la campaña?
5. ¿Qué hubieses hecho diferente con respecto a la estrategia que aplicó P&G?

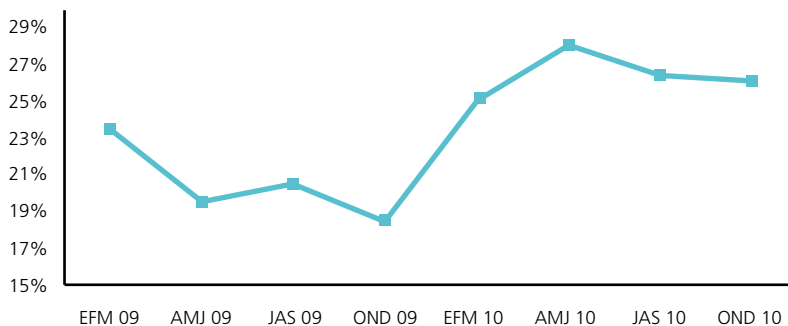
## Anexos

### Anexo 1: Detalles de inversión en la categoría

Monto de inversión (US\$)	10.959.304
GRP / TGRP alcanzados	15.021,9
Inicio	Noviembre 2009
Fin	Diciembre 2009
Número de marcas participantes en la categoría	4
Número de marcas con publicidad en el mismo período	4
Inversión publicitaria total en la categoría durante el período (US\$)	18.616.572

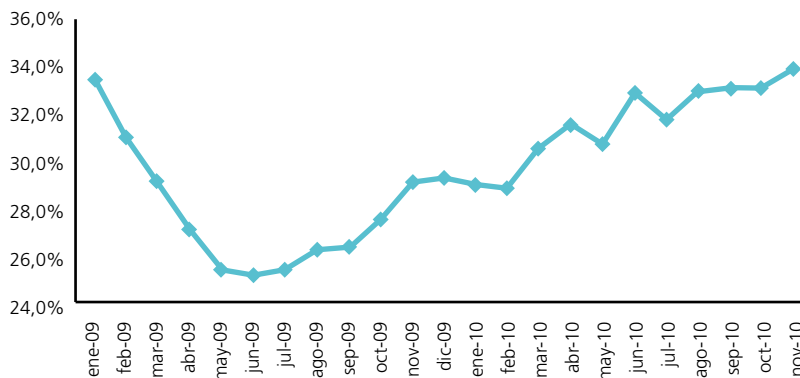
Fuente: Starcom Mediavest Group.

## Anexo 2: Participación de mercado de Pampers según Kantar World Panel



Fuente: Kantar World Panel.

## Anexo3: Pampers Perú: participación de mercado



Fuente: Procter & Gamble.

## Bibliografía

- ▶ MAYORGA, David (editor)  
2011 *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2009-2011*. Lima: Universidad del Pacífico.
- ▶ PROCTER & GAMBLE  
2011 *EFFIE Awards Perú. Formulario general 2010*.
- ▶ STANTON, William; Michael J. ETZEL y Bruce J. WALKER  
2007 *Fundamentos de márketing*. 14ª ed. Mexico: McGraw-Hill.

## Páginas web

- ▶ ANDA PERÚ  
Fecha de consulta: 18 de octubre de 2011  
[http://www.andaperu.org/andanews/index.php?option=com\\_content&view=article&id=159:articulo-base-para-copiar](http://www.andaperu.org/andanews/index.php?option=com_content&view=article&id=159:articulo-base-para-copiar)
  
- ▶ GILLETE  
Fecha de consulta: 20 de octubre de 2011  
<http://www.gillette.com>
  
- ▶ KANTAR WORLD PANEL  
Fecha de consulta: 19 de octubre de 2011  
<http://www.kantarworldpanel.com/es/index.html#/Inicio>
  
- ▶ PAMPERS  
Fecha de consulta: 20 de octubre de 2011  
<http://www.pampers.com.pe>
  
- ▶ PROCTER & GAMBLE  
Fecha de consulta: 20 de octubre de 2011  
<http://www.pg.com.mx>





**AMARILLO SIN FIN**

**PINTURAS DE LARGA V**



Productos de cualquier tipo

# PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Anunciante: CPPQ S.A.

Agencia: Specular Holistic Circus

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO: REPOSICIONAMIENTO DE PINTURAS CPP

**Categoría:** Productos de cualquier tipo

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Juan Carlos Casafranca Rosas

**Colaboración:** Juan Manuel Saravia Herrera

## 1. Resumen del caso

A inicios del 2010, la Corporación Peruana de Productos Químicos (“CPPQ”) asumió el reto de establecer un nuevo posicionamiento para la marca emblema de la compañía, **Pinturas CPP**, así como incrementar su recordación.

Esta marca siempre estuvo asociada a aspectos funcionales positivos reconocidos en la categoría de pinturas arquitectónicas. Sin embargo, todavía era lejana para el consumidor: se requería entonces precisar su posicionamiento y ganar recordación.

Para lograr estas metas, se diseñó una campaña de comunicación destinada a consolidar los atributos ya reconocidos en torno a un único concepto: **durabilidad**, estableciendo el nuevo posicionamiento de la marca: “**pinturas de larga vida**”.

Para lograr un alto impacto en los clientes, la campaña coincidió con las fechas del Mundial Sudáfrica 2010, y en ella se brindó al público un comercial que no hablaba de fútbol sino que mostraba un tema divertido e inesperado. En paralelo, se realizó una intensa campaña en puntos de venta para fortalecer el atributo de durabilidad de la marca.

Los resultados de la campaña excedieron las expectativas, pues se superaron tanto los objetivos de marketing como los de comunicación.

## 2. Análisis del sector

La industria local de pinturas se puede segmentar por uso:

- ▶ Arquitectónico, aproximadamente 65%
- ▶ Otras categorías, aproximadamente 35%

El tamaño del mercado de pinturas para el año 2010 se estimó próximo a los US\$250 millones. En este mercado, concurren más de 150 empresas, la mayoría pequeñas y medianas, concentradas geográficamente en Lima<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Maximixe. *Reporte de riesgos de mercado – Pinturas*. Febrero del 2011.

El 2010, CPPQ fue la empresa líder del mercado, con una participación próxima al 50%, mientras los siguientes lugares los ocupan ANYPSA, con 19%, y Vencedor, con un 15% de participación. Vencedor es una empresa fuerte en Lima; sin embargo, en provincias CPPQ mantiene el liderazgo. ANYPSA ha crecido en los últimos años en su porcentaje de participación, incremento explicado, en cierta medida, por su estrategia de precios bajos<sup>2</sup>.

El sector construcción es el principal referente para quienes están involucrados en el mercado de pinturas. La dinámica del sector incide en las proyecciones y estimados de ventas de sus proveedores. El año 2010, creció en un 17,4%<sup>3</sup>.

### 3. La empresa

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

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

Teniendo como principal objetivo la satisfacción del cliente, la empresa cuenta con rigurosas políticas de calidad y ha implementado un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2000. Adicionalmente, sus operaciones se basan en personal calificado y comprometido con la mejora continua, apoyándose en la capacitación de trabajadores e incentivando la creación de grupos de calidad.

#### 3.1 Historia<sup>4</sup>

Compañía Peruana de Pinturas, la primera fábrica de pinturas del país, fue fundada en 1930 por la Casa Milne & Co. S.A., y su primer logo de CPP nació en 1932, con la forma de un triángulo invertido. Entonces, CPP solo se dedicaba a la fabricación de pinturas.



En 1978, funda UNIQÚMICA con el objetivo inicial de proveer de insumos textiles a Fábrica de Tejidos La Unión, sin que por ello deje de comercializar sus productos a otras empresas.

Debido a su gran rentabilidad, UNIQÚMICA se independiza de Tejidos La Unión en 1979, manteniendo su orientación hacia los productos textiles y posteriormente diversificándose hacia otras líneas. Posteriormente, el grupo Brescia adquiere Fábrica de Tejidos La Unión, una de las empresas más poderosas de aquella época.

En 1996, ante la fuerte tendencia hacia la globalización de los mercados, el grupo Brescia decide fusionar sus negocios afines: CPP, UNIQÚMICA, Comercializadora UNEX, NITASA y TEXORO, dando

<sup>2</sup> Información de CPPQ.

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

<sup>4</sup> Fuente: < <http://www.cppq.com.pe/quienes.htm>>.

lugar a una nueva empresa: Corporación Peruana de Productos Químicos S.A. (CPPQ), dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, resinas e insumos químicos para la industria textil y otros.

A través de este proceso, se obtiene además la fábrica de resinas y químicos en Ñaña. A partir de dicha fusión, se inicia todo un proceso de reingeniería con la finalidad de estar preparados para afrontar los retos de la globalización.



En 1997, CPPQ adquiere Compañía Industrial Polux con el objetivo de consolidar su presencia en el mercado de pinturas industriales.

En octubre del mismo año, se realiza el proceso de fusión mediante el cual CPPQ absorbe a Compañía Industrial Polux, formalizándose la licencia de la marca Ameron, líder en pintura industrial, a través de la empresa Ameron Protective Coatings Group de los Estados Unidos.

Mediante el proceso de fusión, también se obtiene la marca de pinturas Jet, líder en el sector marino, y se ingresa al mercado de acabados de construcción con la marca de tinas e hidromasajes Classic Marble.

En el año 2000, CPPQ adquiere las marcas American Colors y Fast, que pertenecían a la transnacional de pinturas Sherwin Williams.

En el año 2008, CPPQ adquiere a la empresa Teknoquímica y con esto complementa su portafolio de productos en mercados en los que no participaba, como adhesivos, pintura en polvo y la línea de productos para el hogar. Con esta compra, fortalece su liderazgo en el mercado de pinturas y logra alcanzar el 50% de SOM.

## 3.2 Situación actual

### 3.2.1 Misión y visión<sup>5</sup>

La **misión** de la empresa es: “Brindar soluciones integrales a las necesidades de protección, seguridad, decoración y valor agregado, a través de la comercialización de productos de la más alta calidad y tecnología de punta, lo cual nos permite ser una empresa líder en la fabricación y comercialización de pinturas y sistemas de recubrimientos de protección y productos químicos”.

La **visión** de la empresa es: “Ser siempre la empresa de pinturas e insumos químicos industriales líder en todos los mercados en que participamos, sobre la base de la innovación, confianza y plena satisfacción de nuestros clientes”.

### 3.2.2 Principios

La empresa cuenta con seis principios primordiales, con base en los cuales se forja su cultura organizacional:

- ▶ Integridad
- ▶ Orientación al cliente

---

<sup>5</sup> Fuente: <<http://www.cppq.com.pe/quienes.htm>>.

- ▶ Búsqueda de excelencia
- ▶ Orientación de resultados
- ▶ Valoración del empleado
- ▶ Trabajo en equipo

### 3.2.3 Mezcla de productos

CPPQ cuenta con una gran variedad de productos agrupados en torno a tres líneas, como se muestra en el siguiente cuadro:

#### Líneas de productos de CPPQ



## 4. La marca

Pinturas CPP es la primera marca de pinturas en el Perú y cuenta con más de 80 años en el mercado. Los principales atributos de la marca son la calidad y la garantía que esta brinda a sus clientes. Actualmente, maneja en su cartera tres productos: Pato, Satinado y Duralatex.



## 4.1 Escenario

A inicios del 2010, Corporación Peruana de Productos Químicos (CCPQ) asume el reto de reposicionar la marca emblema de la compañía como parte de su estrategia comercial para consolidar al producto en la mente de los consumidores.

Pinturas CPP siempre estuvo ligada a aspectos funcionales positivos y fue una marca reconocida en la categoría de pinturas arquitectónicas. Sin embargo, todavía era lejana para el consumidor final, al tener un posicionamiento poco claro sumado a un *top of mind* muy bajo que no era coherente con su liderazgo en el mercado.

El desafío de lograr mayor y mejor recordación de la marca se afrontó desarrollando un nuevo posicionamiento para CPP, que luego sería comunicado a través de una campaña masiva en medios tradicionales dirigidos a consumidor intermedio y final.

## 4.2 El producto

Pinturas CPP cuenta con tres líneas de productos en su cartera: Esmaltes, Látex y Madera, como se ve en el cuadro siguiente:

Línea	Producto	Descripción
Esmaltes	<b>Pintor</b>	Pintura alquídica para usos diversos, brinda una buena protección en ambientes normales. Se emplea para el pintado de ventanas, rejas, puertas de fierro, madera, etc
	<b>Esmalte fluorescente</b>	Pintura decorativa de efectos fluorescente indicada para ser utilizada sobre madera, metal y concreto. Se usa para paneles publicitarios, muebles decorativos, avisos, etc.
	<b>Óleo mate sintético</b>	Pintura alquídica para usos diversos, de acabado mate, resistente a la humedad. Se puede aplicar sobre metal, madera o concreto. Ideal para baños, cocinas y jardines.
Látex	<b>Pato</b>	Pintura mate lavable, para interiores y exteriores, formulada a base de late sintético y pigmentos especialmente seleccionados de alta resistencia y solidad a la luz.
	<b>Satinado</b>	Pintura moderna a base de una emulsión acrílica y pigmentos de alta calidad que le dan alta resistencia a la luz, brinda una lujosa apariencia satinada y fina textura. Se puede aplicar tanto en interiores como exteriores y posee una excelente resistencia al lavado.
	<b>Duralatex</b>	Es la única pintura látex que ha incorporado en su formulación aditivos UV (ultravioleta), los cuales otorgan mayor resistencia a los rayos solares, disminuyendo significativamente la pérdida de color con el paso del tiempo.
Madera	<b>Barniz Pintor</b>	Producto elaborado a base de resinas alquídicas de alta calidad, de acabado brillante para madera tratada. Puede ser usado en recuperación de muebles, puertas, ventanas, zócalos, así como también en acabados para cerámicos.





### 4.3 El mercado objetivo (estrategia de segmentación)

El mercado objetivo al que CPP está dirigido son los hombres y mujeres de 26 a 49 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A, B y C.

### 4.4 La campaña promocional: reposicionamiento de CPP

En un contexto de modesta inversión publicitaria en la categoría, se diseñó una campaña publicitaria en la que concurrieron tanto una notable creatividad cuanto una difusión suficiente para generar resultados exitosos.

Es dentro de este marco que CPPQ decide capitalizar los 80 años de vida comercial que tenía en el Perú, así como su asociación a atributos tan valiosos como calidad y garantía. Estos activos, sumados a una sólida estrategia, serían la fórmula para lograr los objetivos de comunicación y marketing fijados por la compañía.

Desde el punto de vista funcional y considerando que contaba con todos los argumentos para hacerlo, CPP optó por apropiarse del atributo más valorado de la categoría: la durabilidad. Este debía comunicarse de manera directa pero muy amigable e innovadora, sin perder cercanía con el público objetivo.

Es así que se trabaja de la mano con la agencia Spectacular Holistic Circus, considerando sus credenciales para generar creatividad diferenciada.

Aprovechando la transmisión a nivel nacional y en señal abierta del Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010, se decidió crear un comercial novedoso, capaz de romper de esquemas y que no apelara al fútbol. Junto a la transmisión del mismo, se reforzó la difusión con otras actividades como afiches, vallas y BTL en el punto de venta

### 4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos y estrategias que se plantearon estaban enfocados básicamente en plaza y promoción, dado que se identificó que los mejores resultados se obtendrían por esos medios.

#### 4.5.1 Promoción

En lo referente a la promoción, el objetivo principal era generar un incentivo en el mercado objetivo para comprar el producto (estrategia de *pull*), y para ello se implementó lo siguiente:

- ▶ CPPQ compró un auspicio en la Copa del Mundo Sudáfrica 2010 y fue una de las doce empresas que se expuso de manera inmejorable durante la masiva transmisión del mundial de fútbol. De esta manera, se aprovechó la importante brecha de *share of voice* que tenía Pinturas CPP frente a la competencia. Además, el comercial de televisión también fue pautado en otros canales de señal abierta, en horario estelar.
- ▶ Se seleccionó una ruta de paneles y vallas a nivel nacional y se tuvo menciones en Radio Programas del Perú.
- ▶ Se aprovechó la “Moneda CPP”, que consiste en colocar una “moneda” de plástico en los envases de producto látex, para que los pintores y matizadores puedan juntar tantas monedas como envases adquieran y las puedan canjear por diferentes premios como polos, mochilas, televisores y otros electrodomésticos.



#### 4.5.2 Plaza

Los objetivos con respecto a las acciones que se tomaron en plaza estaban orientados a reforzar los atributos del producto considerando que a Pinturas CPP se les reconocen los atributos de calidad y durabilidad. Es por ello que se plantearon las siguientes estrategias:

- ▶ Utilizar un equipo permanente de 20 mercaderistas y más de 100 impulsadoras a nivel nacional.
- ▶ Realizar un trabajo intensivo de colocación del nuevo *layout* en letreros y fachadas completas de ferreterías.
- ▶ Llevar a cabo activaciones BTL en un punto de venta.
- ▶ Dictar charlas y capacitaciones a pintores, ferreteros y público en general.

#### 4.6 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)

El objetivo primordial de la campaña fue consolidar los atributos de calidad y garantía con los que contaba la marca en uno único que fuera directo, concreto y potente para el público objetivo: **durabilidad**. Asimismo, se pretendía incrementar en no menos de 4 puntos el *top of mind* de Pinturas CPP. A inicios del 2010, la marca tenía un TOM de 8%; su meta es acercarse cada vez más al líder en recordación (Vencedor, 20%).

La difusión para dar a conocer el nuevo posicionamiento de la marca empezó con el lanzamiento de la campaña “**La Tumbo**” en la inauguración del Mundial Sudáfrica 2010, donde CPP participó como auspiciador de la transmisión a nivel nacional.

Se logró captar la atención dado que era un comercial que rompía el esquema relacionado con el fútbol y se diferenciaba de los otros comerciales que sí se enfocaban en mantener la línea del Mundial.

#### 4.7 Estrategia de medios

Para lograr el reposicionamiento de la marca y con el objetivo de generar mayor cantidad de impacto en el *target*, hombres y mujeres de 26 a 49 años de los niveles socioeconómicos A, B y C, se contó con los siguientes recursos de comunicación:

- ▶ Comercial de televisión en horario estelar y en señal abierta a nivel nacional.
- ▶ Auspicio televisivo a nivel nacional y en señal abierta durante el Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010.
- ▶ Menciones de radio en RPP a nivel nacional.
- ▶ Paneles en Lima y provincias.
- ▶ Circuito de vallas en Lima.
- ▶ Pintado de más 1.500 fachadas e interiores de tienda a nivel nacional.
- ▶ Se entregaron más de 200 mesas para matizados a los clientes más importantes en todo el país.
- ▶ Dinámicas divertidas llamadas “Los demoledores CPP” en puntos de venta.
- ▶ Utilización de la “Moneda CPP”.

En cifras, los recursos invertidos en medios masivos durante el período de exhibición iniciado el 9 de junio y finalizado el 30 de noviembre de 2010 fueron:

- Inversión en medios: US\$ 1.572.575 (estimados a tarifa real)
- TGRS: 6.082 en TV abierta, sumada a auspicios
- TGRS 2500 en radio

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

- El volumen de venta mensual promedio se incrementó en 28,96% respecto al mismo período del año anterior. Es decir que se superó en cerca de 200% el objetivo de marketing planteado al inicio de la campaña.
- La venta mensual promedio de galones de pintura fue de 320.000 unidades desde el lanzamiento de la campaña publicitaria hasta finales del año 2010.
- El *top of mind* se incrementó en 4 puntos tras finalizar la campaña, alcanzando el objetivo trazado.
- La trascendencia que tuvo la campaña en medios fue notoria, al punto que se logró *publicity* 100% gratuita para la marca en diferentes medios.
- Se imitó el comercial “La Tumbo” de CPP en programas de gran audiencia como “El Especial del Humor”, conducido por Carlos Álvarez en Frecuencia Latina<sup>6</sup>.
- Se le hizo un reportaje especial al comercial “La Tumbo” de CPP en el programa “Domingo al Día”.
- Durante la época de elecciones municipales, usuarios comunes sin ninguna asociación a medios de comunicación o fines de lucro, parodiaron el comercial “La Tumbo” de CPP usando la misma idea pero con los candidatos políticos de turno. El video y sus réplicas publicadas en Youtube fueron visualizadas en redes sociales como Facebook, Twitter y Hi5<sup>7</sup>.
- A finales del 2010, el comercial “La Tumbo” de CPP fue elegido como el mejor del 2010 por los lectores del diario *El Comercio*, medio escrito más leído del Perú. El comercial ganó con el 55% de los votos<sup>8</sup>.
- Adicionalmente y sin ser un objetivo de la campaña, se logró reducir los costos por economías de escala y mejorar la rentabilidad de la marca en 5%.

## 6. Preguntas

1. Realiza un análisis del sector de pinturas e identifica oportunidades y amenazas para CPP.
2. ¿Qué estrategias de segmentación le recomendarías a CPP?
3. ¿Qué otro tipo de estrategia hubieras utilizado para el reposicionamiento de CPP?
4. ¿Qué tipo de estrategia crees que implementó CPP? ¿Crees que fue defensiva u ofensiva? ¿Por qué?
5. Siguiendo con la pregunta anterior, ¿qué tácticas empleó dentro de su estrategia?
6. ¿Cuáles crees que fueron las claves del éxito de la campaña?

<sup>6</sup> Fuente: <<http://www.youtube.com/watch?v=h4ABVu9Ng58feature=related>>.

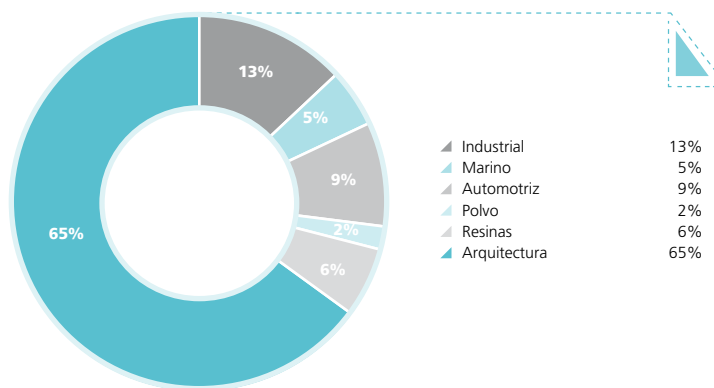
<sup>7</sup> Fuente: <<http://www.youtube.com/watch?v=nG09Ofxfz0>>.

<sup>8</sup> Fuente: <<http://elcomercio.pe/economia/690745/noticia-cuales-fueron-mejores-comerciales-nacionales-2010>>.

7. ¿Cuáles crees que fueron los factores externos que pudieron favorecer el éxito de la campaña?
8. ¿Qué sugerirías a CPPQ para que la marca CPP mantenga el éxito alcanzado?
9. ¿Crees que hubiera sido conveniente usar redes sociales? Describe los beneficios que podrían haberse obtenido si en la campaña se hubieran utilizado redes sociales.
10. ¿Cuál crees que pueda ser la reacción de la competencia? ¿Cómo le harías frente?

## Anexos

### Anexo 1: Segmentación de la industria de pinturas



### Anexo 2: Cifras del sector construcción

Indicadores estratégicos	Anual				
	2008	2009	2010	2011*	2012**
VAB construcción (millones US\$)	3.877	4.016	5.007	5.252	5.651
VAB construcción (var. %)	16,5	6,1	17,4	2,8	7,6
Consumo interno de cemento (var. %)	16,6	4,6	17,4	2,6	7,1
Despachos locales (var. %)	15,8	4,5	15,7	2,6	7,0
Precios de materiales de construcción (var. %)***	14,2	-5,5	1,1	3,0	2,1
Precios cemento (var.%)	-0,5	0,3	2,2	1,6	1,9
Colocaciones bancarias en el sector construcción****					
Millones US\$	634,7	549,3	666,5	790,1	872,9
Construcción/total colocaciones créditos comerciales (%)	3,1	2,7	2,7	2,6	2,3
Colocaciones hipotecarias para vivienda****					
Millones US\$*****	3.781	4.102	5.041	5.951	7.171

\* Estimado.

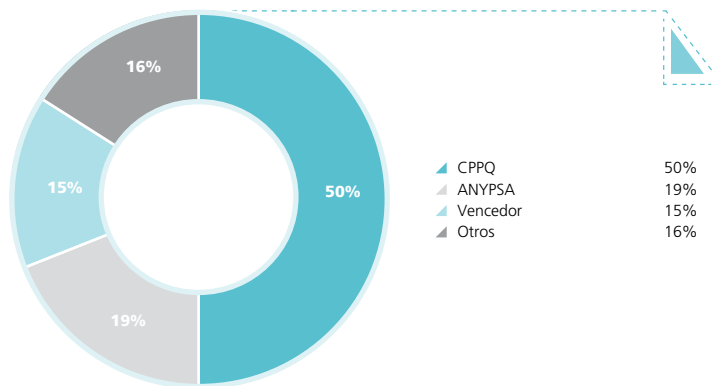
\*\* Proyectado.

\*\*\* Promedio interanual.

\*\*\*\* T.C. fijo en S/. 3,07.

Datos históricos: INEI, ASOCEM, SUNAT, MiVivienda, SBS.

### Anexo 3: Participación de mercado



### Anexo 4: Estudio Arellano, agosto del 2008

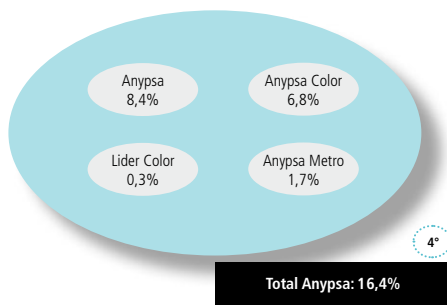
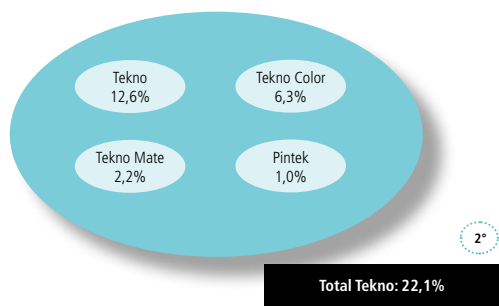
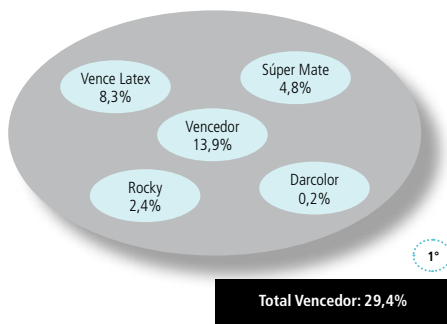
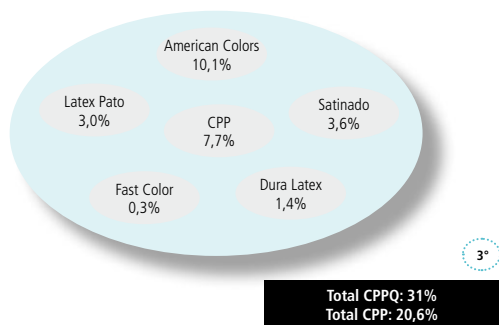
CPP es la 3ra. marca en TOM si sumamos todas las submarcas.

Como marca paraguas el TOM es de 7,7% (4to. lugar).



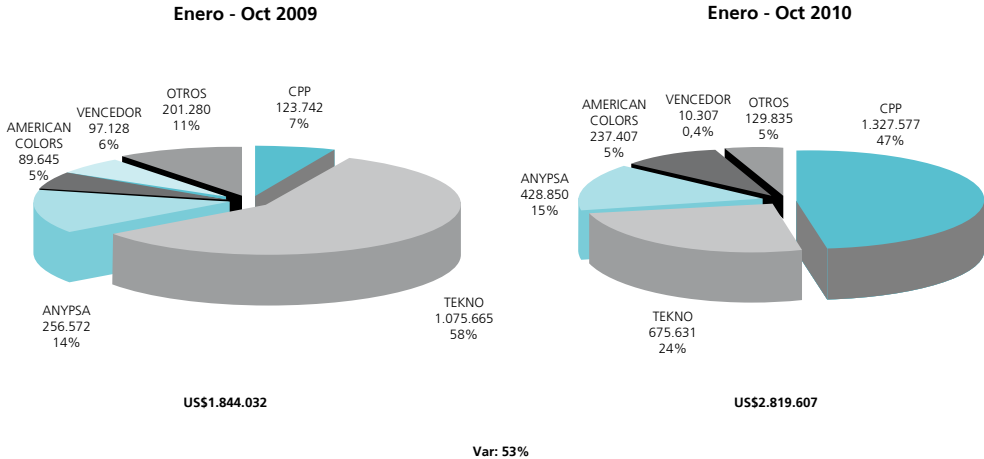
### Presencia de las marcas y submarcas en la mente del consumidor

Considerando las menciones de marcas y submarcas se tiene que CPP alcanza una mejor presencia en la mente del consumidor de pintura que las otras marcas. Este ascenso de CPP, al parecer se podría deber a que la presencia de submarcas puede ser mayor (American Colors) o similar (Látex Pato) a la de CPP misma, de manera que hacen una suma mayor que las otras marcas con sus respectivas submarcas.



Base: 400

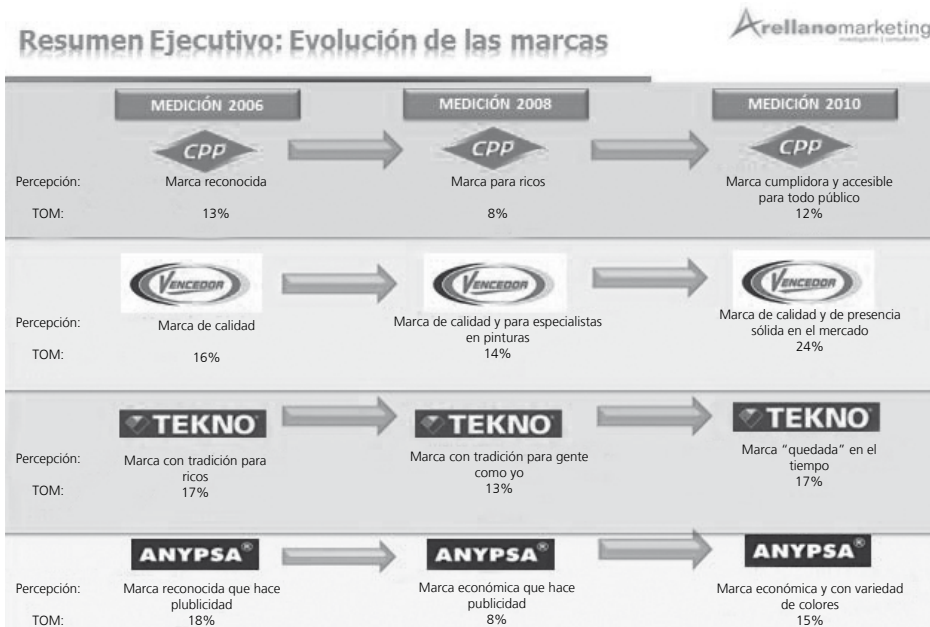
## Anexo 5: Inversión publicitaria por marcas



CPP lidera la inversión con el 47% del share, seguido por Tekno y Anypsa con el 24% y 15% respectivamente.

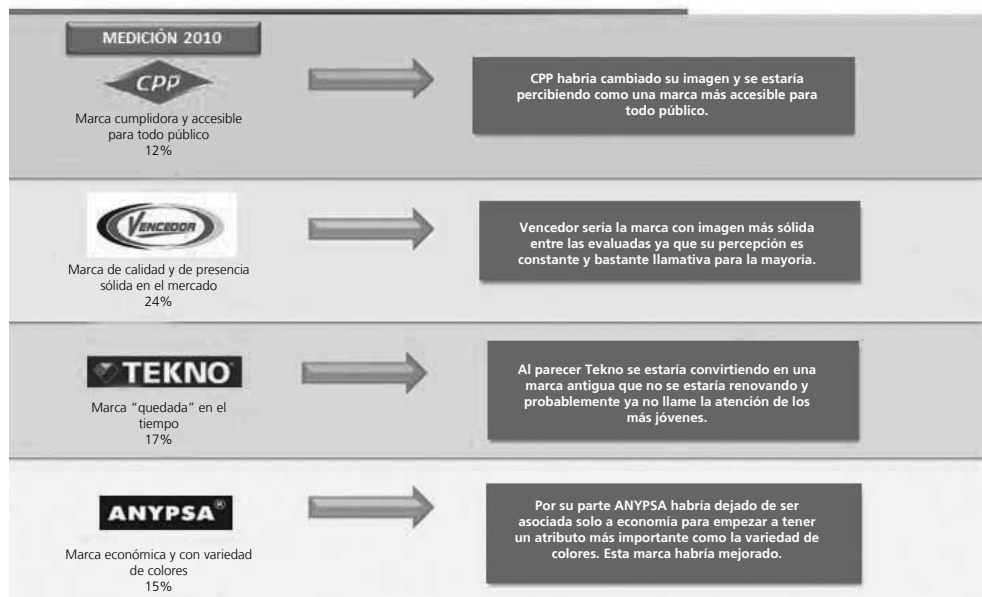
Fuente: Ibope Time - Monitor Multimédios / SME Monitor - Sapex.  
Tarifas estimadas de mercado sensibilizadas por MPG.

## Anexo 6: Resultados investigación de mercado Arellano, octubre del 2010



## Anexo 7: Conclusiones de la investigación

### Conclusiones: Evolución de las marcas



## Bibliografía

- ▶ APOYO CONSULTORÍA  
2010 *Situación económica y proyecciones.*
- ▶ MAYORGA, DAVID  
2009 *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2008.*
- ▶ MAXIMIXE  
2011 *Reporte de riesgos de mercado – Pinturas.*
- ▶ MPG  
2010 *Brand Report Track. Pinturas.*
- ▶ SCOTIABANK  
2010 *Perú: proyecciones macroeconómicas 2010-2011.*
- ▶ PERU: THE TOP 10,000 COMPANIES 2008  
2009 Jonathan Cavanagh (Ed.). Lima: Top Publication S.A.C.

## Páginas web

- ▶ TEKNO  
<http://www.tekno.com.pe>
- ▶ CORPORACIÓN PERUANA DE PRODUCTOS QUÍMICOS  
<http://www.cppq.com.pe>
- ▶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA  
<http://www.inei.gob.pe>



**Su Trident  
va a durar.  
Su mano no.**



**Sabor que dura más**



**Trident.**



Alimentos y bebidas

**PREMIO EFFIE ORO**

Caso: Trident

Anunciante: Kraft Foods del Perú S.A.  
Agencia: JWT

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO: TRIDENT

**Categoría:** Alimentos y bebidas  
**Premio:** EFFIE Oro  
**Elaborado por:** Ronald Granthon

## 1. Resumen del caso

La categoría gomas de mascar ha mostrado un alto crecimiento en los últimos años a nivel internacional, sobre todo en los mercados emergentes. Kraft Foods ha demostrado una *performance* destacada con base en el crecimiento de Trident, la goma de mascar número uno en el mundo. En el Perú, sin embargo, la marca venía con una caída consistente en volumen de ventas para el período 2004-2008, con una tasa promedio anual de -3,4%. Al cierre del 2008, era la cuarta marca en participación en valor y la octava en volumen<sup>1</sup>.

Este comportamiento era explicado por una baja *performance* en los atributos de producto de sabor y duración, baja rotación y percepción de marca elitista y distante de los consumidores potenciales (56% de penetración en nivel A vs. 25% en los niveles socioeconómicos B y C)<sup>2</sup>. Adicionalmente, la marca había demostrado una falta de consistencia en la comunicación y oferta de producto. Al cierre del 2008, el comercio y la fuerza de ventas no creían en la marca<sup>3</sup>.

A partir del 2009, se inicia el relanzamiento y reposicionamiento de la marca en función de los atributos de sabor y duración, que eran los más valorados por los consumidores potenciales.

Para ello, se realizaron las siguientes acciones:

- ▶ Investigación del consumidor. Se hizo una investigación a profundidad del consumidor para comprender cuál era su percepción de la marca y categoría.
- ▶ Campaña de comunicación. Relanzamiento de la marca con una nueva propuesta de valor: "sabor que dura más".
- ▶ Prueba de producto. Actividades de *sampling*, como apoyo consistente a la comunicación.
- ▶ Fortalecer al *trade* (canales de distribución). Márgenes agresivos para los distribuidores.
- ▶ Consolidación del negocio. Se busco la consolidación y expansión del negocio mediante la recuperación gradual de la rentabilidad. Se descontinuaron los SKU (*stock-keeping unit*: ítem de producto) de baja rotación, se introdujeron al mercado peruano innovaciones ganadoras como Tropical Mix y, finalmente, se "linkeó" (asoció) a Trident dentro de las promociones "combo" (junto a otros productos de Kraft) a la fuerza de ventas.

<sup>1</sup> Fuente: CCR / data interna.

<sup>2</sup> Fuente: BHT IPSOS APOYO.

<sup>3</sup> Fuente: data interna.

Esta campaña generó como resultados un importante crecimiento en ventas, penetración y *top of mind*, logrando que Trident suba del 4to. al 2do. lugar en *value share*<sup>4</sup>.

## 2. Análisis del sector

En el mercado peruano de gomas de mascar existen un total de nueve marcas; estas son: Chiclets Adams, Bubbalo, Clorets, Boogie, Trident, Kataboom, Agogo, Chichiste y Topline.

Al 2008, el nivel de consumo de las marcas se repartía de la siguiente forma<sup>5</sup>:

Adams:	42%
Boogie Ice:	15%
Bubaloo:	7%
Trident:	5%

A nivel mundial, el principal competidor externo es Topline que va dirigido al mismo *target* y que al 2010 registra un nivel de penetración (6%) y ventas (1%) muy bajo con respecto a Trident.

Los consumidores de gomas de mascar son principalmente jóvenes de los NSE A, B y C, y los lugares donde compran el producto más frecuentemente son<sup>6</sup>:

Bodegas:	84%
Ambulantes:	10%
Supermercados:	6%

Asimismo, al 2010 el nivel de lealtad a la marca en esta categoría es de 23%; es decir, el 23% de los consumidores, en caso de no encontrar en el punto de venta la marca de su preferencia, van a buscarla en otro lugar o, si no, no compran.

## 3. La empresa

### 3.1 Historia<sup>7</sup>

En 1843, llegó al puerto del Callao un audaz emprendedor inglés llamado Arthur Field con cien recetas de galletas bajo el brazo. Ese fue el aventurero inicio de una industria que fue conquistando el gusto de los peruanos, desarrollando marcas locales y sumando productos líderes en distintas categorías. Años más tarde, se unieron al sello Field empresas emblemáticas como Royal y Nabisco, para, desde el año 2000, consolidarse como Kraft Foods Perú.

Kraft Foods es la segunda compañía de alimentos más importante del mundo, con presencia en más de 160 países y con más de 40 marcas con por lo menos 100 años de antigüedad; entre ellas, Soda Field, marca desarrollada en Perú. Hoy Kraft tiene presencia en los mercados de galletas saladas y dulces, chocolates, *wafers*, postres instantáneos, refrescos en polvo, quesos, mayonesa, pastas y aderezos. A raíz de la combinación con Cadbury, participa también en los mercados de gomas de mascar y caramelos.

<sup>4</sup> Fuente: CCR.

<sup>5</sup> Fuente: IPSOS APOYO.

<sup>6</sup> Fuente: IPSOS APOYO.

<sup>7</sup> Adaptado del *brochure* corporativo Kraft Foods Perú "Haz tu día delicioso" – Gerencia de Asuntos Corporativos y Gubernamentales.

Después de la compra, en el 2010, de la compañía británica Cadbury, las principales marcas que actualmente posee Kraft son Royal, Field, Oreo, Club Social, Tang, Philadelphia, Cadbury, Trident, Halls, Chiclets y Clorets, entre otras.

En la actualidad, desde la planta de Lima se exporta a más de catorce destinos, incluyendo países del área andina y el Caribe. De esta manera, un tercio de la producción nacional trasciende fronteras, llevando el sello “Producto peruano” en su etiqueta.

### 3.2 Misión

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

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

### 3.3 Valores

- ▶ Inspiramos confianza.
- ▶ Sentimos a la empresa como propia y así es como actuamos.
- ▶ Estamos abiertos a todo tipo de ideas.
- ▶ Decimos las cosas tal cual son.
- ▶ Lideramos con la mente y con el corazón.
- ▶ Lo hacemos simple.
- ▶ Opinamos, decidimos, damos resultados.

## 4. Marca Trident

### 4.1 Escenario

Trident es la goma de mascar número uno en el mundo; sin embargo, en el Perú la marca venía con una caída consistente en volumen de ventas para el período 2004-2008, con una tasa promedio anual de -3,4%. Al cierre del 2008, era la cuarta marca en participación en valor y la octava en volumen<sup>8</sup>.

Este comportamiento era explicado por una baja *performance* en los atributos de producto de sabor y duración, baja rotación y percepción de marca elitista y distante de los consumidores potenciales (56% de penetración en nivel A vs. 25% en los NSE B y C)<sup>9</sup>. Adicionalmente, la marca había demostrado una falta de consistencia en la comunicación y oferta de producto. Al cierre del 2008, el comercio y la fuerza de ventas no creían en la marca<sup>10</sup>.

A finales del 2008, Kraft se traza como objetivo relanzar la marca con un nuevo empaque y una nueva formulación, para reposicionar la marca según el liderazgo que tiene en el mundo y en la región.

---

<sup>8</sup> Fuente: CCR / data interna.

<sup>9</sup> Fuente: BHT IPSOS APOYO.

<sup>10</sup> Fuente: data interna.

## 4.2 Mercado objetivo

El público objetivo al cual se dirige la marca Trident son los jóvenes de 18 a 24 años, de los NSE A, B y C, que llevan una vida muy activa entre el trabajo y los estudios, que siempre están ocupados ya sea por temas profesionales o sociales. Les gusta salir a divertirse con los amigos, sueñan con ser exitosos en lo profesional y en lo personal. Son *heavy users* de tecnología e Internet, siempre están informados sobre las nuevas tendencias. Consumen Trident en momentos sociales, para sentirse bien al acercarse a los demás, activar sus sentidos y calmar la ansiedad de la vida agitada que llevan. Aprecian el estatus que les da Trident y piensan que es un chicle que les ayuda a causar una buena impresión frente a los amigos.

## 4.3 Objetivos

### 4.3.1 Objetivos de marketing

- ▶ Revertir el decrecimiento en tonelaje de la marca, recuperando por lo menos los niveles del año 2004 (141 t), el más alto de Trident en el último quinquenio.
- ▶ Conseguir en dos años (2010) el segundo lugar en SOM (*share of market*) en valor.
- ▶ Duplicar la distribución en las zonas "A" y "B", convirtiendo a la marca en un negocio atractivo para estos comerciantes.
- ▶ Conseguir un 25% de penetración en consumidores de niveles socioeconómicos (NSE) B y C.
- ▶ Conseguir una conversión del 35% de "penetración" a "lealtad" en el modelo de "pirámide de consumo" (segmentación del mercado en función del poder adquisitivo).

### 4.3.2 Objetivos de comunicación

- ▶ Cambiar la actitud existente de "es solo una goma de mascar sin azúcar" a "no existe una goma mascar como Trident".
- ▶ Conseguir al menos 40% de asociación de la marca con los atributos "tiene rico sabor" y "duración de producto".
- ▶ Crecer al menos en un 50% el *top of mind* (TOM) para los jóvenes (18-24 años).
- ▶ Darle a la marca una personalidad joven y moderna, atractiva para los consumidores jóvenes de los NSE A, B y C.

## 4.4 Estrategias de marketing

### 4.4.1 Relanzamiento de producto con una combinación ganadora

- ▶ Un producto superior para quebrar la resistencia de los consumidores potenciales y recuperar el consumo.
- ▶ La nueva fórmula de Trident tenía una duración de sabor tres veces mayor que la fórmula preexistente en región andina y el doble que la de Brasil (la mejor de la región en ese momento).
- ▶ Márgenes agresivos para seducir al comercio, se elevó el "*price point*" para ofrecer un margen al comercio 50% superior al que ofrecía cualquier otra marca en el mercado.
- ▶ Reforzar los esfuerzos con distribuidores para aumentar la penetración y mejorar la exhibición en el punto de venta.

#### 4.4.2 Estrategia de comunicación

- ▶ Reposicionar a Trident como el chicle de rico sabor que dura más.
- ▶ Generar una personalidad de marca vibrante, cosmopolita y divertida.
- ▶ Desarrollar una campaña local, que respondiera a la situación local de la marca y que genere cercanía con los jóvenes de los NSE B y C.

#### 4.5 Mezcla de marketing

##### 4.5.1 Producto y precio

El portafolio de Trident se divide en las siguientes presentaciones:

- ▶ Trident Base: representa la mayor parte del portafolio. Su precio es de S/. 1,00 y se producen cinco sabores: menta, mora azul, *tropical mix*, sandía y canela.
- ▶ Trident Splash: viene en un formato de pastillas con centro de sabor y cuesta S/. 2,20. Sabores: menta/vainilla, yerbahuena/sandía y fresa/limón.
- ▶ Trident Total: presentación con sabor a menta, enfocado en el cuidado dental y con un precio de S/. 2,50.
- ▶ Trident Global Connections: formato *premium* a S/. 3,50. Viene en tres presentaciones: London Cult Mint, Manhattan Night Mint y Rio Watermelon.
- ▶ Trident Sensations: nuevo lanzamiento de Trident conformado por dos capas de chicle frutal y centro cítrico de caramelo. Se vende en dos presentaciones: manzana/piña y fresandía/citrus, y cuesta S/. 2,00.

##### 4.5.2 Plaza

La venta de la mayoría del portafolio de Trident se realiza en todos los canales a nivel nacional:

- ▶ Tradicional (bodegas, quioscos y puestos de mercado)
- ▶ Moderno (supermercados e hipermercados)
- ▶ Mayoristas
- ▶ Canales especiales (grifos, restaurantes, entre otros)

##### 4.5.3 Campaña promocional

###### 4.5.3.1 Audiencia

Jóvenes optimistas, llenos de energía, que no son solitarios y que buscan que las cosas buenas duren para siempre... que no se acaben.

###### 4.5.3.2 Estrategia de comunicación

Se desarrolló un plan de comunicaciones en dos fases:

- ▶ Fase 1-2009: “El sabor no se va”, enfocada en la comunicación de este beneficio funcional con un *jingle* muy pegajoso.
- ▶ Fase 2-2010: “Hay cosas que deberían durar tanto como el sabor de tu Trident”, que, además de reforzar el beneficio funcional, desarrollaba la personalidad de marca y la empatía con el grupo objetivo.



#### 4.5.3.3 Medios

- ▶ Televisión: para dar a conocer masivamente la nueva propuesta de valor, “sabor que dura más”, de manera divertida y relevante al *target*.
- ▶ Radio: se utilizó por ser un medio muy cercano al *target*, con el propósito de reforzar la comunicación.
- ▶ Vía pública: como medio de apoyo para lograr un nuevo posicionamiento de marca.
- ▶ Internet: se utilizó la red social Facebook para la realización de la campaña BTL (*below the line*) “Tu verano dura más”.

#### 4.5.3.4 Trade (canales de distribución)

Se trabajó una propuesta de venta totalmente atractiva al comercio, otorgando un margen al *trade* en un inicio de 98%, en el 2009, y luego de 71%, en el 2010.

Para recuperar la confianza del bodeguero, se trabajó bodeguero por bodeguero, explicando la rentabilidad que le daba un Trident en comparación con otro chicle, con el propósito de lograr un cambio en su visión de negocio respecto a Trident.

Recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición, en dólares:

Medio	2009	2010
TV abierta	133.762	480.929
Radios	98.023	35.304
Vía pública	67.695	79.900
<b>Total US\$</b>	<b>299.480</b>	<b>596.134</b>

GRP / TGRP (*total gross rating points*) alcanzados:

- ▶ 2009: 1.548,7 TGRP
- ▶ 2010: 2.817,6 TGRP

Períodos de exhibición<sup>11</sup>:

- ▶ Junio/octubre del 2009
- ▶ Enero/febrero del 2010
- ▶ Agosto/noviembre del 2010

El principal medio para el relanzamiento de Trident, por ser un producto de consumo masivo, fue la televisión, con 54% (2009) y 46% (2010) de inversión, seguido de activaciones, principalmente *sampling* del producto, en los centros de alta concentración del *target*: universidades, institutos, centros comerciales y discotecas.

<sup>11</sup> Fuente: IBOPE Time.

## 5. Resultados de la campaña

Los resultados de la campaña superaron las metas iniciales y lograron incrementar las ventas en toneladas por encima del volumen del 2004 (141 t). En el 2009, se llegó a vender 187 t y en el 2010, 247 t<sup>12</sup>.

Los principales resultados de la campaña fueron:

- ▶ Trident subió del cuarto lugar al segundo lugar en *value share*<sup>13</sup>.
  - Evolución de las ventas en valores. Se logró un incremento de 39% para el 2009 y de 49% para el 2010.
- ▶ Crecimiento en niveles de distribución.
  - Atractivo margen a distribuidores (71%) fue una barrera importante para bloquear el ingreso de marcas competidoras como Topline<sup>14</sup>.
- ▶ Incremento en la penetración del mercado.
  - Aumento de venta en zonas de bajos recursos (conos), que hoy representan más del 15% del total en el Perú.
- ▶ Percepción positiva y renovada por parte de los consumidores y la fuerza de venta<sup>15</sup>.
  - Producto superior, reconocido por sus beneficios funcionales “rico sabor” y “dura más”.
- ▶ Trident logró duplicar su TOM (*top of mind*) de mayo a noviembre del 2010.
  - El principal competidor (Topline) no logró figurar en el *ranking*.
- ▶ Liderazgo de Trident en términos de recordación (espontánea + asistida), prueba de producto, penetración y consumo reciente (última compra)<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Fuente: data interna.

<sup>13</sup> Fuente: CCR.

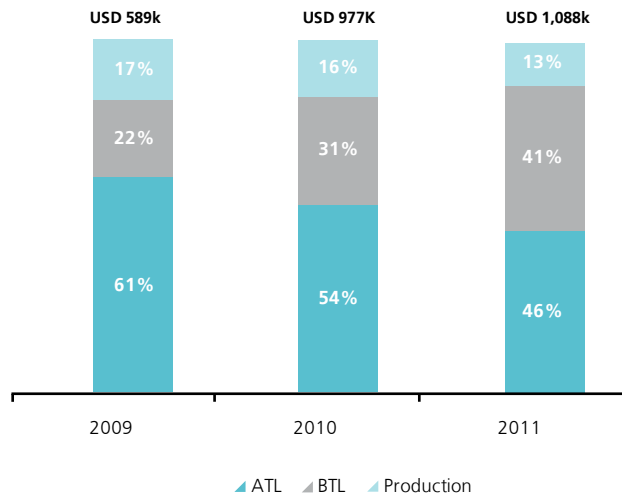
<sup>14</sup> Fuente: data interna.

<sup>15</sup> Fuente: data interna/ BHT IPSOS APOYO 2010.

<sup>16</sup> Fuente: BHT IPSOS APOYO, noviembre del 2010.

## Anexos

### Anexo 1: Distribución de inversión publicitaria de la marca Trident



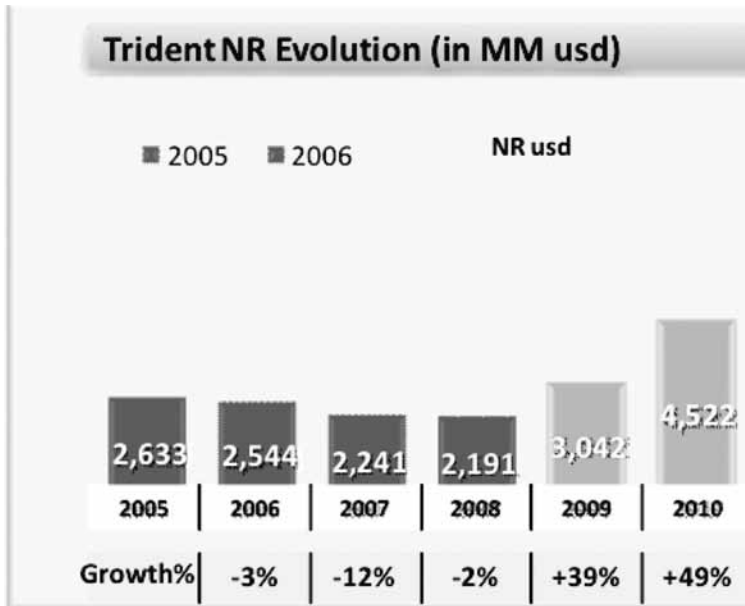
Fuente: IBOPE Time, SAPEX, Mindshare, data interna.

### Anexo 2: Evolución de ventas de Trident en toneladas

Trident	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	AOP 2011	CAGR 08-11
Toneladas	141	138	130	126	114	<b>187</b>	<b>247</b>	<b>339</b>	43,8
				vs LY		64,04%	32,09%	37,25%	
				vs '08			116,67%	197,37%	

Fuente: Información interna de Kraft.

Anexo 3: Evolución de ventas de Trident en valores (NR – net revenue)



Fuente: información interna de Kraft.

Anexo 4: Estrategia de precio y margen al distribuidor

¿Cómo se GANA MÁS con Trident ?

- Precio sugerido de venta al público **S/. 1.00**
- Por unidad vendida ganas MÁS de **S/. 0.40**
- Por display (18und.) vendido **GANAS... S/. 7.50**

**SABOR QUE DURA MÁS!**

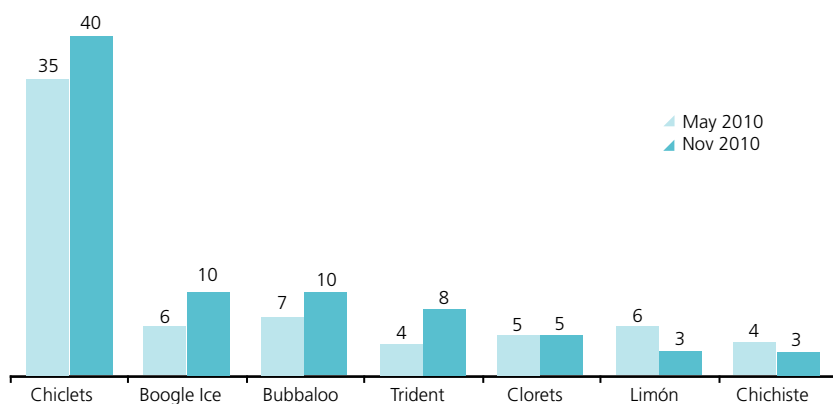
Fuente: información interna de Kraft.

### Anexo 5: Cobertura de distribución en Lima, por zonas

Trident	Casco urbano	Cono Este	Cono Norte	Cono Sur
nov-10	57	31	32	24
mar-10	44	21	19	14
<b>Incremento</b>	<b>+13</b>	<b>+10</b>	<b>+13</b>	<b>+10</b>

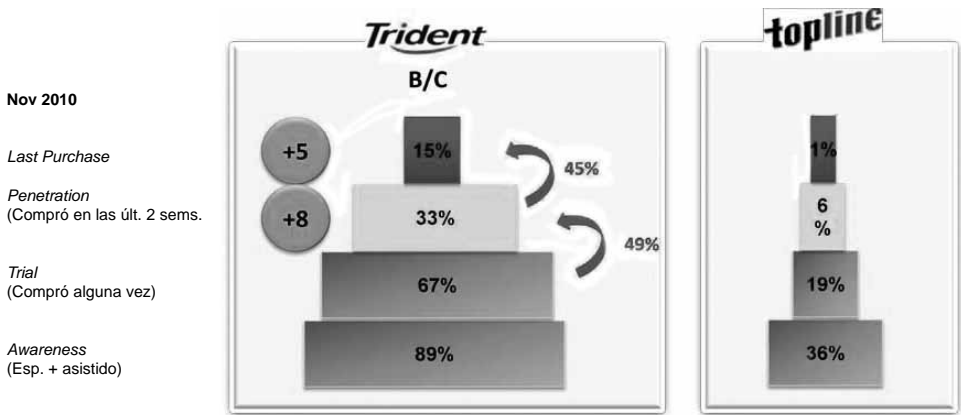
Fuente: información interna de Kraft.

### Anexo 6: Top of mind de gomas de mascar



Fuente: BHT IPSOS APOYO, noviembre del 2010.

**Anexo 7: Comparación Trident versus Topline en términos de recordación (espontánea + asistida), prueba de producto, penetración y consumo reciente (última compra)**



Fuente: BHT IPSOS APOYO, noviembre del 2010.

**Anexo 8: Posicionamiento de la marca Trident**



Fuente: BHT IPSOS APOYO, noviembre del 2010.

## Bibliografía

- ▶ IPSOS APOYO  
2010 *Informe gerencial del márketing: liderazgo en productos comestibles 2010.*
- ▶ KRAFT FOODS PERÚ  
s.f. *EFFIE Awards Perú: Informe Caso Trident.*  
s.f. *Brochure corporativo Kraft Foods Perú "Haz tu día delicioso".* Gerencia de Asuntos Corporativos y Gubernamentales.

## Páginas web

- ▶ KRAFT FOODS  
<http://www.kraftfoodscompany.com>  
<http://www.kraftrecipes.com/home.aspx>







**NESCAFÉ**

**NESCAFÉ**



Productos de cualquier tipo

# PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Nescafé Maintrust

Anunciante: Nestlé Perú S.A.  
Agencia: McCann Erickson

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO: NESCAFÉ MAINTRUST

**Categoría:** Productos de cualquier tipo

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Jorge Luis Escalante

## 1. Resumen del caso

Nescafé, la marca de café más importante del Perú, ha venido trabajando durante años en el desarrollo de la categoría y fomentando el consumo de esta bebida.

Sin embargo, todo este trabajo no se reflejaba en el consumo per cápita de café, y los mitos hacia su consumo permanecían intactos. Asimismo, la comunicación de las diferentes marcas de café soluble se enfocaba en un beneficio funcional y/o racional.

Nescafé decide trabajar en impulsar el crecimiento del mercado, incrementar el consumo medio de café soluble y seguir liderando la categoría en el mercado peruano. Como parte de una estrategia integral que involucra educación, distribución y accesibilidad, Nescafé desarrolla una comunicación dual; primero, creando un vínculo emocional hacia la marca con la campaña "Haz una pausa" y, segundo, informando y comunicando los beneficios que el café tiene para la salud a través de la campaña "Una razón más para tomar café".

En dos años, Nescafé logra incrementar el consumo per cápita de 48 a 58 tazas, un 21% de crecimiento. El mercado crece en 32% (valor) y 27% (volumen). Nescafé crece en 8,5 puntos en MS valor y 7,9 puntos en MS volumen, liderando el crecimiento del mercado. Estos resultados han convertido al negocio de cafés en la categoría con mayor crecimiento de Nestlé Perú en el 2010, y ha llevado al Perú a ser el país con mayor crecimiento y mejor desempeño del grupo a nivel de Latinoamérica.

Ahora, Nescafé tiene miles de nuevos consumidores que se suman a esta gran marca, y ha logrado 130 millones de tazas adicionales en los dos últimos años.

## 2. Análisis del sector

A inicios del 2009, la categoría de café se dividía en café soluble (76,5% del mercado total) y café tostado y molido (23,5% del mercado total)<sup>1</sup>.

El tamaño de mercado de café soluble<sup>2</sup> representaba S/. 130 millones y 1.582 t/año. El producto contaba con una alta penetración igual a 89,5% anual, pero por su estacionalidad presentaba una

<sup>1</sup> Fuente: Latinpanel. En valor, MM de nuevos soles.

<sup>2</sup> Fuente: Latinpanel. Reporte panel de hogares. Proyectado Lima + 13 ciudades. Diciembre del 2008.

penetración mensual de 55,8%<sup>3</sup> en promedio. El crecimiento de mercado en el período 2007/2008 fue nulo<sup>4</sup>.

En un mercado altamente concentrado en cuatro marcas, Nestlé mantenía un claro liderazgo en la categoría con 69,3% del total de la participación con sus marcas Kirma (38,9%) y Nescafé (27,2%); seguido por Altomayo (Altomayo, con 11,9%), Gloria (Mónaco, con 8,7%) y otros (13,3%)<sup>5</sup>. Por lo tanto, el mercado presentaba una creciente intensidad competitiva, con jugadores de importantes grupos económicos tratando de ganar participación en un mercado sin crecimiento.

Nescafé es una de las marcas bandera de Nestlé a nivel mundial, presente en el Perú desde hace más de cincuenta años. El consumidor peruano reconoce a Nescafé como el mejor café soluble en el mercado<sup>6</sup>. La fortaleza de la marca y la percepción de valor de Nescafé permitían que mantuviera un precio mayor que el de sus competidores.

En comparación con otros países similares, el Perú presentaba un bajo consumo per cápita igual a 48 tazas de café por año a inicios del 2009<sup>7</sup>. El principal desafío era incrementar el consumo per cápita, desarrollar nuevas ocasiones de consumo y brindar accesibilidad a todos los hogares peruanos.

Adicionalmente, el 55% de los consumidores de café son **no frecuentes** (consumen menos de una taza al día) y atribuyen su bajo consumo a preocupaciones de salud asociadas a esta bebida, con un 64%<sup>8</sup> de las menciones. Por ello, era necesario iniciar una campaña de educación e información acerca de los beneficios del café y erradicación de los mitos, para así incrementar el consumo de los consumidores poco frecuentes de café.

La comunicación de toda la categoría, incluso la de Nescafé, era bastante racional, enfatizando atributos intrínsecos del café y sus beneficios funcionales. En ese sentido, la oportunidad para Nescafé era diferenciarse aun más de la competencia apalancándose en un beneficio emocional, para fortalecerla y justificar el *gap* de precio frente a sus competidores.

### 3. La empresa

En línea con sus principios empresariales, Nestlé es una empresa de **nutrición, salud y bienestar**, que promueve una alimentación saludable y balanceada; elabora productos de alta calidad, con alto valor nutricional y de gran sabor.

La **Creación de Valor Compartido** es el modelo de responsabilidad social de Nestlé, y tiene como principal objetivo crear valor en beneficio de la sociedad de manera sostenible, sin dejar de trabajar cada día para hacer a la empresa más competitiva en el largo plazo. Nestlé aporta valor a la sociedad, a la vez que mejora sus propias prácticas empresariales, generando valor para sus accionistas.

Desde su llegada hace setenta años, Nestlé Perú ha acompañado a generaciones de peruanos en todas las etapas de su vida, consolidándose como una empresa de amplia trayectoria, confiable, experta y líder en el mercado peruano.

Cuenta con un amplio portafolio de productos que incluye leches evaporadas y otros lácteos; productos culinarios como caldos, sopas, cremas, sazónadores y salsas frías; helados; chocolates, galletas y panetones; cafés; bebidas achocolatadas; cereales y formulas infantiles; alimento para mascotas; etc.

---

<sup>3</sup> Fuente: Latinpanel. Reporte panel de hogares. Crecimiento 2007/2008: volumen 0%, valor 5,5%.

<sup>4</sup> Ídem.

<sup>5</sup> Fuente: Latinpanel. En valor, MM de nuevos soles.

<sup>6</sup> Fuente: Estudio de segmentación Censydiam, Synovate. 2011.

<sup>7</sup> Fuente: Latinpanel. Reporte panel de hogares.

<sup>8</sup> Fuente: U&A IPSOS APOYO Opinión y Mercado. 2008.

Tiene más de setenta marcas líderes, como Leche Ideal, Nescafé, Kirma, Sublime, Triángulo, Lentejas, Beso de Moza, Milo, Nesquik, Ecco, Panetón D'onofrio, Panetón Buon Natale, Morochas, Maggi, Libby's, Helados D'onofrio, Purina, Fitness, Chocapic, Nan, entre otras.

Los inicios de Nestlé en el Perú se remontan a 1919, cuando un empresario importador abrió una oficina que comercializaba leche evaporada, chocolates y otros productos Nestlé. Sin embargo, no es sino hasta el 20 de septiembre de 1940 cuando Nestlé se hace oficialmente presente en el país con la fundación de la Compañía Peruana de Alimentos Lácteos S.A. (PERULAC).

En 1942, PERULAC instaló su primera fábrica en Chiclayo, y en 1946 eligió a Cajamarca como la región ideal para impulsar la creación de un distrito lechero, para lo cual instaló una nueva planta que denominó INCALAC, la cual empezó procesando 1.000 litros diarios y hoy, como Nestlé Perú, supera casi los 300.000 litros diarios de leche fresca.

Nestlé Perú dio un paso muy importante en 1997, cuando adquirió D'onofrio, firma nacional de golosinas, panetones y helados, con más de cien años de presencia en el mercado peruano y que, de la mano de Nestlé, dio el salto a su internacionalización y hoy es ampliamente reconocida en otros países.

Tal ha sido el crecimiento de Nestlé en el Perú, en el año 2008, que duplicó su cifra de ventas los últimos cinco años, ratificando su liderazgo en la mayoría de los productos que produce y comercializa a nivel nacional.

El éxito logrado en el Perú no solamente se debe al soporte de ser la primera empresa de alimentos a nivel mundial, sino por una estrategia local de conquistar nuevos segmentos de consumidores, acompañada de la constante innovación y renovación de sus marcas líderes.

El éxito de Nestlé en el Perú se debe a la preferencia de sus consumidores por sus productos de gran sabor y valor nutricional, a sus marcas líderes en el mercado y a la constante innovación y renovación de su portafolio.

### 3.1 Historia de la empresa

En 1866, los hermanos Page fundan Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (primera planta europea de leche condensada). En 1867, Henri Nestlé desarrolla una fórmula para bebés como sustituto de la leche materna, logrando vender rápidamente su producto en toda Europa. En 1905, ambas empresas, después de competir muchos años, se fusionan en Nestlé & Anglo Swiss Condensed Milk Co. En 1920, Nestlé hace su primera expansión de productos, incursionando en la producción de chocolates.

Después de la segunda guerra mundial, Nestlé empieza a fusionarse y/o adquirir empresas: Maggi (1947), Libby (1963), Vittel (1969), Eurest (1970), Laboratorios Alcon (1974), Carnation (1985), Buitoni-Perugina (1988), Purina (2001), Perrier (1992), Alpo (1994), San Pellegrino (1998), Novartis Medical Nutrition (2006), Gerber (2007).

La empresa cuenta con 276.000 empleados, opera en 86 países y sus líneas de productos las constituyen las bebidas en polvo y líquidas, agua, lácteos y helados, nutrición, platos preparados, confites, productos para mascotas y productos farmacéuticos.

La forma jurídica actual de Nestlé deriva de una fusión por absorción que realizó D'onofrio S.A. de las sociedades Nestlé Perú S.A. y Sociedad de Negocios Inmobiliarios S.A.

Esta fusión entró en vigor el 1 de agosto de 1999. En esa misma fecha, operó un cambio de razón social de D'onofrio S.A., que pasó a denominarse Nestlé Perú S.A.

Previamente, D'onofrio S.A. surgió de una fusión bajo la modalidad de constitución de una nueva sociedad que hicieron varias sociedades, con fecha 1 de abril de 1995. Actualmente, el domicilio legal de Nestlé es Av. Los Castillos s/n, cuadra 3, Urb. Industrial Santa Rosa, Ate, Lima, Perú.

Con fecha 4 de marzo de 2008, se constituyó la empresa Nestlé Marcas Perú S.A.C., cuyo objeto social es la importación y comercialización de productos alimenticios con marcas globales del grupo Nestlé. Para el propósito de este informe, se ha tomado el esquema de negocio previo al inicio de las operaciones de Nestlé Marcas Perú S.A.C.

## 3.2 Situación actual

Hace algunos años, Nestlé redefinió su estrategia corporativa a nivel global. Se implementaron múltiples iniciativas, como desarrollo de productos nutritivos y sabrosos<sup>9</sup>, renovación del portafolio<sup>10</sup>, información transparente en empaques<sup>11</sup>, educación nutricional a la población<sup>12</sup>, entre otras. Sin embargo, en el Perú todo este valor para el consumidor no se reflejaba en términos de imagen corporativa, puesto que no había una comunicación consistente al respecto.

Nestlé opera en el Perú desde 1940 y está presente en el 99% de hogares peruanos<sup>13</sup>. Tiene una fuerte asociación con calidad y garantía<sup>14</sup>, y es líder del mercado<sup>15</sup> en varias categorías. Adicionalmente, es la empresa que desarrolla más iniciativas de educación nutricional.

Pero, a pesar de todo lo mencionado y de su amplio rango de productos (más de quince categorías y más de cincuenta marcas), Nestlé era más conocida como una empresa de alimentos, fabricante de leche condensada, helados y chocolates.

Por tanto, el principal desafío consistía en convertir a Nestlé Perú en una empresa de nutrición, salud y bienestar; soportada por las ventajas nutricionales de sus productos, la fortaleza de sus marcas y las acciones orientadas a educar a la población en nutrición.

El sector de alimentos en el Perú se caracteriza por un gran dinamismo, alta competitividad, constante innovación, y fuertes inversiones publicitarias. Los principales participantes son: Nestlé, Gloria, Alicorp, Laive y Kraft.

### 3.2.1 Visión y misión

#### Visión

“Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar”<sup>16</sup>.

#### Misión

“Generar la preferencia, satisfacción y confianza del consumidor, proporcionando productos alimenticios en todos los momentos de su vida, basados en un crecimiento rentable y sostenido, en beneficio de accionistas, empleados y relacionados”<sup>17</sup>.

<sup>9</sup> Por ejemplo, Nestlé desarrolló el Nutritional Profiling System, procedimiento diseñado para desarrollar productos que optimicen constantemente su composición nutricional; y la herramienta 60/40+, prueba con consumidores que procura mejorar el sabor y valor nutricional de los productos.

<sup>10</sup> A manera de autorregulación, Nestlé establece en todo su portafolio objetivos internos de reducción de sodio, grasas y azúcares; eliminación de grasas trans; incremento de fibra, entre otros.

<sup>11</sup> El Compás Nutricional de Nestlé está presente en todos sus productos en todo el mundo. Es un diseño distintivo que incorpora la tabla de información nutricional, con una explicación de los beneficios nutricionales.

<sup>12</sup> En el Perú, desde hace seis años se trabajan iniciativas de educación como Nutrimóvil, Nutrieducando, *Revista Sentirse Bien*, secuencias de nutrición en medios masivos, La Casa Nestlé y Crecer Bien, entre otras.

<sup>13</sup> Latinpanel. *Penetración de productos Nestlé en hogares (Lima +13 ciudades)*, 2009.

<sup>14</sup> APOYO Opinión y Mercado. *Estudio de imagen corporativa Nestlé*. 2007.

<sup>15</sup> Latinpanel y CCR, 2009. Nestlé Perú es líder en cafés, modificadores, leche en polvo, leche condensada, chocolates, helados, caldos en tableta, sopas y cremas, pasta y salsa de tomate, y mostaza.

<sup>16</sup> Información extraída de la página web de Nestlé. <<http://www.nestle.com.pe>>.

<sup>17</sup> *Ibid.*

### 3.2.2 Principios

**Calidad:** satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

**Mejora continua:** hacer las cosas hoy y mejor que ayer, y mañana mejor que hoy.

**Confianza y respeto mutuo:** fomentar un trato adecuado con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

**Comunicación:** procurar una comunicación precisa, oportuna y con valor agregado.

**Desarrollo humano:** formación integral para mejorar como personas y como profesionales.

**Conservación del medio ambiente:** dejar huella cuidando el medio ambiente.

### 3.3.3 Mezcla de productos

Nestlé Perú comercializa productos lácteos (leches y sus derivados), chocolates, galletas, helados, panetones, productos culinarios (sopas, caldos y salsas), alimentos en general para mascotas, productos dietéticos, cereales para el desayuno, fórmulas infantiles y productos para la nutrición adulta, bebidas y cafés.

## 4. La marca

Los orígenes del café Nescafé datan en 1930, cuando el gobierno de Brasil se acercó a Nestlé para desarrollar “cubitos de café” que tuvieran la doble ventaja de conservar el aroma y de disolverse fácilmente en agua. Un gurú del café, Max Morgenthaler, y su equipo trabajaron para descubrir la forma de producir una taza de café de calidad. Tras siete años de investigación, encontraron la respuesta.

El nuevo producto fue llamado café Nescafé (una combinación de ‘Nestlé’ y ‘café’), y fue lanzado el 1 de abril de 1938 en Suiza. Durante la primera mitad de la siguiente década, la Segunda Guerra Mundial opacó el éxito del café Nescafé. Pronto fue llevado a Francia, el Reino Unido y los Estados Unidos. El ejército estadounidense fue una pieza clave para el relanzamiento del café Nescafé en Europa, gracias al hecho de que fue incluido en su dieta alimenticia, y su popularidad creció rápidamente para finales de esa década. Para la década de 1950, el café se convirtió en la bebida preferida por los adolescentes. En 1967, café Nescafé continuó brindando al mundo la mejor taza de café, cuando se inventó una nueva tecnología que capturó más aroma y sabor de cada grano.

El día de hoy, café Nescafé tiene disponible un gran número de productos para satisfacer todos los gustos.

### 4.1 Escenario<sup>18</sup>

El actual nivel de consumo de café en el Perú asciende a 110 tazas per cápita dentro del hogar, nivel muy por debajo del de otros países de la región, donde la cifra supera las 470 tazas, como Brasil.

Por ello, hay un amplio margen de crecimiento en el país, que ha mostrado un comportamiento dinámico en años recientes. “En el primer semestre de este año, el mercado ha obtenido un avance de 4% aproximadamente, mientras que Nescafé ha superado el 6%”, afirmó Astrid Segersbol, Brand Manager Nestlé, Marketing Services and Communications.

---

<sup>18</sup> Información extraída de la página web de Nestlé. <<http://www.nestle.com.pe>>.



Las principales marcas de **Nescafé** son elaboradas al 100% con granos peruanos, para lo cual se han generado relaciones comerciales con proveedores de distintas zonas del país.

En lo que concierne a las preferencias por regiones, si bien el comportamiento es similar en todo el país, se puede observar que, excluyendo Lima, en las zonas norte y oriente del Perú hay mayor propensión al consumo de café.

**Nescafé cuenta con aproximadamente el 65% del mercado de café soluble en el Perú**, gracias a sus marcas Nescafé y Kirma.

**La penetración anual creció 5,3 puntos**, de 89,5% en el 2008 a 94,8% en el 2010. Y **la penetración promedio mensual pasó de 55,8% a 61,1%**, lo cual refleja un consumo más habitual de esta bebida en los hogares peruanos.

En el mismo período, **el mercado de café soluble creció en 27% en volumen** (pasó de 1.582 t a 2.014 t)<sup>19</sup> y **32% en valor** (pasó de S/. 130 MM a S/. 171 MM).

En estos dos últimos años, **la participación de Nestlé en la categoría pasó de 63,9% a 69,7% (MS volumen)**. Nescafé lideró este crecimiento, con un **incremento de 7,9 puntos, pasando de 23,2% a 31,1% (MS volumen)**.

En términos de valor, **el portafolio de cafés de Nestlé pasó de 69,3% a 73,6% (MS Valor)**. Nescafé **creció 8,5 puntos y pasó de 27,2% a 35,7% (MS valor)**.

**Nescafé incrementó 9 puntos en “prueba” y 3 puntos en “recompra”** en su *brand funnel*. Adicionalmente, creció 5 puntos en “lealtad” y 7 puntos en “recomendación”.

Estos resultados no solo han permitido al negocio de cafés ser la **categoría con mayor crecimiento en Nestlé Perú en 2010**, sino que también tuvo el **mayor crecimiento y el mejor desempeño a nivel de Latinoamérica**, donde ganó más puntos de *market share* que el resto de la región<sup>20</sup>.

## 4.2 El producto

Nescafé es la marca referente dentro de la categoría a nivel de producto, comunicación, imagen e innovación. Nescafé es un producto de excelencia. Los mejores granos del mejor café son seleccionados para entregar a sus consumidores un café de excelente calidad, intenso sabor e inigualable aroma.

Algo que ha caracterizado a la marca es un fuerte carácter innovador en términos de producto, desarrollando una gama que ha buscado y busca satisfacer las diversas necesidades y preferencias de sus consumidores, desde su lanzamiento hasta hoy.

## 4.3 El mercado objetivo (estrategia de segmentación)

La audiencia se definió como adultos de 26-49 años de los NSE A, B y C, sociables, prácticos, a quienes les gusta verse bien y tener productos de buena calidad.

## 4.4 La campaña promocional

Se implementó una campaña continua, desarrollada a través de un *mix* de medios de alto alcance (TV abierta y *outdoors*) y complementada tácticamente con medios de alta afinidad (TV por cable y cines), que trabajaron sobre una plataforma de compra no tradicional, la cual se activó en el medio de mayor masividad (TV abierta) y a través de uno de los canales de mayor audiencia del *target* (C-4).

<sup>19</sup> Fuente: Latinpanel. Proyectado Lima + 13 ciudades al 64%.

<sup>20</sup> 2010 Coffee ZBS LATAM Executive Summary.

La actividad no tradicional se desarrolló apoderándose de un bloque fuerte de un programa líder con presencia de un líder de opinión, lo cual potenció el mensaje (bloque de espectáculos de “Primera Edición” – Johanna San Miguel).

Durante el período de exhibición, desde mayo del 2009 a diciembre del 2010<sup>21</sup>, se invirtieron en total US\$ 5.307.790<sup>22</sup>, alcanzando un total de 6.707,3 TRP<sup>23</sup>. El *mix* de medios fue: TV abierta, 77%; cable, 16%; revistas, 1%; vía pública, 5%; y cines, 1%<sup>24</sup>. Tanto en el 2009 como en el 2010, cuatro marcas tuvieron actividad publicitaria: Nescafé, Kirma, Altomayo y Mónaco. Adicionalmente, en el 2010 se activó una quinta marca, Cafetal<sup>25</sup>. Su inversión total en la categoría ascendió a US\$ 12.971.662<sup>26</sup>.

#### 4.5 Objetivos de márketing

El objetivo general fue impulsar el crecimiento del mercado, al incrementar el consumo medio de café soluble y seguir liderando la categoría. Como objetivos específicos, se plantearon los siguientes:

- ▶ Incrementar el consumo per cápita de café soluble, de 48 a 54 tazas.
- ▶ Crecimiento de mercado de café soluble en valor de 15%.
- ▶ Incrementar la participación de mercado como marca (Nescafé, 4 puntos) y como empresa (Nestlé, 2 puntos), en valor y volumen.
- ▶ Mejorar indicadores en el *brand funnel* de Nescafé.
- ▶ Incremento en “prueba” de 66% a 69%.
- ▶ Incremento en “recompra” de 49% a 51%.

#### 4.6 Estrategias de márketing

**Para impulsar el crecimiento del mercado, incrementar el consumo medio de café soluble y seguir liderando la categoría**, se plantearon las siguientes estrategias:

- ▶ Desarrollar y promover una cultura de café en el mercado peruano, como líderes de la categoría y parte de su compromiso con la sociedad.
  - Cofundadores de Pro Café, asociación peruana de productores de café. Entidad sin fines de lucro que busca desarrollar el mercado de café en el Perú.
  - Creación y difusión del día del café peruano, 4to. viernes de agosto.
- ▶ Maximizar el *equity* de Nescafé y la accesibilidad por medio de diferentes canales y formatos para satisfacer nuevas ocasiones de consumo.

<sup>21</sup> Fuente: IBOPE MM, SME / Mindshare Perú. Período del 23 de mayo de 2009 al 31 de diciembre de 2009, y del 23 mayo de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

<sup>22</sup> Mayo-diciembre del 2009: US\$ 2.961.961 / mayo-diciembre del 2010: US\$ 2.345.829. Fuente: IBOPE MM, SME / Mindshare Perú (montos netos a tarifa impresa, sin impuestos ni comisiones).

<sup>23</sup> GRP / TGRP alcanzados por la campaña: mayo-diciembre del 2009: 4.133,7 TRP / mayo-diciembre del 2010: 2.537,6 TRP. Fuente: IBOPE MM – *Target* adultos 26-49 ABC (data Lima, solo *spots*).

<sup>24</sup> Inversión total en medios: TV abierta, US\$ 4.097.932; cable, US\$ 855.812; cines, US\$ 21.379; vía pública, US\$ 288.529; revistas, US\$ 44.138.

<sup>25</sup> En la categoría de cafés, participan cuatro anunciantes principales: Nestlé, Exportadora ROMEX (Cafetal), Altomayo Perú (Altomayo) y Grupo Gloria (Mónaco). Sin embargo, existen otros pequeños con una mínima actividad: Ind. Comercial Holguín e Hijos (Fratelli), Café Perú (K-fecito) y Química Suiza (Illy).

<sup>26</sup> Inversión publicitaria total en la categoría en el mismo período de exhibición: mayo a diciembre del 2009: US\$ 6.063.464 netos / mayo a diciembre del 2010: US\$ 6.908.198 netos. Fuente: IBOPE MM, SME / Mindshare Perú.

- Fortaleciendo el posicionamiento de Nescafé, construyendo sobre la fortaleza de la marca pero incorporando una sólida dimensión emocional.
- Comunicando al consumidor los atributos más importantes de la marca, ampliando el *gap* frente la competencia y justificando el diferencial de precio.
- Fortaleciendo su presencia en provincias, enfocándose en el consumidor y brindando una comunicación regional y/o local.
- Consolidando el concurso universitario “Despertando Ideas”, que incentiva la creatividad y emprendimiento entre los jóvenes desde hace 7 años.
- ▶ Promover continuamente los beneficios del café y valores de nutrición, salud y bienestar.
  - Crear una percepción positiva del café para que sea considerado como una opción saludable.
  - Generar *awareness* de que el café es naturalmente rico en antioxidantes.
- ▶ Acelerar el crecimiento en la base de la pirámide (NSE C y D) ofreciendo productos de valor agregado a los consumidores emergentes.
  - Consolidando los formatos de bajo desembolso para el canal tradicional, que aporten practicidad y conveniencia al consumidor.
  - *Upsizing* de formatos de bajo desembolso (migración de *stick* de 7 g a 10 g).

#### 4.7 Objetivos y estrategia de comunicación (medios)

- ▶ Recordación publicitaria superior a 54%<sup>27</sup>.
- ▶ Asociación correcta a la marca superior a 65%<sup>28</sup>.
- ▶ Comprensión del mensaje principal de “Haz una pausa” superior a T2B 60%<sup>29</sup>.
  - Cuando uno se siente agobiado por los problemas, se necesita hacer una pausa para reponerse física y emocionalmente.
  - Haz una pausa con Nescafé y todo puede ser mejor.
- ▶ Comprensión del mensaje principal de “Beneficios del café” superior a T2B 60%<sup>30</sup>.
  - El café es bueno para la salud.
  - Los antioxidantes tienen beneficios.
- ▶ Conocimiento del concepto de antioxidantes.
  - La mejor forma de hacerlo es tomando una taza de Nescafé.
  - Beneficios de los antioxidantes.
  - Asegurar el consumo de la primera taza del día.
  - Es la marca con la que empiezo el día.
- ▶ Reforzar el vínculo emocional con la marca resaltando los momentos de placer y reanimación.
  - Ayuda a disfrutar los mejores momentos de la vida diaria.

<sup>27</sup> Norma LATAM. IPSOS APOYO Opinión y Mercado.

<sup>28</sup> Ídem.

<sup>29</sup> Estándar interno Nestlé.

<sup>30</sup> Ídem.

- Es una marca en la que confío.

#### 4.8 Estrategias de medios

A nivel comunicacional, la estrategia fue desarrollar, en dos etapas, dos conceptos que convivan en paralelo y que aborden objetivos concretos en cada una ellas: **Haz una pausa** (2009/2010) y **Beneficios del café** (2010). Esta comunicación dual permitiría fortalecer el posicionamiento de la marca y trabajar en el principal desafío: incrementar el consumo medio de café soluble en el Perú.

La audiencia definida para la campaña masiva fueron hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A, B y C, de 25 a 35 años, que tienen una vida activa y necesitan aprovechar cada oportunidad que se les presenta en el día.

Se identificó el siguiente *insight*: “Cuando ya no doy más, necesito darme un respiro para reponerme, reanimarme y seguir para adelante”.

En ese sentido, la campaña debería integrar tanto los beneficios funcionales (el café te brinda estimulación física, mental y ayuda a proteger tu cuerpo del envejecimiento) como los emocionales (placer que reanima), apalancada en los atributos de producto de Nescafé: 100% puro café, rico en antioxidantes, con sabor y aroma intensos.

A raíz de ello, nació el concepto creativo: “Después de una pausa, todo puede ser mejor”, que finalmente dio origen al *call to action* “Haz una pausa”. Asimismo, para integrar la campaña de beneficios del café, se utilizó la frase “Una razón más para tomar café”.

Se diseñó una campaña masiva 360° e integrada en el punto de venta, para generar sinergias en todos los puntos de contacto relevantes con el consumidor. Se eligieron líderes de opinión que conectaran con los consumidores y que, con su empatía, ayudaran a darle vida y visibilidad a los momentos de pausa. Se desarrollaron las siguientes piezas en cada una de las etapas:

#### 2009

**Comercial de TV:** dos motivos. El *spot* “Psicólogo” (con Miguel Iza) mostraba a una pareja de esposos que tras una discusión se amistan con la pausa que les brinda Nescafé. En el motivo “Oficina” (con Marco Zunino y Jimena Lindo), se mostraba un mal día de trabajo en la vida de un ejecutivo, el cual decide hacer una pausa y después de ello todo mejora.

**Vía pública:** se desarrollaron dos motivos: “Post it” y “Plomero”.

**Prensa:** se utilizó la gráfica “Post it”, ganadora del premio Ojo de Iberoamérica Oro.

**POP:** se utilizó una gráfica de *branding* con foto de “*coffeeness*”<sup>31</sup> para reforzar la comunicación.

**Web:** difusión de concurso “Despertando Ideas”<sup>32</sup>.

Los comerciales tuvieron un alto rebote (valorizado en US\$ 134.000) en medios como “Magaly TV”, “Enemigos Íntimos”, RPP y “Recargados de Risa”, donde desarrollaron sus propias versiones de las historias.

<sup>31</sup> Entiéndase como el ritual o la secuencia de tomar un café.

<sup>32</sup> <<http://www.despertandoideas.com>>.

## 2010

**Comercial de TV:** dos motivos. El *spot* "Magaly", protagonizado por Magaly Solier, se basa en su vida; en él, hace una pausa para encontrarse con ella misma y hallar su verdadera inspiración: su madre. Después de una pausa, todo puede ser mejor, con Nescafé. El *spot* "Una razón", con Magaly Solier, relata los beneficios del café con antioxidantes que protegen del envejecimiento.

**Cines:** mismos *spots*.

**Prensa:** se usó a Magaly Solier para comunicar los beneficios del café.

**Vía pública:** se desarrollaron dos gráficas con Magaly Solier para asociar rápidamente la gráfica a la misma campaña: Magaly con fondos ayacuchanos con la taza roja característica de la marca; y Magaly jugando con notas musicales, otra de sus pasiones.

**POP:** *branding* con Magaly para reforzar la comunicación.

**Web:** difusión de concurso "Despertando Ideas"<sup>33</sup>.

La campaña logró más de 175.000 contactos en Internet e inspiró un *sketch* en el programa "El Especial del Humor" por varias semanas consecutivas. Programas como "Prensa Libre" y "Hola Perú" entrevistaron a la protagonista, y además generó diversos artículos en medios escritos.

Se invirtió un total de US\$ 5.996.362 compuesto de inversión en medios (US\$ 5.307.790), producción (US\$ 205.000), actividades BTL (US\$ 339.286) y web (US\$ 114.286).

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

Los principales objetivos que se consiguieron en la campaña "Sentirse Bien" de la empresa Nestlé Perú son:

- ▶ En un año y medio, Nestlé prácticamente duplicó su posición como empresa líder y experta en nutrición, pasando de 13 a 25% en el 2009.
- ▶ Se ha logrado convertir a Nestlé en la alternativa más creíble para informarse sobre nutrición, gracias a un incremento de 14 pp., y se refuerza la posición como la empresa que más acciones realiza para educar y orientar en nutrición, con un crecimiento de 18 pp.
- ▶ Se mejoró la percepción del portafolio en cuanto a variedad, nutrición y sabor de los productos del portafolio, incrementando estas asociaciones en 13 pp. en promedio.
- ▶ Se mejoró notablemente la percepción de marca con un incremento promedio de 28 pp. en atributos como simpatía, cercanía, modernidad e innovación. Además, se pasó a liderar en dos atributos donde antes lo hacía la competencia.
- ▶ Se logró reforzar los atributos del posicionamiento de Nestlé y la percepción de liderazgo, en ambos casos con diferencias mayores a 10 pp.
- ▶ En lo que respecta a la campaña televisiva, alcanzó en los primeros meses de campaña:
  - Recordación de campaña: 67%.
  - Asociación correcta con Nestlé como empresa anunciante: 68%.

<sup>33</sup> Ídem.

- Además, se logró una comprensión del mensaje con niveles superiores a 80% (*top 2 box*), así como reflejar valores de cercanía y credibilidad.
- ▶ Para los profesionales de la salud (nutricionistas), Nestlé es claramente la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, con 79%.

En dos años, Nescafé logró incrementar el consumo per cápita **de 48 a 58 tazas de café soluble, lo cual representa un 21% de crecimiento**<sup>34</sup>.

**El café soluble creció 4,1 puntos en valor frente al café tostado y molido.** El gran crecimiento de café soluble se refleja en su mayor participación frente al café tostado y molido, lo cual grafica su practicidad y mayor preferencia de los consumidores peruanos.

La gran idea de comunicación detrás de la campaña fue: **“Para seguir, necesitas parar”**.

Diversos estudios de mercado<sup>35</sup> muestran que para el público objetivo definido para Nescafé, el ritmo de vida actual es imparable, agotador y muchas veces estresante. En esos momentos, las personas necesitan detenerse un instante y darse un respiro, para reponerse –física y emocionalmente– y poder continuar con una actitud positiva y productiva. El rol del café en este momento es clave: es el facilitador de aquella pausa que te reanima para seguir.

Este hallazgo fue clave, pues Nescafé tenía el potencial para convertirse en el dueño de la pausa. Esto permitiría a la marca desarrollar nuevas ocasiones para incrementar el consumo per cápita, siempre buscando realzar los beneficios del café.

## Resultados de comunicación

### — Campaña “Haz una pausa”<sup>36</sup>

- ▶ Recordación publicitaria de 73% en promedio<sup>37</sup>, **19 puntos superior a la norma** (54% Norma LATAM / IPSOS APOYO).
- ▶ Asociación correcta a la marca de 89%<sup>38</sup>, **24 puntos superior a la norma** (65% Norma LATAM / IPSOS APOYO).
- ▶ Comprensión de mensajes principales **supera el estándar en 26 puntos en promedio** (60% Estándar Nestlé):
  - Cuando uno se siente agobiado por los problemas, se necesita hacer una pausa para reponerse física y emocionalmente, y la mejor forma de hacerlo es tomando una taza de Nescafé: T2B 85%.
  - Haz una pausa con Nescafé y todo puede ser mejor: T2B 86%.

### — Campaña “Beneficios del café”<sup>39</sup>

- ▶ Recordación publicitaria de 60%, **6 puntos superior a la norma** (54% Norma LATAM / IPSOS APOYO).

<sup>34</sup> Reporte panel de hogares. Proyectado Lima + 13 ciudades.

<sup>35</sup> GFK Conecta. *Estudio de drivers de consumo de café*. Septiembre del 2008; IPSOS APOYO. *Estudio de hábitos de consumo y actitudes hacia el café*. Octubre del 2010.

<sup>36</sup> Fuente: IPSOS APOYO Opinión y Mercado. *Brand tracking*, octubre del 2010.

<sup>37</sup> Promedio de las ejecuciones pauteadas en el periodo.

<sup>38</sup> Porcentaje sobre el total de entrevistados que recordaron el comercial.

<sup>39</sup> Alcance: encuesta realizada a septiembre del 2010 – Lima Metropolitana (base: 250 entrevistados, hombres y mujeres consumidores de café 25 a 45 años).

- ▶ Asociación correcta a la marca de 82%, **17 puntos superior a la norma** (65% Norma LATAM / IPSOS APOYO).
- ▶ Comprensión de mensajes principales **supera el estándar en 9 puntos en promedio** (60% Estándar Nestlé):
  - El café es bueno para la salud: T2B 69%
  - Los antioxidantes tienen beneficios: T2B 68%
- ▶ Conoce o ha oído hablar de los antioxidantes: 61%
- ▶ Para qué sirven los antioxidantes:
  - Retardan el envejecimiento: 53%
  - Son buenos para la salud: 19%

#### — Posicionamiento Nescafé<sup>40</sup>

- ▶ Reforzar el vínculo emocional con la marca resaltando los momentos de placer y reanimación:
  - Ayuda a disfrutar los mejores momentos de la vida diaria: **crece 3 puntos**, de 55% (marzo del 2009) a 58% (octubre del 2010).
  - Es una marca en la que confío: **crece 4 puntos**, de 56% (marzo del 2009) a 60% (octubre del 2010).

#### — “Primera taza del día”<sup>41</sup>

- ▶ Asegurar el consumo de la primera taza del día:
  - Es la marca con la que empiezo el día: **crece 7 puntos**, de 48% (marzo del 2009) a 55% (octubre del 2010).

A nivel cualitativo, se han visto reflejados los mismos excelentes resultados que a nivel cuantitativo. Nescafé es considerada como la mejor marca de café soluble del mercado peruano. Su precio elevado se justifica por la calidad de sus productos. Sus características organolépticas son intensas (sabor, color y olor muy fuertes) y cuenta con un amplio portafolio de productos, que la convierte siempre una marca “innovadora”. Existe amplia recordación de sus campañas publicitarias, pues son constantes y son protagonizadas por los personajes públicos “del momento”<sup>42</sup>.

Es una marca muy “aspiracional”, que tiene una personalidad sobria, formal, serena, triunfadora, elegante y sofisticada. A pesar de ser clásica, se la asocia a innovación, vanguardia y actualización, resultando creativa y generadora de nuevas fórmulas. Es una marca que se deja conocer, llegando a ser incluso como un “amigo” que se acomoda a todas las situaciones. Se la percibe como una persona “de mundo”, por lo que resulta conoedora<sup>43</sup>.

Como otros reconocimientos, se puede mencionar que **la pieza grafica “Post It” ganó el premio El Ojo de Iberoamérica Oro**, Classic Gráfica 2009, importante reconocimiento internacional.

<sup>40</sup> Fuente: IPSOS APOYO. Brand tracking *categoría café*. Octubre del 2010. Porcentaje de asociación de la marca a atributos claves.

<sup>41</sup> Ídem.

<sup>42</sup> Fuente: Synovate. *Estudio motivacional Censydiam*. Abril del 2011. 13 dinámicas en Lima, Chiclayo y Arequipa, entre hombres y mujeres de 25 a 45 años, NSE A1, B, C, D1.

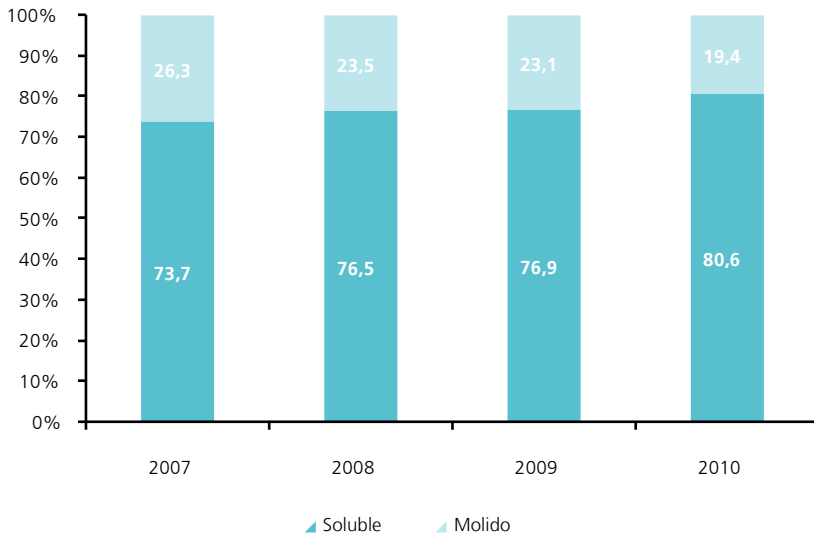
<sup>43</sup> Ídem.

## 6. Preguntas

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la campaña “Nescafé Maintrust”?
2. ¿Qué factores crees que favorecieron al éxito de la campaña “Nescafé Maintrust”?
3. ¿Qué sugieres hacer para que la campaña “Nescafé Maintrust” mantenga el éxito alcanzado?
4. Analiza la competencia de Nestlé Perú en la categoría café.
5. ¿Por qué consideras que la campaña “Nescafé Maintrust” pudo posicionarse rápidamente en su segmento?

## Anexos

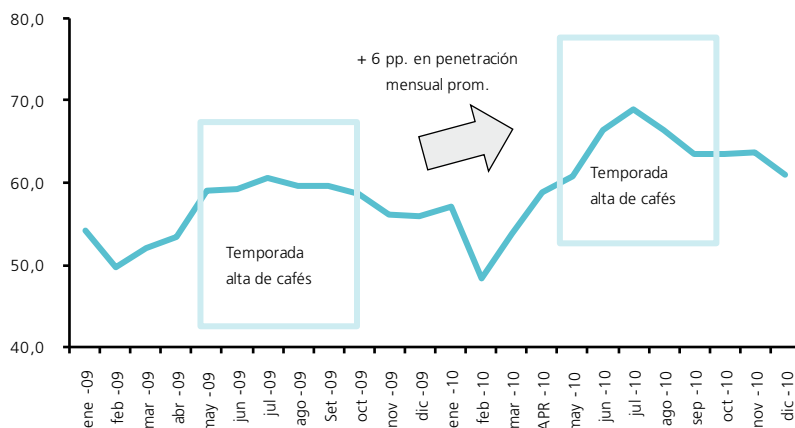
### Anexo 1: *Mix* café soluble vs. café tostado y molido, 2007-2010 (valor)



Fuente: Latin Panel. *Estudio de consumidores*. Septiembre del 2010. Amas de casa NSE ABCD.

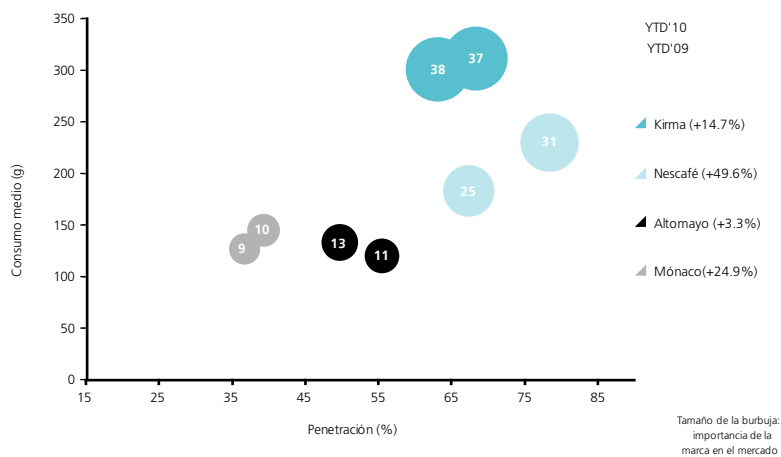


## Anexo 2: Penetración del café soluble (mensual, 2009-2010)



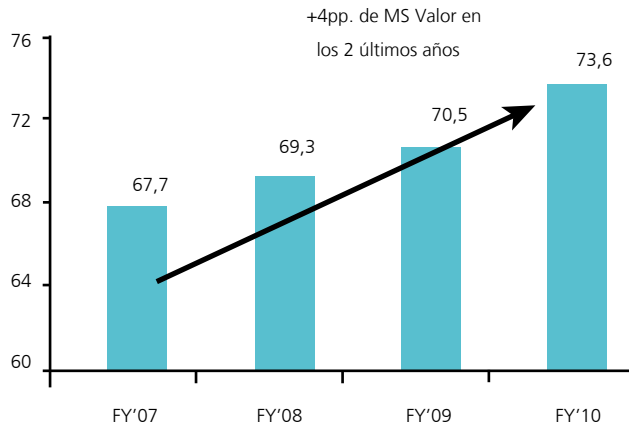
Fuente: Latin Panel. *Estudio de consumidores*. Septiembre del 2010. Amas de casa NSE ABCD.

## Anexo 3: Participación de mercado del café soluble (volumen)



Fuente: Latin Panel, 2010.

#### Anexo 4: Participación de mercado de Nestlé en café soluble (valor)



Fuente: Latin Panel, 2010.

#### Bibliografía

- ▶ APOYO CONSULTORÍA  
2010 *Mercado de café.*
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2010 *EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Cuarto Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad.* Lima.
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO  
2010 *Actitudes hacia la nutrición en el Perú.* Informe gerencial de márketing. Lima.
- ▶ LATIN PANEL  
2010 *Estudio de penetración de productos en hogares (Lima + 13 ciudades).* Informe general. Octubre del 2009. Lima.
- ▶ MAYORGA, David  
2008 *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los premios EFFIE 2008.* Lima: Universidad del Pacífico.
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO  
2009 *Estudio de imagen corporativa Nestlé.* Informe gerencial. Septiembre del 2010. Lima.

## Entrevista

- ▶ Entrevista a Astrid Segersbol, *brand manager* de Nestlé. Marketing Services and Communications – Nestlé Perú.

## Página web

- ▶ NESTLÉ  
Fecha de consulta: octubre del 2011  
<http://www.nestle.com.pe>



**LA SILLA MÁS MATADA DE LA OFICINA  
SE LA DAN A LOS PRACTICANTES. ESCÁPATE**



**NO ESTUDIES PARA PRACTICAR. ESTUDIA PARA TRABAJAR**

En ISIL formamos profesionales capaces de integrarse al mundo laboral desde el primer día.

**CARRERAS PROFESIONALES**

Comunicación Integral - Negocios Internacionales - Gestión Comercial  
Administración de Empresas - Marketing - Periodismo Deportivo  
Hotelería - Computación e Informática - Finanzas - Diseño Gráfico

•**Cierre de inscripciones:**  
31 de enero

•**Evaluación del Potencial:**  
01 de febrero

CAMPUS LA MOLINA: Av. La Fontana 795.  
CAMPUS SAN ISIDRO: Av. Saleverry 2625.

[www.isil.edu.pe](http://www.isil.edu.pe)  
7.768-0000  
[admission@isil.edu.pe](mailto:admission@isil.edu.pe)

**isil**  
Apr...



R.  
mer día.

**iSIL** Instituto  
San Ignacio  
aprende haciendo

**iSIL**

Instituto  
San Ignacio



Servicios de cualquier tipo

**PREMIO EFFIE ORO**

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Anunciante: ISIL S.A.  
Agencia: JWT

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO:

## ISIL - APRENDE HACIENDO

**Categoría:** Servicios de cualquier tipo

**Premio:** EFFIE Oro

**Elaborado por:** Guido Bravo Monteverde

### 1. Resumen del caso

Las universidades son los centros de estudios superiores preferidos por el 66% de los jóvenes entre 15 y 18 años. Adicionalmente, universidades privadas existentes como USIL y UPC han lanzado programas de carreras de tres años (convalidando años de experiencia laboral por ciclos académicos), generando mayor competencia con los institutos, ya que las tarifas de estos programas son similares a las de ISIL.

A inicios del 2008, 76% de los ingresantes a ISIL eran jóvenes mayores de 21 años y solo 15%, menores de 20 años, lo que ponía en evidencia que era poco atractivo como primera opción para los egresados de colegios. Una situación poco favorable a la construcción de prestigio de ISIL. Los desafíos eran grandes: convertirse en el centro de estudios preferido (primera opción) para jóvenes recién egresados de los colegios (menores de 20 años), para lo cual tenía que desmitificar la opción universitaria como la única vía de éxito profesional y posicionarse como una institución educativa de alto prestigio académico en los niveles A y B.

### 2. Análisis del sector

La universidad es la opción de estudios superiores preferida por el 66% de los jóvenes entre 15 y 18 años (IPSOS), situación que es reforzada por el mayor ingreso promedio de los trabajadores con formación universitaria frente a aquellos con formación superior no universitaria: S/. 2.004 frente a S/. 1.106 (INEI). En los últimos cinco años, se han abierto 19 nuevas universidades (llegando a 77 a nivel nacional). Adicionalmente, universidades privadas existentes, como USIL y UPC, han lanzado programas de carreras de tres años (convalidando años de experiencia laboral por ciclos académicos), generando mayor competencia con los institutos, ya que las tarifas de estos programas son similares a las de ISIL. Así, la competencia del mercado de educación superior se ha manifestado en un incremento del 30% en la inversión publicitaria de la categoría del 2008 al 2009, con 59 anunciantes. Durante el 2010, la inversión se mantuvo igual que el 2009 (IBOPE). A inicios del 2008, 76% de los ingresantes a ISIL eran jóvenes mayores de 21 años y solo 15%, menores de 20 años, lo que ponía en evidencia que era poco atractivo como primera opción para los egresados de colegios. Una situación poco favorable a la construcción de prestigio de ISIL.

Entre los principales competidores de ISIL se encuentran institutos de educación superior que enseñan las mismas carreras. Entre ellos: CIBERTEC, IPAD, IPAE, Toulouse Lautrec, IFB y ADEX. Estos centros de estudios comparten varias de las especialidades que ISIL enseña y, a diferencia de esta institución, tienen campañas publicitarias focalizadas en estas. También están los recientes programas de estudios para ejecutivos, de tres años, los cuales, mediante la convalidación de experiencia, hacen que las carreras universitarias se reduzcan hasta en 50% del tiempo habitual de estudios. Entre los muchos programas existentes, los de la UPC y USIL también son considerados como competencia para la institución.



### 3. La empresa

ISIL es una institución de prestigio, no solo por su excelente metodología de enseñanza, basada en la filosofía “Aprende haciendo”, sino también por contar con una infraestructura moderna con todo lo necesario para convertir a sus alumnos en profesionales altamente competitivos.

#### 3.1 Historia

ISIL cuenta con más de 28 años de creación y fue el primer instituto de educación superior del país.

#### 3.2 Situación actual

Actualmente, ISIL es una de las mejores opciones en educación superior, gracias a su dedicación, experiencia y búsqueda de la excelencia. Prueba de ello son los más de 11.000 alumnos que han depositado su confianza en su sistema educativo, sus tres facultades –Gestión, Tecnología, y Diseño y Comunicación– y sus diez carreras, así como sus programas de extensión profesional.

El sistema educativo de ISIL, basado en la formación práctica y centrada en el alumno, permite que sus egresados destaquen en sus áreas de trabajo desde el primer día, ya que cuentan con todas las capacidades necesarias para crecer en el competitivo mundo laboral. Esta propuesta se tangibiliza en su bolsa laboral (ISILJob), que se encuentra en constante contacto con más de 2.600 empresas para poder ubicar tanto a alumnos como a egresados (crecimiento de 580% de colocaciones en los últimos tres años).

Otro punto que ha jugado a su favor es el sistema de certificaciones anuales por carrera, que brinda la oportunidad de ir creciendo gradualmente y consiguiendo logros orientados a la excelencia profesional.

Además, sus campus de La Molina, San Isidro y Miraflores cuentan con una plana docente muy calificada, están implementados con gran infraestructura, avanzada tecnología y todos los instrumentos necesarios para facilitar la experiencia educativa.

##### 3.2.1 Visión

“Nuestra visión es ser un modelo educativo, alternativo e innovador en la formación de profesionales de éxito.

Nuestra visión apunta a que la experiencia ISIL sea la de una institución que brinda conocimientos, competencias y valores propios de una educación de avanzada, congruente con el mercado mediante el desarrollo de la creatividad, la tecnología, el éxito empresarial y la educación para el trabajo”.

##### 3.2.2 Principios

“En ISIL no solo nos preocupamos por brindar la mejor formación profesional, también es importante para nosotros fomentar los valores que hagan de cada miembro de la comunidad de ISIL una persona de bien para la sociedad. Estos principios son nuestra ‘Isiología’:

- ▶ Eficiencia: aprovecha al máximo tu tiempo y lo que esté a tu alcance para lograr tus metas.
- ▶ Respeto: respeta a los demás y te respetarán.
- ▶ Compromiso: involúcrate en cada proyecto como si fuera el más importante de tu vida.
- ▶ Cumplimiento: solo haciendo las cosas a tiempo lograrás cumplir tus metas.
- ▶ Proactividad: tus ideas pueden cambiar al mundo, no tengas miedo de proponerlas.
- ▶ Integridad: mantente firme en tus convicciones”.

### 3.2.3 Mezcla de productos

#### Facultades y carreras

ISIL cuenta con tres facultades que congregan diez carreras.

Facultad de Diseño y Comunicación

- ▶ Carrera de Diseño Gráfico
- ▶ Carrera de Comunicación Integral
- ▶ Carrera de Periodismo Deportivo

Facultad de Gestión

- ▶ Carrera de Administración de Empresas
- ▶ Carrera de Administración y Gestión Comercial
- ▶ Carrera de Administración de Negocios Internacionales
- ▶ Carrera de Administración y Finanzas
- ▶ Carrera de Administración de Hoteles y Restaurantes
- ▶ Carrera de Márketing

Facultad de Tecnología

- ▶ Carrera de Computación e Informática con Especialización en:
  - o Ingeniería de Software
  - o Ingeniería de Redes y Comunicaciones
  - o Ingeniería de Sistemas de Información
  - o Ingeniería de Desarrollo de Juegos

#### Extensión profesional

A través del Centro de Extensión Profesional ISIL, se busca satisfacer necesidades de capacitación y especialización profesional mediante programas que cubren diversas áreas de especialidad, funciones y temas, organizados en diversos formatos y duración. Estos programas tienen una alta vinculación con las necesidades profesionales en el interior de las empresas y, por ende, se ajustan a la realidad de negocios actual y a los constantes cambios y tendencias que se dan en el mercado local e internacional.

#### ISILTech

Es la unidad tecnológica de ISIL, dedicada a la capacitación y entrenamiento, mediante cursos regulares y a medida (cerrados para empresas) en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), en: Desarrollo de Aplicaciones, Gestión de Seguridad, Gestión de Procesos de TI y Gestión de Proyectos de TI.

## 4. La marca: ISIL

Atributos de la marca:

- ▶ **Líder.** La institución es líder por su trayectoria, prestigio y excelencia; su infraestructura, su oferta educativa y su metodología de enseñanza.
- ▶ **Única.** ISIL es una institución con una metodología diferenciada y única.
- ▶ **Excelencia.** La imagen de ISIL está construida por la capacidad de sus alumnos, su infraestructura y la calidad de sus resultados.
- ▶ **Múltiple.** La oferta educativa de ISIL ofrece una amplia gama de carreras y especialidades.
- ▶ **Práctica.** Para ISIL, la práctica constante constituye una herramienta esencial para el aprendizaje.
- ▶ **Experiencia.** La experiencia es la herramienta del aprendizaje. Sin experiencia no aprendes.
- ▶ **Accesible.** ISIL responde, de manera rentable, a un contexto laboral en el cual la demanda de puestos requiere de especialización y constante actualización.
- ▶ **Joven.** ISIL es una institución joven, contemporánea y espontánea tanto por sus productos como por su esencia de renovación constante.
- ▶ **Proactiva.** ISIL motiva a desarrollar y generar constantemente. Forma profesionales líderes, competitivos y, por sobre todo, proactivos.
- ▶ **Dinámica.** ISIL evoluciona constantemente. Su oferta educativa se moderniza y actualiza cada momento con el objetivo de capacitar profesionales altamente competitivos.

### 4.1 Escenario

La educación en nuestro país está orientada a la continuidad académica tras la culminación de los estudios escolares. Cuando los jóvenes egresan del colegio, sus opciones de formación son tres: la educación universitaria, la de institutos superiores o la formación en las fuerzas armadas. Cabe resaltar que la educación pública, según la información otorgada anualmente por el INEI, en los últimos años no ha generado nuevas vacantes para los estudiantes. Así, del 2002 al 2008, el crecimiento de la población universitaria pública ha sido de 273.326 alumnos a 289.168 (una evolución de poco menos de 6%). Al lado está la opción privada, que en esos mismos años (del 2002 al 2008) ha logrado incrementar su población total de 189.326 alumnos a 411.037, lo que significa un crecimiento de más del doble. Ante este escenario, la educación superior privada es una importante posibilidad para un grueso de la población, y por ello se ha apreciado en los últimos cinco años un incremento considerable de nuevas casas de estudios (19 nuevas universidades). Adicionalmente, universidades privadas existentes, como USIL y UPC, han lanzado programas de carreras de tres años (convalidando años de experiencia laboral por ciclos académicos), generando mayor competencia con los institutos, ya que las tarifas de estos programas son similares a las de ISIL.

### 4.2 El producto

Las diez carreras de ISIL:

- ▶ Carrera de Diseño Gráfico
- ▶ Carrera de Comunicación Integral
- ▶ Carrera de Periodismo Deportivo
- ▶ Carrera de Administración de Empresas
- ▶ Carrera de Administración y Gestión Comercial

- ▶ Carrera de Administración de Negocios Internacionales
- ▶ Carrera de Administración y Finanzas
- ▶ Carrera de Administración de Hoteles y Restaurantes
- ▶ Carrera de Márketing
- ▶ Carrera de Computación e Informática con Especialización en:
  - Ingeniería de Software
  - Ingeniería de Redes y Comunicaciones
  - Ingeniería de Sistemas de Información
  - Ingeniería de Desarrollo de Juegos

### 4.3 El mercado objetivo

Alumnos limeños egresados de colegios, cuyas edades fluctúan entre los 16 y 20 años. El objetivo de ISIL fue convertirse en una opción interesante, diferenciada y deseada para los jóvenes recién egresados de los colegios (menores de 20 años) y convertir a este segmento en el de mayor proporción de ingresantes a ISIL mediante la desmitificación la opción de la universidad como única vía de éxito profesional y el posicionamiento de ISIL como una institución educativa de alto prestigio académico, líder en la categoría educación superior.

### 4.4 La campaña promocional

Hacer que los jóvenes descubran que la universidad no es hoy el único camino para el éxito profesional y personal. Que la evolución del conocimiento hoy es tan dinámica y acelerada que enfocarnos en temas más específicos y dominarlos en función de ponerlos en práctica disciplinada y consistentemente nos convierte en expertos y nos da la ventaja para el triunfo. Esta educación, para ISIL, se basa en la filosofía “Aprende haciendo”, cuyo éxito radica en la reiteración de procesos y la práctica real, que capacitan a los estudiantes brindándoles experiencias similares a las que tendrán en el mundo real. Por ello, se ofrece una educación orientada a mejorar la empleabilidad de los egresados y a brindar a las empresas profesionales capacitados y con los conocimientos pertinentes que los dejen listos para trabajar desde el primer día. Se entiende así que ISIL no prepara practicantes, sino profesionales.

Para ello:

- ▶ Definió su idea de marca: “Aprende haciendo”, que sintetiza su visión de una educación práctica en la que orienta a sus alumnos a descubrir las causas de los problemas cotidianos (profesionales) que deberán enfrentar.
- ▶ Diseñó un programa de comunicaciones que hiciera a los jóvenes y sus padres descubrir que muchas de las frustraciones por no conseguir empleo es el reclamo de una experiencia no adquirida en la universidad: desarrollo de competencias prácticas.
- ▶ Desarrolló un programa activo de acercamiento a importantes empresas para presentarles su filosofía educativa, la estructura curricular de sus carreras y establecer con ellos un programa de prácticas profesionales y bolsa de empleo.
- ▶ Estructuró su oferta académica agrupándola en facultades (tres), las cuales están encabezadas por decanos que son profesionales destacados en el mercado nacional e internacional.

## 4.5 Objetivos y estrategias de marketing

Objetivos:

- ▶ Incrementar el ingreso de jóvenes menores de 20 años del 15% en el año 2008 a 40% en el año 2011.
- ▶ Mantener un crecimiento sostenido de la población estudiantil a una tasa mínima anual de 15%.
- ▶ Tener un posicionamiento diferenciado y altamente competitivo con las universidades.

Estrategias:

Redefinición de la propuesta de valor para hacerla más atractiva a los jóvenes en edad escolar (cuarto y quinto de secundaria).

- ▶ Esencia de la marca: institución educativa que posee un valor único en el mercado y una metodología de enseñanza vanguardista que se basa en el aprendizaje de experiencias sobre práctica reales.
- ▶ Beneficios funcionales: carreras de demanda en el mercado; certificaciones anuales progresivas de competencias profesionales avaladas por el Ministerio de Educación; y bolsa de trabajo para los estudiantes y egresados, con contactos en 2.300 empresas.
- ▶ Beneficios emocionales: mayor confianza para conseguir y desempeñarse en un empleo.
- ▶ Idea de marca: "Aprende haciendo".

## 4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

Objetivos:

- ▶ Hacer relevante a los jóvenes la propuesta de valor: "Aprende haciendo".
- ▶ Ser reconocidos por los jóvenes de NSE A y B como la mejor opción educativa superior.
- ▶ Generar confianza en los padres.

Estrategias:

- ▶ Concepto creativo: se basa en el *insight* de los jóvenes que están por decidir donde estudiar: "no quiero estudiar cinco años para después ser un practicante":
  - o 2008: "Estudia para trabajar, no para practicar".
  - o 2009: "Con práctica estás mejor preparado".
  - o 2010: "Sin experiencia no existes".
- ▶ Medios masivos: para difundir públicamente su punto de vista respecto de la educación: "Aprende haciendo".
- ▶ Plataforma digital: rediseño del sitio web como fuente de información para postulantes y sus padres.
- ▶ SEO: sólido desarrollo para mejorar el posicionamiento en buscadores de la marca y de lo que ofrece (facultades, carreras, cursos, diplomados, etc.).
- ▶ Redes sociales: conscientes de la presencia de su público objetivo en dichos medios, creación de canales tales como Facebook, Twitter, Flickr, Hi5 y Youtube, donde se impulsa el concepto "Aprende haciendo".

- ▶ *Branding* digital: patrocinio de juegos de Internet como “Crazy Combi”, donde la presencia de marca fue acompañada de acumulación de base de datos.
- ▶ Activaciones: acercamiento directo a jóvenes y sus padres en colegios a través de ferias, de kermeses y de campeonatos interescolares como ADECORE.
- ▶ *Publicity*: cobertura en prensa promocionando no solo las ventajas de estudiar en ISIL, sino también debatiendo temas de actualidad, a través de los decanos de sus tres facultades en diversos programas televisivos y radiales, así como en columnas y entrevistas en medios impresos.
- ▶ Eventos académicos: charlas para empresas con información desarrollada por ISIL (desayunos empresariales para gerencias de recursos humanos, así como presentaciones de estudios de mercado realizados por los propios alumnos) y seminarios diferenciados de la oferta habitual (como *branding* emocional, que contó con la presencia de panelistas nacionales e internacionales), así como premiaciones conjuntas con líderes de información del mercado, como los Premios DT, que anualmente desarrolla ISIL junto con *El Comercio*.

#### 4.7 Estrategia de medios

Se enfoca la comunicación hacia el joven en mayor proporción que hacia los padres, pues, aunque estos no dejan de ser influyentes en la toma de decisión, hoy son los jóvenes quienes deciden lo que van a estudiar.

Los principales cambios fueron:

- ▶ Se incrementó la proporción de inversión en medios como Internet, en donde se pasó de tener un 2% de la inversión total a cerca del 15%. En Internet, se combinó una estrategia de *branding* (auspicios en principales *sites*) con una estrategia de conversión (formularios), lo cual amplificó la presencia de la marca con mucha eficiencia.
- ▶ Se identificó que los adolescentes se movilizan mucho; por ello, se decidió tener elementos como vallas, paneles, señalizadores, autos, así como interiores (como los cines), lo que incrementó la proporción de 18% a 31%.
- ▶ Se vio que a pesar de la proliferación del formato mp3, los jóvenes siguen escuchando mucha radio, en especial los programas que tienen líderes de opinión y en los horarios en los que los acompaña.
- ▶ Se identificó que si bien la televisión es un medio masivo, el joven no ve muchas horas al día en comparación con otros grupos objetivos. Por ello, se enfocaron en tener pauta en los programas de cable de moda (Warner, Sony, Fox, etc.) y en el programa número uno de la televisión abierta: “Al Fondo Hay Sitio”.

Medios masivos:

- ▶ Televisión. Con la finalidad de construir valor de marca.
- ▶ Radio. Por ser un medio con alta penetración y afinidad con los jóvenes.
- ▶ Prensa, revistas. Con el propósito de sustentar su oferta de valor con mayor detalle y además comunicar fechas de charlas informativas, talleres vivenciales y cierres de inscripciones.
- ▶ Vía pública. Como apoyo en la construcción de valor de marca. Se tuvo presencia tanto en vallas altas como en muros (para temas de campaña), así como acciones propiamente de *branding* –y reforzamiento de concepto– en señalizadores de Miraflores, torre de Javier Prado, escaleras (por ejemplo, en el Cine Alcazar) y vitrales (por ejemplo, en el Aeropuerto Jorge Chávez).
- ▶ Cines: difusión de video de filosofía educativa como publicidad antes de las películas.

#### Medio digital:

- ▶ Relanzamiento del sitio web de ISIL, tanto en diseño como en funcionalidad, para que sirva como herramienta de información sobre las facultades, carreras y las ventajas y beneficios de estudiar en ISIL.
- ▶ Lanzamiento de la marca ISIL en redes sociales con el objetivo de construir relaciones con los jóvenes tanto en términos informativos como de entretenimiento.
- ▶ Pauta en Internet con la finalidad de estar presentes en un medio que cada vez logra mayor penetración en los jóvenes, generando siempre un *link* hacia su página web.

#### Cobertura en prensa:

- ▶ Presentación del decano de la Facultad de Diseño y Comunicación (Marcelo Ghio) en los siguientes eventos:
  - Entrevistas televisivas en programas “Mundo Empresarial”, de Bruno Giufra; “Rumbo Económico”, de Jimena de la Quintana; y “Mercado Negro”.
  - Columnas de opinión y entrevistas en *Perú 21*, *El Comercio* y *Correo*.
- ▶ Presentación del decano de la Facultad de Gestión (Fernando Arrunátegui) en los siguientes eventos:
  - Entrevistas televisivas en los programas “Mundo Empresarial”, de Bruno Giufra; “Rumbo Económico”, de Jimena de la Quintana, “TV Noticias”, de Televisión Nacional; y “De 6 a 9”, de Canal N.
  - Entrevistas radiales en Radio Programas del Perú y CPN.
  - Columnas de opinión y entrevistas en *Perú 21* y *El Comercio*.
- ▶ Presentación del decano de la Facultad de Tecnología (Francisco Tafur) en:
  - Entrevista en el programa “De 6 a 9”, de Canal N.

#### Eventos:

- ▶ “*Branding emocional*” organizado por ISIL y auspiciado por ANDA, *El Comercio*, el Grupo RPP y *América Economía* (octubre del 2010).
- ▶ “Premios DT”, organizado por ISIL y el diario *El Comercio* (enero del 2010 y del 2011).
- ▶ “Premiación a los campeones del ADECORE”, organizado por ISIL (diciembre del 2010).
- ▶ “Trends Fashion Management”, organizado por ISIL (noviembre del 2010).
- ▶ Diez kermeses escolares en el 2010.
- ▶ Sesenta y cinco colegios visitados donde se brindaron charlas informativas (2010).
- ▶ Presentación de un estudio de investigación de mercado sobre perfiles de bodegas realizado por los alumnos de ISIL (junio del 2010).
- ▶ Desayuno empresarial de ISILJob, con la presencia de gerentes de recursos humanos y jefes de selección de personal de ochenta de las más importantes empresas del país, organizado por ISIL (marzo del 2010).

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

- ▶ Crecimiento de los ingresantes menores de 20 años. En el 2008, 15% de los alumnos eran menores de 20 años; en el 2011, 51% de los alumnos son menores de 20 años; se superó ampliamente el objetivo (40%).
- ▶ Crecimiento sostenido en la población de alumnos. La tasa de crecimiento acumulada 2008 vs. 2011 fue 90%. Se superó el objetivo de crecimiento anual del 2010 vs. 2009, de 18%. El objetivo estimaba un crecimiento solo de 15%. En 2007-1, la población era 3.696, y para inicios del 2011, la población estaba en 10.500 alumnos.
- ▶ Mayor rentabilidad por alumno. El crecimiento de población y la captación de ingresantes jóvenes elevaron el valor de la cuota de los nuevos; esta pasó de S/. 645 (2008) a S/. 685 (2011).
- ▶ Se consolidó su preferencia de percepción en los segmentos A/B (según estudio de APOYO). En el nivel A, la intención de postular a una universidad ha caído de 93% en el 2009 a 83% en el 2010. En el nivel A, la intención de estudiar en un instituto ha crecido de 7% en el 2009 a 15% en el 2010. Recordación espontánea de institutos de educación superior del NSE A: ISIL ocupa el primer lugar junto con CIBERTEC, con 27% cada uno. Percepción del mejor instituto de educación superior en los NSE A y B: ISIL ocupa el primer lugar en el nivel A, con 16%; el primer lugar en el nivel B, con 10%; y en ambos casos lo sigue CIBERTEC con solo 9%.
- ▶ Consolidación en redes sociales (donde el público objetivo pasa gran parte del tiempo): más de 17.000 seguidores con más de 360.000 reproducciones totales de videos subidos.
- ▶ Incremento significativo en la bolsa de empleos (418%), con más de 7.000 ofertas en 2.300 empresas prestigiosas de nuestro país.
- ▶ El presupuesto de comunicaciones no ha crecido desde el año 2008, a pesar de los incrementos de tarifa y de la tendencia del mercado, que aumento en 30%.
- ▶ Fue el único instituto que creció en el 2010 (fuente: Ministerio de Educación).

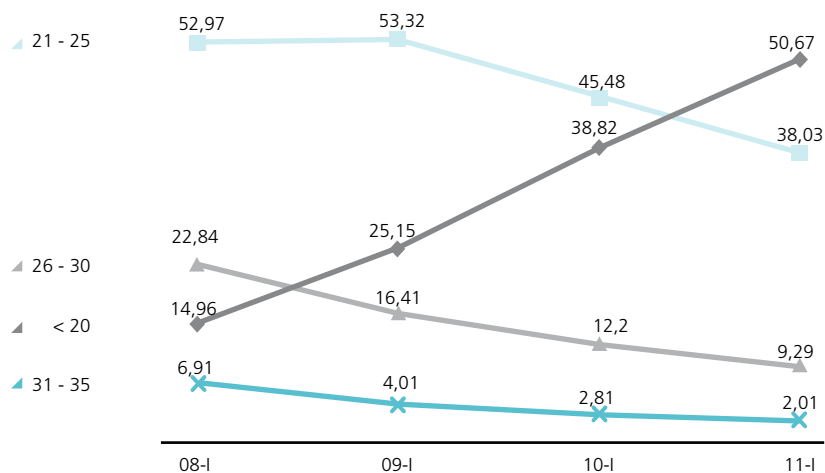
## 6. Preguntas

1. Realiza un análisis del sector educación profesional
2. Identifica las oportunidades y amenazas para ISIL
3. Analiza las fortalezas y debilidades de ISIL
4. ¿Cuál es la ventaja competitiva de ISIL?
5. ¿Cuáles son los principales elementos que contribuyeron a que ISIL obtenga este reconocimiento?
6. ¿Qué recomendación le darías a ISIL para su futuro crecimiento, considerando la matriz de Ansoff?



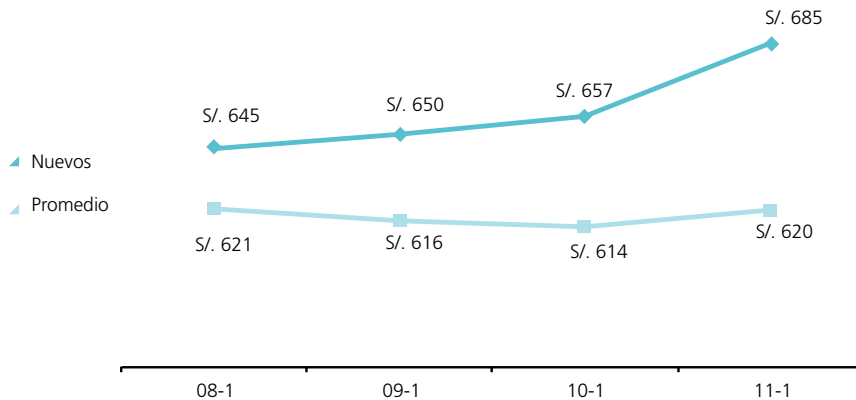
## Anexos

**Gráfico 1: Evolución de edades de los ingresantes por ciclo académico**



Fuente: Sistema Académico de ISIL.

**Gráfico 2: Evolución de cuotas promedio de ingresantes (nuevos) y su influencia en la cuota promedio total de la institución (incluyendo alumnos nuevos y antiguos)**



Fuente: Sistema Académico de ISIL.

## Bibliografía

- ▶ IPSOS APOYO
  - 2010a *Mercado educativo: postulantes.*
  - 2010b *Niveles socioeconómicos de la Gran Lima.* Informe gerencial de márketing.
  - 2010c *Perfil del internauta limeño.*
  - 2010d *Usos y actitudes hacia el Internet.*
  - 2009 *Mercado educativo: postulantes.*
  - 2008 *Mercado educativo: postulantes.*
- ▶ MAXIMIXE
  - 2009 *Perú: estudio de la oferta y demanda de la educación superior.*

## Entrevista

- ▶ Entrevista al Sr. Daniel San Román

## Página web

- ▶ ISIL  
<http://isil.pe/>

Estamos  
**orgullosos** de ser parte  
de un país que lo **tiene todo**



Plaza Vea brinda un saludo sincero a todos los peruanos que con su esfuerzo hacen crecer nuestro país. Porque es nuestro día y también tu día, celebremos juntos, porque hoy celebra el Perú.

*De Peruanos a Peruanos,  
¡Felices Fiestas Patrias!*

**plazaVea**

ORGULLOSOS DE SER PERU



Comercios

# PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Plaza Vea Líder

**Anunciante:** Supermercados Peruanos S.A.

**Agencia:** Publicis Asociados S.A.C.

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vealider

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO: PLAZA VEA LÍDER

**Categoría:** Comercios

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Gina Pipoli

**Colaboración:** Miguel Alejandro Macedo Terrón

## 1. Resumen del caso

Supermercados Peruanos S.A. enfrentaba el problema de que el valor de la marca Plaza Vea debía aumentar ante la amenaza de que la rentabilidad de la empresa disminuyera ante un mercado liderado históricamente por Metro, con precios cada vez más bajos. Para ello, analizaron diferentes alternativas para cambiar la percepción de precio del público y apropiarse de la estrategia más importante, y descubrieron que la categoría no trabajaba atributos emocionales, encontrando aquello que podía impulsarlos a salir de la situación en que se encontraban y vincularlos emocionalmente con sus compradores.

Así, Plaza Vea se trazó como objetivo liderar en participación de mercado, realizando una estrategia intensiva de comunicación, y en recordación espontánea, en lo referente a percepción de precios (racional) y peruanidad (emocional).

Los resultados fueron satisfactorios. De acuerdo a la información proporcionada por la empresa<sup>1</sup>, se logró liderar el mercado, a finales del año 2010, con 31,2% de participación, ser líderes en recordación (con 82,3%, se convirtieron en una de las diez marcas más recordadas del país), ser líderes en percepción de precios (de terceros a primeros) y líderes en peruanidad (por medio de la mujer).

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

Desde del año 2000, los supermercados e hipermercados del Perú tuvieron un importante crecimiento, atribuible al cambio del comportamiento del consumidor nacional como consecuencia de las significativas ventajas en los productos, como mejores precios, certificación de peso, mayor variedad y calidad, así como mayor facilidad de pago, limpieza, seguridad y mejoras en el servicio al cliente.

En los últimos años, las principales cadenas de autoservicios han registrado importantes planes de expansión, incrementando su penetración en las principales ciudades del interior del país, especialmente en aquellas zonas que no contaban con este tipo de negocios, lo cual se vio reflejado en un considerable incremento de locales y del área de ventas de los supermercados.

Un informe presentado por Class y Asociados S.A.<sup>2</sup> muestra que el mercado peruano de productos de consumo masivo se caracteriza por la baja penetración de autoservicios en la venta de productos al

<sup>1</sup> Formulario general de identificación del caso Plaza Vea Líder.

<sup>2</sup> Class y Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. Supermercados Peruanos S.A. Disponible en <<http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>>, pp. 5 y 6.

menudeo. Dicho mercado solo es partícipe del 15% de las ventas totales –solo en Lima, el índice de penetración de los autoservicios es de alrededor de 30%–. Las principales cadenas de autoservicios en el Perú son:

- 1. Tiendas del Grupo Wong.** Adquiridas en diciembre del 2007 por el grupo CENCOSUD, que opera en el Perú con las marcas Wong y Metro y cuenta con más de 60 locales ubicados en las ciudades de Lima, Callao, Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Lambayeque, Cajamarca y Arequipa, como resultado de la adquisición de las cadenas de autoservicios MERPISA y El Centro.
- 2. Tiendas de Supermercados Peruanos S.A. (SPSA).** Cuenta con las marcas Plaza Vea, Plaza Vea Super, Vivanda, Mass y Economax. SPSA fue la primera cadena en ingresar a provincias, mediante la inauguración del hipermercado Plaza Vea en la ciudad de Trujillo, en julio del 2007, y es la que a la fecha ha logrado mayor presencia en el interior del país.
- 3. Hipermercados Tottus.** Pertenecientes al Grupo Falabella. Cuentan a la fecha con 24 locales, ubicados en Lima y en las ciudades de Ica, Arequipa (2), Trujillo (2), Piura y Chiclayo. La expansión de la cadena Tottus es el resultado de la estrategia global del grupo, que además construye centros comerciales en los que se ubican otros de sus negocios.

Adicionalmente, existen operaciones individuales de autoservicios en diferentes zonas de Lima y provincias del interior del país, cuya participación no es significativa. De este modo, se tiene que el interés que muestran los diferentes operadores internacionales en el mercado local está determinado por componentes como eficiencia, baja penetración del negocio y perspectivas de crecimiento económico nacional.

De acuerdo a la información de la empresa, la evolución del posicionamiento general de Plaza Vea, especialmente en Trujillo y Arequipa, se basó en elementos como la cercanía, la mejor mezcla de productos a un precio más atractivo, el alto nivel de servicio del personal de tienda, el alto nivel de servicio del personal, las modernas y seguras tiendas y la identificación de la mujer con el esfuerzo de la cadena de llegar cada vez a más peruanos.

Según el informe sectorial de Maximixe<sup>3</sup>, en junio del presente año el comercio mostró un incremento de 8,4%, a la par con la fuerte actividad del consumo privado. En lo que va del presente año, las ventas minoristas han crecido por encima de 10%, inducidas por la mayor actividad de los grandes almacenes, como supermercados y tiendas de departamentos, y se pronostica que la importación de bienes de consumo crecería a 18,9% en el 2011 en contraposición con el 15,2% proyectado anteriormente (véase el anexo 1).

Considerando lo anteriormente expuesto, se presenta la matriz FODA de la empresa:

Fortalezas:

- ▶ Amplia gama de productos.
- ▶ Centros de distribución con innovación tecnológica.
- ▶ Creciente posicionamiento en los consumidores.
- ▶ Operadores respaldados por importantes grupos económicos.
- ▶ Elevado estándar de calidad en los productos.

<sup>3</sup> Maximixe. *Riesgos sectoriales y riesgos de mercado*. Agosto del 2011, p. 33.

Oportunidades:

- ▶ Crecimiento sostenido del consumo privado.
- ▶ Mayor uso de tarjetas de crédito como medios de pago.
- ▶ Provincias con demanda insatisfecha.

Debilidades:

- ▶ Arraigadas costumbres de consumo en ciudades del interior del país.
- ▶ Disminución de espacio para la construcción de nuevos proyectos en Lima.
- ▶ Competencia en precios.

Amenazas:

- ▶ Incremento del precio de terrenos para el desarrollo de supermercados, tanto en Lima como en provincias.
- ▶ Menor frecuencia de visita en comparación con las bodegas.
- ▶ Trabas en el otorgamiento de licencia de construcción en algunos distritos.

Los principales grupos de supermercados en el Perú han implementado la estrategia multiformato, dependiendo del segmento del mercado al que van dirigidos, y han alcanzado una mayor cobertura del mismo. De este modo, existen formatos con un alto nivel de servicio, como Supermercados Wong y Vivanda, dirigidos a los niveles socioeconómicos A y B, mientras que, por otro lado, se encuentran los basados en una estrategia de precios bajos, dirigidos a los niveles socioeconómicos B y C, como es el caso de Supermercados e Hipermercados Plaza Vea, Metro y Tottus (véase el anexo 2).

Con la mejora del nivel de ingresos de los peruanos, que buscan cubrir sus necesidades a través de tiendas modernas, el sector *retail* en el Perú muestra un incremento en sus principales indicadores, lo que se ha visto reflejado en el índice elaborado por la consultora internacional AT Kearney, denominado Global Retail Development Index (GRDI) 2011, el cual muestra el dinamismo de dicho sector, al ubicarlo en la octava posición con mejor perspectiva de desarrollo dentro de una lista de treinta países emergentes (véase el anexo 3).

Basados en la información proporcionada por Maximixe<sup>4</sup>, este índice considera, además del ritmo de crecimiento de las ventas, también el riesgo-país, la saturación del sector, la presión del tiempo en la realización de proyectos, el crecimiento del PBI por encima del 5% y los cien proyectos de centros comerciales que se realizarán hasta el 2015 (véase el anexo 4).

De acuerdo con la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP), existe un constante crecimiento del sector *retail* del país, revelado con las ventas brutas en los centros comerciales, las cuales pasaron de US\$ 1.760 millones en el 2007 a US\$ 3.213 millones en el 2010.

### 3. La empresa

#### 3.1 Historia

Según Class y Asociados<sup>5</sup>, la historia de la empresa se dio de la siguiente manera:

---

<sup>4</sup> Maximixe. *Riesgos sectoriales*. Agosto del 2011, p. 37.

<sup>5</sup> Class y Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. Supermercados Peruanos S.A., p. 3



- ▶ **1993.** Es creada como Supermercados Santa Isabel S.A., cuando la cadena de supermercados de origen chileno ingresa al mercado peruano a través de la adquisición de las acciones de Promociones Camino Real S.A., considerada *holding* de la cadena local de tiendas Scala. Posteriormente, la empresa adquiere las cadenas de tiendas Mass y Top Market, con lo que incrementó el número de tiendas en operación (véase el anexo 5).
- ▶ **1998.** La empresa multinacional holandesa de supermercados Koninklijke Ahold N.V. (“Ahold”), por medio de Disco Ahold International Holding N.V., toma el control de las cadenas de supermercados Santa Isabel de Chile y de su subsidiaria en el Perú.
- ▶ **2003.** En abril, Ahold anuncia que venderá su participación de las cadenas de supermercados de Asia, Chile, Argentina, Paraguay, Brasil y Perú. El 11 de diciembre, concluye el proceso de venta del 100% de las acciones de Supermercados Santa Isabel S.A., las cuales pasaron a ser propiedad de empresas vinculadas al Grupo Interbank, consorcio formado por Interseguro, Interbank y Compass Capital Partners Corp. Posteriormente, IFH Perú Ltd., empresa *holding* del grupo, ingresó a formar parte del accionariado.
- ▶ **2004.** El 15 de marzo, se aprueba el cambio de denominación de la sociedad, por la de “Supermercados Peruanos S.A.”, en el marco de una estrategia de fortalecimiento integral de los nuevos propietarios, relacionada con el cambio de imagen y el desarrollo de nuevos formatos.
- ▶ **2007.** Se realiza el proceso de reorganización corporativa de las empresas *holding* del Grupo Interbank, con lo que IFH Retail Corp. (empresa subsidiaria de IFH Perú Ltd.) se convirtió en el principal accionista de Supermercados Peruanos, que en julio empezó su expansión a nivel nacional al ser la primera cadena de supermercados en iniciar sus operaciones en provincias, inaugurando su primer local de Hipermercados Plaza Ve a en la ciudad de Trujillo.
- ▶ **2010.** En noviembre del 2010, IFH Retail Corp. acordó efectuar un proceso de división de dicha sociedad en dos sociedades distintas: por una parte, IFH Retail Corp y, por otra, en una nueva sociedad denominada Supermercados Peruanos Hold Corp., a la que se le transfirió el 100% de la participación accionaria de Supermercados Peruanos S.A., la cual cuenta con 58 tiendas ubicadas en Lima, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Huancayo e Ica, posicionándose como la única cadena de supermercados peruana con presencia en el ámbito nacional a través de sus diversos formatos (Vivanda, Plaza Ve a y Mass).

### 3.2 Situación actual

Supermercados Peruanos S.A. forma parte del Grupo Interbank y es la segunda cadena de autoservicios del mercado peruano al contar con 68 locales con marcas como Plaza Ve a, Plaza Ve a Super, Vivanda y Mass (véase el anexo 6).

En el informe de Class y Asociados<sup>6</sup>, se observa que cuenta con 14 hipermercados Plaza Ve a, localizados en las principales ciudades del país, cuyo aumento en las ventas ha sido consecuencia de la apertura de nuevos locales y el posicionamiento de sus diferentes formatos, permitiéndoles registrar una participación en el mercado cercana a 35% a nivel nacional. Asimismo, se muestra una tendencia creciente de Supermercados Peruanos en sus ingresos por ventas, con un ritmo de crecimiento promedio anual de 16,9% en los últimos cinco años (considerando valores constantes).

Dicho resultado es originado por dos factores: el primero es el crecimiento del área total de ventas, con lo que la empresa se ha convertido en la mayor operadora de supermercados a nivel nacional que tiene presencia en provincias. El segundo factor radica en el posicionamiento logrado por los locales administrados por la empresa, al haber ingresado a mercados no atendidos de forma tradicional por los supermercados.

<sup>6</sup> Class y Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. Supermercados Peruanos S.A., pp. 1 y 6.

El mismo informe de Class y Asociados<sup>7</sup> señala que, al cierre del 2010, el crecimiento de las ventas fue de 11,6% respecto a lo registrado al cierre del 2009, pasando de S/. 2.149,5 millones a S/. 2.398,5 millones (a valores constantes). Considerando cifras a valores corrientes, el crecimiento en las ventas fue del orden de 16,7% en el ejercicio analizado. Estas cifras son las que explican el mayor número de locales operativos: 58 locales al cierre del 2009 y 67 locales al cierre del 2010.

De este modo, la empresa ha manifestado un aumento en los niveles de eficiencia en la estructura de gestión de costos y abastecimiento debido a un nuevo proceso de implementación y sistemas de gestión. Esto explica que el resultado operacional de la empresa muestre una tendencia positiva, con un crecimiento de 37,6% en el 2010 respecto a lo registrado al cierre del año 2009.

En su informe, Class y Asociados<sup>8</sup> indica que el desempeño positivo alcanzado es sustentado con el EBITDA obtenido por la empresa, el cual, en el ejercicio 2009, fue de S/. 133,9 millones, 34% superior al obtenido en el ejercicio 2008, y al cierre del 2010 ascendió a S/. 170,6 millones, 27,4% superior al cierre del 2009; con lo que el EBITDA ha pasado a representar 7,1% de los ingresos por ventas al cierre del 2010 y 6,2% al cierre del 2009, mientras que en el 2008 representó 5,7% y en el período 2005-2007 fue de alrededor de 4,0%. Como consecuencia, la capacidad de cobertura respecto a los gastos financieros ha sido mayor. Así, se tiene que al cierre del año 2010, la deuda financiera total de Supermercados Peruanos ascendió a S/. 332,2 millones, cifra que es 3,2% inferior a la registrada a diciembre del 2009 (S/. 343,4 millones). Los gastos financieros asumidos se han incrementado de S/. 27,5 millones al cierre del 2009 a S/. 30,6 millones a diciembre del 2010 (véase el anexo 7).

Otro aspecto importante ha sido el aumento de la carga financiera, el cual se ha compensado con el registro de la ganancia por diferencia en cambio, dada la importante posición pasiva neta de la empresa y el efecto de la apreciación del nuevo sol en sus resultados.

Asimismo, según Class y Asociados<sup>9</sup>, Supermercados Peruanos registró una pérdida no operacional mayor que la registrada en el período anterior (S/. -23,4 millones frente a S/. -13,6 millones a diciembre del 2009). El aumento de ventas y mejor capacidad de generación de resultados operativos permitió obtener una utilidad neta ascendente a S/. 53,2 millones, 30,9% superior a la registrada al cierre del 2009, S/. 40,7 millones.

Por lo anteriormente expuesto, es posible concluir que el desempeño económico de la empresa se manifiesta en los niveles de rentabilidad evidenciados y que se vienen recuperando paulatinamente, con lo que la utilidad obtenida en los últimos años se encuentra destinada en su totalidad a fortalecer su respaldo patrimonial.

### **3.2.1 Visión y misión**

#### **Visión**

“Ser la primera opción de compra para todos los peruanos”<sup>10</sup>.

#### **Misión**

“Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida”<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Ídem.

<sup>8</sup> Class y Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. Supermercados Peruanos S.A., p. 7.

<sup>9</sup> Ídem.

<sup>10</sup> Supermercados Peruanos S.A. <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>>.

<sup>11</sup> Ídem.

### 3.2.2 Valores

Los valores que predominan en Supermercados Peruanos son:

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

### 3.2.3 Mezcla de productos

Al inicio de sus operaciones, Supermercados Peruanos, desarrolló sus negocios en la ciudad de Lima y desde julio de 2007, con la inauguración del hipermercado Plaza Vea en la ciudad de Trujillo, ingresó a provincias, y actualmente cuenta también con tiendas en Chiclayo (1), Arequipa (2), Huancayo (1), Ica (1), Chincha (1), Chimbote (2), Huacho (1), Tacna (1), Piura (1) y Juliaca (1).

Al cierre del 2010, contaban con 67 locales, los cuales se han incrementado a un ritmo promedio de seis locales nuevos por período desde el 2004, cuando se reinició el proceso de expansión de la empresa de la mano del nuevo accionista. En marzo del 2011, se inauguró el primer local de Economax, ubicado en el distrito de La Victoria, Lima.

El formato Plaza Vea, con sus hipermercados y supermercados, es el pilar en la expansión de operaciones de la empresa, debido a sus características operativas, extensión física, variedad de ítems y precio. En octubre del 2004, se lanzó al mercado la tarjeta de crédito Vea, la cual actualmente se encuentra afiliada a la red Visa, que ofrece beneficios exclusivos por el consumo en las tiendas Plaza Vea y Plaza Vea Super.

Supermercados Peruanos opera una red de autoservicios en tres formatos. Según Class y Asociados<sup>12</sup>, cada uno distinguido por la variedad de ítems ofrecidos, atención, surtido, precio, extensión física y por el público al que está dirigido:

1. **Supermercados**, con las marcas “Vivanda”, “Plaza Vea Super” y “Market San Jorge”.
2. **Hipermercados**, con la marca “Plaza Vea”.
3. **Tiendas o supermercados de descuento**, con las marcas “Mass” y “Economax”.

A continuación, se detallan las características de cada formato, según Class y Asociados<sup>13</sup>:

#### a. Hipermercados Plaza Vea

Lanzado al mercado en octubre del 2001. Con la conversión del supermercado Santa Isabel que operaba en el C.C. Jockey Plaza a Plaza Vea, consolidó su posicionamiento convirtiéndose en pilar de la expansión de la empresa con la marca “Plaza Vea”, utilizada en la cadena de supermercados “Plaza Vea Super”. Al cierre del 2010, SPSA operaba 40 locales de este formato, que incluyen 14 locales ubicados en provincias, 3 de ellos inaugurados en el ejercicio 2009 y 7 locales durante el ejercicio 2010, como parte del proceso de expansión de la compañía. Cuenta con las siguientes características:

<sup>12</sup> Class y Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. Supermercados Peruanos S.A. pp. 3 y 4.

<sup>13</sup> Ídem.

- ▶ Dirigido a los NSE A, B y C.
- ▶ Las tiendas *one stop shop* tienen una amplia variedad de productos "*food*" y "*non food*" a precios competitivos.
- ▶ Son tiendas que tienen un área de 4.000 m<sup>2</sup> a 6.000 m<sup>2</sup>.

#### **b. Supermercados Plaza Vea Super**

Apareció en el mercado a finales del 2006, haciendo uso de un pequeño espacio físico con menores exigencias logísticas al ofrecer únicamente productos alimenticios y valiéndose de la imagen visual, estructura de precios, artículos publicitarios y dinámica comercial de los hipermercados Plaza Veá. En la actualidad, este formato cuenta con 11 locales y tiene las siguientes características:

- ▶ Mantiene la identidad de marca, experiencia de compra y precios de los Hipermercados Plaza Veá.
- ▶ Tamaño más pequeño para flexibilizar el plan de crecimiento.
- ▶ Centrado en productos "*food*".
- ▶ Son tiendas que tienen un área de 1.500 m<sup>2</sup> a 3.000 m<sup>2</sup>.

#### **c. Supermercados Vivanda**

Formato innovador enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes de mayor nivel socioeconómico; es el único en el mercado peruano con un esquema especial en distribución, iluminación, calidad y variedad de los productos; a lo que se suma un servicio de atención al cliente diferenciador, incrementado además con el Programa Clientes Vivanda, identificado a través de la tarjeta Vivanda (con la que se acceden a descuentos especiales, ahorro en productos señalados, promociones y sorteos) y con la tarjeta American Express Vivanda (que devuelve 5% de los consumos con dicha tarjeta para compras en el mismo supermercado). En la actualidad, este formato cuenta con 8 tiendas (Super) y tiene las siguientes características:

- ▶ Dirigido a los NSE A y B.
- ▶ Innova el concepto de supermercado, centrándose en ofrecer una selecta variedad y alta calidad de productos "*food*" y "*non food*".
- ▶ Ambiente de compra único con "*layout*" innovador.
- ▶ Son tiendas que tienen un área menor a 1.000 m<sup>2</sup>.

#### **d. Supermercados de descuento Mass**

Cuentan con locales de menor tamaño, que ofrecen menor margen bruto pero que mejoran su eficiencia al hacer uso de los recursos de Plaza Veá en cuanto al manejo logístico y abastecimiento de tiendas. Se caracteriza por compras puntuales, más baratas, rápidas y de un número reducido de ítems, y sus locales compiten con las bodegas y los mercados de barrio. Actualmente, este formato cuenta con 4 tiendas (*hard discount*).

#### **e. Economax**

Nuevo formato de supermercado, con un área reducida de ventas, que permite comercializar productos "*food*" y "*non food*". Cuenta con características de precio y variedad adecuados a segmentos socioeconómicos más bajos que los tradicionalmente atendidos en supermercados. Actualmente, este formato cuenta con 6 locales (*low price*).

Tanto Mass como Economax cuentan adicionalmente con las siguientes características:

- ▶ Dirigido a los NSE C y D.
- ▶ Estrategia de bajos precios todos los días, ofreciendo productos frescos y alimentos básicos.
- ▶ Ofrece accesibilidad, higiene y seguridad como alternativa al canal tradicional.
- ▶ La tendencia es ir transformando progresivamente los Mass a Economax.

Por otra parte, el informe de Class y Asociados<sup>14</sup> también hace referencia a las marcas propias de Supermercados Peruanos, al mencionar que ha desplegado más de veinte, con las que ofrece productos de calidad a precios más bajos que los de la competencia. Con esto, se busca incrementar las ventas, al otorgar mayor variedad de productos en respuesta a la demanda de los clientes y al satisfacer las necesidades específicas de cada tienda. Así, la empresa ofrece productos de elaboración propia de panadería, pastelería, comidas preparadas, pastas artesanales, entre otros rubros, así como venta de boletos para espectáculos a través de “Tu Entrada”, con módulos ubicados en las tiendas Vivanda y Plaza Vea.

## 4. La marca: Plaza Vea

### 4.1 Historia, atributos (presentación, tamaños)

Plaza Vea es la marca de hipermercados y supermercados de la empresa Supermercados Peruanos S.A., perteneciente al prestigioso Grupo Interbank. Fue lanzada al mercado en octubre del 2001, en reemplazo del formato de Supermercados Santa Isabel. En el 2007, fue el primer hipermercado en salir a provincias, por lo cual obtuvieron el Gran Premio a la Creatividad Empresarial y un EFFIE de Plata.

En el 2009, ocupó el séptimo puesto en el *ranking* general de Great Place to Work, constituyéndose en uno de los mejores lugares para trabajar en el Perú, y obtuvo la certificación internacional para sus alimentos frescos (fue la primera cadena de supermercados del país con certificación HACCP).

Actualmente, cuenta con la certificación ISO 9001 para los procesos de control de inventarios, auditoría de procesos y aseguramiento de la calidad de perecibles, y cuenta con un amplio surtido de “*food*” y “*non food*”.

### 4.2 Escenario

Para el año 2010, las perspectivas eran de una recuperación en el consumo, pues se observaba una recuperación económica y un gran movimiento en el sector *retail*. La consolidación de mercado en provincias y en los conos de Lima se acentuó con nuevos proyectos que llevaron a la apertura de nuevas tiendas y configuraron un escenario positivo.

Según datos presentados por Maximixe<sup>15</sup>, al cuarto trimestre del 2010, la variación porcentual del PBI fue de 8,8%, mientras la demanda interna se expandió en 12,8% impulsada por el crecimiento de 22,1% de la inversión bruta real, en relación con el mismo período del 2009. Asimismo, en el 2010, las ventas avanzaron a un ritmo de 19,7%, favorecidas por la recuperación del consumo privado (6% de crecimiento) –tras los efectos de la crisis financiera en el 2009– y la apertura de nuevos locales.

Se generó un estímulo en los competidores a realizar propuestas de promociones de precio con el objetivo de recuperar las ventas. Esto llevó a que se produjera un incremento notorio de las promociones por parte de los competidores, con rebajas de precios en productos básicos de manera frecuente.

<sup>14</sup> Class y Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. Supermercados Peruanos S.A., p. 4.

<sup>15</sup> Maximixe. *Riesgos sectoriales*. Agosto del 2011, p. 11.

### 4.3 El producto

Plaza Vea es un supermercado que ofrece:

- ▶ Gran variedad de productos (abarrotes, cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada, electrodomésticos, productos para mascotas y bazar).
- ▶ Precios bajos, dirigido a consumidores que realizan sus compras semanalmente y buscan economía.
- ▶ Tarjeta de crédito propia respaldada por Interbank, que permite a los clientes acceder a beneficios exclusivos como precios rebajados de productos de la tienda, aplicar cupones de descuento y financiar sus consumos.
- ▶ Abanico de promociones como “Quinceahorro”, “Fin de Semana de Ahorro”, “Especiales de Ofertas”, “días rojos” y otras promociones lúdicas como sorteos y premios instantáneos.
- ▶ Asimismo, a diferencia de sus competidores, ofrece adicionalmente servicios como lavandería, óptica, farmacia, el banco Interbank, Tu Entrada, patio de comidas, juegos infantiles, el servicio Vea Bus, entre otros.

### 4.4 El mercado objetivo (estrategia de segmentación)

El crecimiento de la empresa es soportado con herramientas tecnológicas que garantizan el funcionamiento adecuado de sus operaciones, con lo que busca fortalecer el posicionamiento de los diversos formatos desarrollados en sus distintas zonas de influencia. Esto permite destacar la participación de mercado con la que cuenta Plaza Vea, con lo que su estrategia se basa en el plan de expansión del número de tiendas con este formato, así como el éxito que han venido teniendo Economax –supermercado con área de ventas reducida que permite comercializar productos “food” y “non food”– y las marcas propias –que llegan a sumar más de veinte, a través de las cuales ofrece productos de calidad a precios más bajos que los de la competencia.

### 4.5 La campaña promocional

Plaza Vea puede considerarse la primera marca en recordación nacional del Perú (véase el anexo 8), ya que, si bien es cierto que en Lima se mantiene preferencia por Metro, en el país Plaza Vea tiene la preponderancia, y en los últimos tres años los supermercados han luchado por tratar de copar nuevos distritos y capitales de provincias. El desafío consistía en revertir y liderar la percepción de precio manejando códigos y símbolos, apostando por el atributo número uno, ya que más importante que el precio en sí es la percepción del mismo.

De este modo, según la información proporcionada por la empresa, se cambiaron hábitos de compra, así como la percepción errónea de precios altos en los supermercados. Asimismo, el supermercado se convirtió en un lugar de entretenimiento de las familias de nivel socioeconómico C, al traer modernidad y desarrollo con el trabajo de proveedores locales.

La empresa ha desarrollado una estrategia agresiva de promoción con la finalidad de transmitir que, a diferencia de sus competidores, es peruana y está involucrada y obligada en el proceso de ser los mejores, como es en esencia el espíritu del país. Además, el valor de peruanidad podía tomar mayor relevancia en la categoría si se comunicaba y si había un sentimiento de orgullo, y el marketing de la categoría podía ser innovado en varios aspectos en la comunicación y acciones. El tomar la iniciativa podía contribuir a la notoriedad de la marca.

Con ello, los atributos que aplican para escoger la mezcla promocional son los siguientes:

- ▶ Atributos de la marca: precios bajos, calidad, variedad y cercanía.

- ▶ Valores de la marca: confianza progresista y moderna.
- ▶ Marca que debe llegar a todos los segmentos por ser una marca transversal.
- ▶ Personalidad de la marca: moderna, divertida, simpática, cercana, de fácil acceso, de nivel medio hacia arriba.
- ▶ La marca Plaza Vea se orienta a las amas de casa modernas entre 27 y 45 años de los niveles socioeconómicos A, B y C.

Por otro lado, contaron con la idea del nuevo rol de la mujer peruana, quien podía ser convertida en un motor de valor para la marca, debido a que los compradores asignaban valor a ciertos aspectos emocionales y valores que empezaban a tomar fuerza en ella, como saber comprar, el reconocimiento de su esfuerzo, de su rol de "multitask", su manera de resolver los problemas de su hogar y salir adelante, y de preocuparse por sí misma (la moderna a diferencia de la conservadora), y que, cada vez más, siente orgullo de las cosas positivas de su país.

La promoción consistió en informar, convencer y difundir en forma amplia, contundente y persuasiva la marca Plaza Vea, buscando en todo momento la difusión de los beneficios de sus productos a través de los medios adecuados, como el desarrollo de páginas web para campañas específicas, lo que se ha convertido en una oportunidad de crecimiento virtual atractiva para las cadenas de supermercados.

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

### 4.6.1 Objetivos

De acuerdo a lo indicado por la empresa, el objetivo de marketing para la campaña fue lograr el liderazgo en ventas por marca en SOM (participación de mercado o *share of market*). Este indicador es empleado para medir la importancia de las ventas de una empresa en comparación con las de su sector (ventas de la empresa / ventas totales del sector).

Según la información proporcionada por la empresa, actualmente Plaza Vea tiene el liderazgo de SOM nacional con 31,2% a finales del 2010, desplazando a Metro, que queda con 30,5% luego de tener alrededor de 42% en años pasados.

### 4.6.2 Producto

En el sector *retail*, los formatos de mayor dimensión, como los hipermercados, se caracterizan por ofrecer mayor diversidad de productos con respecto a los de menor tamaño, dentro de los cuales, además de los abarrotes y alimentos, están electrodomésticos, calzado, ropa, perfumería y muebles para el hogar.

En cuanto a los productos, Plaza Vea trabaja con marcas propias y de terceros, y elabora productos para pastelería, comidas preparadas, pastas, etc. Cabe mencionar que en el año 2010 SPSA logró mantener su certificación HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) para todos los procesos de producción y tratamiento de alimentos.

### 4.6.3 Precio

El objetivo central de la campaña consistió en reforzar el posicionamiento de Plaza Vea como marca líder en sus diferentes formatos, reafirmando la tendencia creciente de la respuesta a la inauguración de nuevos locales. Para alcanzar este objetivo, se estudió la sensibilidad al precio y se determinó el contenido promocional que optimizaba la percepción de precio con menos recursos, con lo que el esfuerzo se concentró en lo esencial, al reducir los recursos de precio y ampliar el impacto promocional de sus formatos.

Otros aspectos considerados han sido las campañas de precios en quincena, campañas de fin de mes, descuentos diarios, ofertas 3x2, ofertas 2x1 y temáticas especiales de precios.

#### 4.6.4 Promoción

Lo sobresaliente fue la estrategia de marketing ATL, en la que se emplearon spots televisivos, publicitarios y comunicación a través de medios virtuales, como foros de "Tips de las maestras", blogs de "Nutrición y familia", "Muévete y vive más", "Vea dietas" y "Mundo cocina de Tarjeta Vea", y con la presencia activa en redes sociales centrada en amas de casa. Por otra parte, fueron creadas campañas promocionales con temas divertidos, originales y lúdicos, como "Horas Locas" o "Días Rojos", que aumentaran la promesa de precios bajos. De esta manera, se contribuyó a que el beneficio lograra posicionarse de mejor manera en un medio en el que la venta por producto-precio era lo que dominaba.

Asimismo, según la información de la empresa, se identificó un nuevo canal para generar ventas y ayudar a los potenciales clientes a tomar decisiones de compra, al lograr identificar al consumidor con la marca y obtener una comunidad activa donde parte de su contenido se ha vuelto una materia prima para poder aterrizarlo en otras plataformas. Con ello, se han realizado campañas multimarcas de alto valor de imagen y posicionamiento, promociones de categorías, promociones de rescate, etc.

#### 4.6.5 Plaza

Según Class y Asociados<sup>16</sup>, el formato elegido para la expansión de las operaciones ha sido Plaza Vea. De este modo, los hipermercados Plaza Vea han pasado de 9 locales, al cierre del 2004, a 40 locales, al cierre del 2010. Esto incluye la expansión hacia las principales ciudades del interior del país y también el formato de supermercado Plaza Vea Super, lanzado a finales del 2006 y que al cierre del ejercicio 2010 cuenta con 11 locales.

Supermercados Plaza Vea se caracteriza por tener una excelente distribución de sus productos por segmentos en cada uno de sus establecimientos, así como por manejar un número superior de autoservicios en el mercado peruano y ser la empresa del rubro que mayor presencia tiene en provincias al no detener su ritmo de expansión planteado en los últimos dos años, lo que le ha permitido incrementar su participación de mercado manteniendo el posicionamiento de sus diferentes formatos en las zonas de influencia. De esta manera, ha llegado a participar con 35% de las ventas conjuntas de las tres principales cadenas de supermercados a nivel nacional registradas en el ejercicio 2010.

Para financiar el proceso de expansión, Supermercados Peruanos ha contado con diversos aportes de capital suscrito por su accionista, con los fondos generados por su propia operación (caja y utilidades obtenidas), con financiamiento de terceros a través de deuda bancaria, y con la emisión de valores colocados en el mercado de capitales.

### 4.7 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)

#### 4.7.1 Objetivos

De acuerdo a lo indicado por la empresa Supermercados Peruanos, los objetivos de comunicación de la empresa para la campaña fueron:

- ▶ Lograr el liderazgo de recordación espontánea total, desplazando al líder tradicional.
- ▶ Liderazgo en posicionamiento de precios (atributo racional), atributo formado por percepciones. Pasar de último lugar al primero (era importante mantener un crecimiento del EBITDA de 25% anual promedio).

<sup>16</sup> Class y Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. Supermercados Peruanos S.A., p. 5.



- ▶ Lograr asociar la empresa a peruanidad (emocional), revirtiendo el bajo posicionamiento de peruanidad de 22% a 60%, que era lo que tenía el Grupo Wong en su mejor momento.

#### 4.7.2 Estrategia de comunicación

Se crearon campañas lúdicas, divertidas y memorables. Se desarrolló la propuesta en el tono de comunicación (no en los precios de los productos) y se complementó con un *mix* más completo que tomaba en cuenta publicaciones gráficas, *outdoors*, avisos en prensa y radios, introduciéndose en nuevos medios de segmentos populares en los que no había competencia.

Se logró que personajes públicos y líderes de opinión, como Laura Huarcayo, endosaran su imagen y credibilidad, así como auspicios de programas en vivo como “Lima Limón”, buscando *product placement*; se utilizó mercadeo directo para atacar “*trade areas*” que no eran favorables, permitiendo el crecimiento de esas tiendas en más de dos dígitos; y se construyó un tono de comunicación propio, basado en la sorpresa, la alegría y el humor.

Por otra parte, con “Mujer peruana” (peruanidad) se logró asociar la marca a los eventos relevantes de orgullo peruano y comunicar la peruanidad. Para ello, se utilizó como símbolos a mujeres peruanas emprendedoras, como Kina Malpartida y Laura Huarcayo, cuyas historias se desarrollan de menos a más, como la de Plaza Vea, aunque cada una de distinta manera, lo que sirvió además para potenciar en sus colaboradores el orgullo por su empresa.

Según información de la propia empresa, se puede inferir que las amas de casa reconocen que la mujer de ahora cumple muchos roles. Ellas quieren ser reconocidas por su labor con la familia y el hogar, y a la vez ser comprendidas como mujeres. Es por eso que en los comerciales que cuentan con presencia de la mujer son percibidos de manera positiva, ya que estos generan asociación con ellas como amas de casa luchadoras y emprendedoras. Estos atributos son reconocidos en el esfuerzo de Plaza Vea de llevar más productos de calidad a los mejores precios, y en su crecimiento sostenible al estar cada vez en más lugares.

#### 4.8 Estrategia de medios

La campaña “Plaza Vea Líder” se enfocó principalmente en activaciones ATL y en menor escala en las BTL, es decir, se aplicó una estrategia multimedios, con lo que se desarrolló una plataforma de comunicación encaminada a la construcción de una nueva imagen. Asimismo, como se mencionó anteriormente, se realizaron *spots* televisivos y publicitarios, se creó comunicación a través de medios virtuales, se contó con presencia activa en redes sociales, y se abrieron *blogs* y foros.

### 5. Resultados atribuidos a la campaña<sup>17</sup>

Plaza Vea se trazó como objetivos liderar en participación de mercado; tener un trabajo en comunicación; liderar en recordación espontánea, percepción de precios (racional) y peruanidad (emocional). Los resultados alcanzados son los siguientes:

- ▶ Liderazgo consolidado de Supermercados Peruanos con el 31,2% a finales del 2010, desplazando a Metro que queda con 30,5%.
- ▶ Se colocó en el 2010 entre las diez marcas de mayor recordación espontánea total entre todas las categorías, logrando a nivel nacional el 83,6%; fue el único supermercado en el *ranking*.

<sup>17</sup> De acuerdo a la información proporcionada por la empresa.

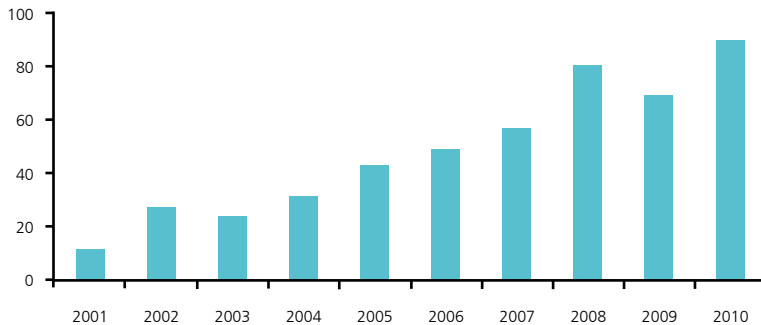
- ▶ Alcanzó el mejor posicionamiento de “precios bajos”, atributo número uno en la categoría y clave de la marca, el cual es formado por percepciones, pues en la categoría Plaza Ve a no tiene el precio más bajo medido en los principales productos. El EBIDA logrado durante los dos últimos años fue 27% en promedio.
- ▶ Logró posicionarse en el atributo de “peruanidad” (atributo emocional) en la categoría, revirtiendo su posición de percepción de empresa peruana de 22% (pese a que era peruana) a 62%. Esta característica aumentó la importancia de un supermercado en 37% (*top two box*).

## 6. Preguntas

1. Realiza un análisis de la situación por la que atravesaba Plaza Ve a en el momento descrito en el caso.
2. Describe la problemática que enfrentaba Plaza Ve a en ese momento.
3. ¿Qué estrategias se diseñaron para alcanzar los objetivos propuestos? Muestra tu posición al respecto.
4. ¿Cuál fue el principal motivo del éxito de la campaña?
5. Propón tus recomendaciones en cuanto a las estrategias que debería tomar hoy Plaza Ve a considerando su situación actual.

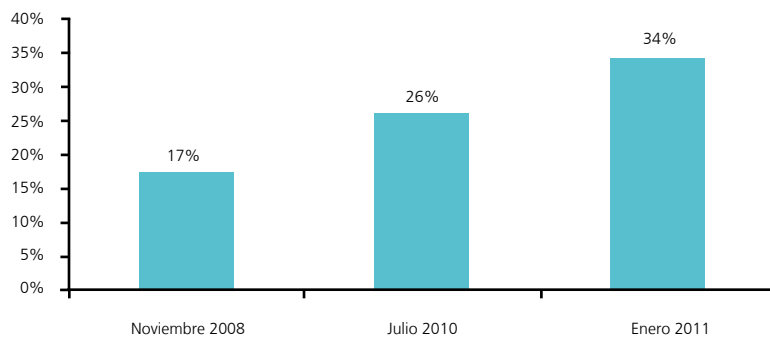
## Anexos

### Anexo 1: Importaciones de supermercados, 2001-2010 (millones de US\$)



Fuente: información proporcionada por la empresa a partir de SUNAT.  
Elaboración: Maximixe.

## Anexo 2: Percepción de precios bajos: Plaza Vea (%)



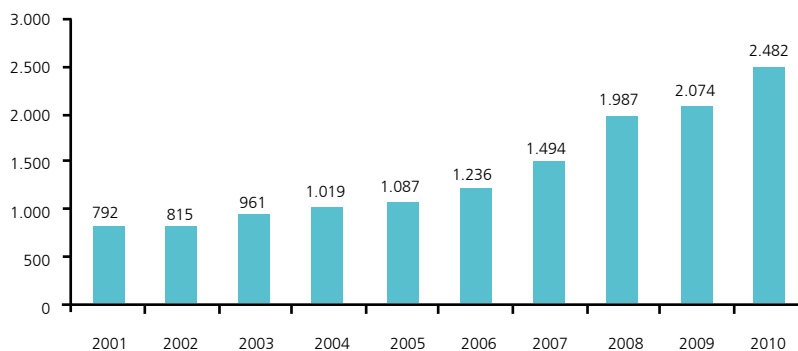
Fuente: información proporcionada por la empresa a partir de estudios de Brand Tracking – IPSOS APOYO, años 2008 (302), 2010 (251) y 2011 (404).

## Anexo 3: Índice de Desarrollo Global del Retail (GRDI), 2011



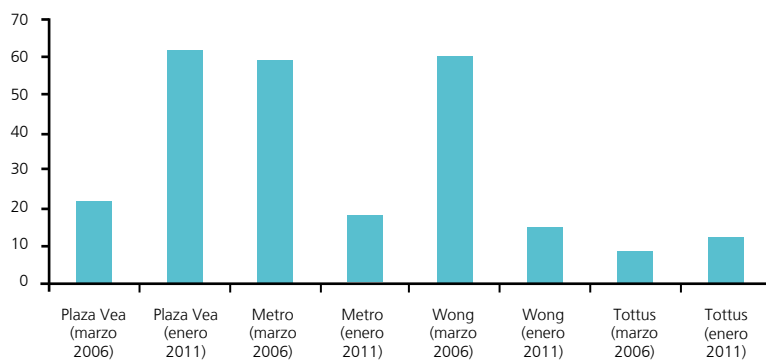
Fuente: información proporcionada por la empresa a partir de AT Kearney.  
Elaboración: Maximixe.

#### Anexo 4: Ventas de supermercados, 2001-2010 (millones de US\$)



Fuente: información proporcionada por la empresa a partir de las empresas.  
Elaboración: Maximixe.

#### Anexo 5: Origen de supermercados (peruano)



Fuente: información proporcionada por la empresa a partir de usuarios de supermercados: Mar-06 (659), Ene-11(404). IPSOS APOYO Opinión y Mercado.

## **Anexo 6: Estructura administrativa**

En Junta Universal de Accionistas del 23 de marzo de 2011, se definió la siguiente conformación:

### **Directorio**

Presidente: Carlos Rodríguez-Pastor Persivale

Directores: Juan Carlos Vallejo Blanco  
David Fischman Kalincausky  
Julio César Luque Badenes  
Pablo Turner Gonzales

La plana gerencial está compuesta de la siguiente manera:

### **Plana gerencial**

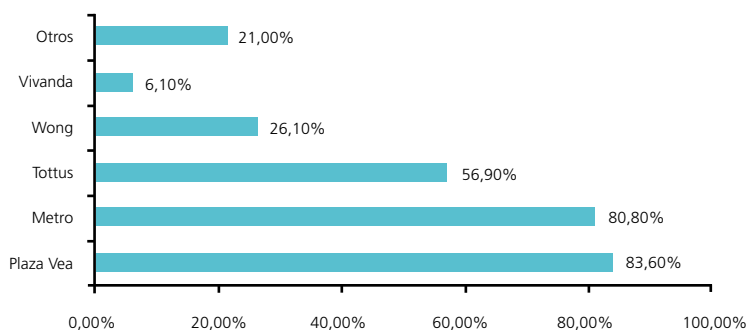
Gerente general:	Norberto Rossi
Dirección de Abastecimiento Logístico:	Rocío del Valle Garbín
Dirección de Administración y Finanzas:	Delia Bustamante Laynes
Dirección de Auditoría y Procesos:	Mariela Prado Mogrovejo
Dirección de Comercial:	Luis Ríos Hoyos
Dirección de Desarrollo:	Misael Shimizu Mitsumasu
Dirección de Infraestructura:	Miguel Reaño Martín
Dirección de Gestión y Des. Humano:	Vacante
Dirección de Márketing:	Adelberto Müller Caro
Dirección de Ventas y Operaciones:	Jacqueline Mayor Alayna

**Anexo 7: Indicadores financieros, en miles de soles de diciembre del 2010 (cifras ajustadas a soles constantes)**

	dic-09	dic-10
Total activos	1.254.469	1.435.049
Disponible	141.442	108.688
Existencias	187.866	280.466
Activo fijo	829.315	929.920
Total pasivos	918.891	1.030.234
Patrimonio	355.579	404.815
Ventas netas	2.149.483	2.398.530
Resultado bruto	552.423	605.428
Resultado operacional	79.800	109.797
EBITDA	133.912	170.623
Gastos financieros	-27.544	30.591
Utilidad neta	40.659	53.235
Res. operacional / ventas	3,71%	4,58%
Res. operacional / Gtos. Financ.	2,9	3,59
Utilidad / ventas	1,89%	2,22%
Rentabilidad / patrimonio Prom.	13,56%	14,38%
Rentabilidad / activos	3,24%	3,71%
Liquidez corriente	0,65	0,59
Liquidez ácida	0,3	0,2
Pasivos / patrimonio	2,74	2,54
Pasivos financieros / patrimonio	1,02	0,84
Ratio de endeudamiento de bonos	1,94	2
% Deuda a corto plazo	63,60%	72,30%
Índice de cobertura histórico	2,85	5,33
Números de locales	58	0,67

Fuente: Class y Asociados. Clasificadora de Riesgo. <<http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>>.

## Anexo 8: Recordación espontánea: supermercados



Fuente: información proporcionada por la empresa a partir del Estudio de Marcas de Arellano Marketing publicado en mayo del 2010.

## Bibliografía

- ▶ APOYO & ASOCIADOS  
2010 *Informe anual 2010: Supermercados Peruanos S.A.*
- ▶ MAXIMIXE  
2011a *Inteligencia económica para el éxito en los negocios – Riesgos sectoriales*. Agosto del 2011.  
2011b *Supermercados – Riesgos de mercado*. Agosto del 2011.

## Páginas web

- ▶ CLASS & ASOCIADOS S.A. – CLASIFICADORA DE RIESGO: SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.  
<http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>
- ▶ EQUILIBRIUM – CLASIFICADORA DE RIESGO S.A.  
<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>
- ▶ PLAZA VEA  
Página central  
<http://www.plazavea.com.pe>  
"Nuestras tiendas"  
<http://www.plazavea.com.pe/nuestras-tiendas>
- ▶ SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.  
Página central  
<http://www.supermercadosperuanos.com.pe>  
Quiénes somos – Grupo  
<http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-grupo>
- ▶ SUPERMERCADOS VIVANDA  
Página central  
<http://www.vivanda.com.pe>  
"Nuestra historia Vivanda"  
<http://www.vivanda.com.pe/nuestra-historia>

"Nuestra filosofía Vivanda"

<http://www.vivanda.com.pe/nuestra-filosofia>

"Conciencia ambiental"

<http://www.vivanda.com.pe/conciencia-ambiental>



NUEVO  
DETERGENTE

floral

# Marsella

## MAX

Gránulos de Jabón  
BLANCOS Y COLORES  
IMPECABLE

NET WT. 12.3  
360g

**alicorp**



Lanzamiento de nuevo producto

# PREMIO EFFIE ORO

Caso: Marsella Max

Anunciante: ALICORP S.A.A.

Agencia: Publicis Asociados S.A.C.

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO: MARSELLA MAX

**Categoría:** Lanzamiento de nuevo producto

**Premio:** EFFIE Oro

**Elaborado por:** Juan Carlos Casafranca

**Colaboración:** Fabiola Pássara

## 1. Resumen del caso

**Marsella Max** es un claro ejemplo de la forma en que una empresa local puede competir y alcanzar el éxito en un mercado en el que empresas globales, propietarias de marcas de ilustre historia y reconocida calidad, parecieran insuperables.

ALICORP culminó el año 2010 el largo camino hacia el liderazgo en el mercado peruano de detergentes con el exitoso lanzamiento de Marsella Max; esta introducción al mercado siguió los pasos de sus marcas Opal y Bolívar.

El ingreso al mercado de Marsella Max muestra cómo un equipo multifuncional altamente integrado, actuando con un preciso enfoque y sincronización, logró lo que rara vez otras marcas pueden alcanzar en el mundo.

Este debe ser uno de los pocos casos en que una empresa local consigue derrotar a un líder mundial en una de sus categorías principales, consiguiendo el liderazgo absoluto de esta y de cada uno de los segmentos donde participa.

## 2. Análisis del sector

El mercado peruano de detergentes es uno de los más competitivos, debido a que participan marcas internacionales con soporte mundial en I&D<sup>1</sup> y existe intensa actividad e inversión publicitaria; es la cuarta categoría a nivel de inversión publicitaria en el 2010<sup>2</sup>.

El nivel de consumo medio de detergentes en los hogares peruanos ha ido incrementándose período a período debido, primordialmente, a dos factores:

- ▶ El aumento del poder adquisitivo ha permitido una mayor compra de lavadoras.
- ▶ El requerimiento de detergentes para el lavado de determinadas prendas.

La expansión de los supermercados en Lima y provincias también contribuye al dinamismo del mercado, pues estas nuevas inversiones modernizan al consumidor, que cada vez se vuelve más exigente en calidad y precio, lo que obliga a las empresas a innovar constantemente no solo en estrategias de producto sino también de distribución.

<sup>1</sup> I&D: investigación y desarrollo.

<sup>2</sup> IBOPE Time.

A junio del 2010, el mercado era liderado por **P&G** (empresa líder mundial del mercado de detergentes) con 50% de participación y cinco marcas: Ariel (19%), Ace (14%), Magia Blanca (13%), Ña Pancha (2%) e Invicto (1%). **Alicorp** ocupaba el segundo lugar con 39% y solo dos marcas: Opal (20%) y Bolívar (19%)<sup>3</sup>.

Durante el primer semestre del 2010, se desarrollaba una intensa actividad publicitaria y promocional con lanzamientos de nuevas presentaciones entre las marcas que conformaban los segmentos *premium* y medio (73% del mercado: Opal, Bolívar, Ace y Ariel), para hacerse del liderazgo individual del mercado.

En el segmento económico (27% del mercado)<sup>4</sup>, Magia Blanca (P&G) se mantenía muy sólida, con 50% de participación en el segmento, apalancando sobre sus usuarias leales, quienes estaban emocionalmente vinculadas a su marca tradicional. El diferencial de precios del segmento económico vs. *premium* y medio era 30% y 10%, respectivamente<sup>5</sup>.

### 3. La empresa

#### 3.1 Historia

En 1971, el Grupo Romero adquirió la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA), constituida en 1956 por Anderson Clayton para producir aceites, grasas comestibles y jabón de lavar.

En 1993, se fusionó absorbiendo otras dos empresas del grupo: Calixto Romero S.A. en Piura, empresa productora de aceites vegetales, y Compañía Oleaginosa Pisco S.A. en el sur, empresa productora de aceites comestibles y jabón de lavar.

En febrero de 1995, CIPPSA adquiere La Fabril, empresa matriz en el Perú del grupo Bunge & Born de Argentina y que había fusionado en 1993 a las empresas COPSA, Molinera Santa Rosa (en Lima) y SIDSUR (en Arequipa). En marzo, CIPPSA absorbe a CODISA, empresa fundada en 1976 por el Grupo Romero para comercializar productos de consumo masivo.

En 1995, CIPPSA se fusiona con La Fabril, dando lugar a la creación del Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico (CFP). Ese mismo año, CFP compró la fábrica de galletas de Molinera del Perú S.A. (MOPESA), y en diciembre de 1996 se fusionó con otras dos empresas peruanas, Nicolini Hermanos y Molinera del Perú S.A., ambas productoras de harinas y pastas. Es en momento que se funda **ALICORP** S.A.A.

#### 3.2 Situación actual

El año 2010 fue un año excelente para el negocio del consumo masivo en el Perú (CMP). Con el aumento de las ventas en 7%, por encima del incremento del consumo en el país, el CMP logró duplicar su facturación en el último quinquenio. Mientras que el portafolio de productos siguió ampliándose para satisfacer a más consumidores, el sistema de distribución de ALICORP se vio continuamente fortalecido. Durante ese año, ALICORP lanzó nuevos productos como el detergente "Marsella Max", el champú "Plusbelle" y las galletas "Krops". Marcas como "Alacena", "Bolívar", "Opal", "Glacitas" y "Día" alcanzaron un crecimiento superior a los dos dígitos.

A principios del 2010, se implementó la nueva segmentación regional, que, entre otras cosas, extendió el alcance del programa de fidelización "Aliados" a más de 500 locales comerciales. Posteriormente, en julio, inició sus operaciones la nueva distribuidora exclusiva de Tarapoto. También se implementó el proyecto "KAI", que permitió estandarizar el modelo de atención de las cuentas claves y codistribuidores.

<sup>3</sup> *Market share* expandido a nivel nacional, Mar. 2011: estimado por Kantar World Panel (antes Latin Panel).

<sup>4</sup> Ídem.

<sup>5</sup> ALICORP S.A.A. *Reportes de precio*, junio del 2010.

De otro lado, AXUR (ex MG ROCSA) consolidó su rol como codistribuidor de ALICORP, y recibió un mayor portafolio de productos con alcance nacional. Todas estas medidas contribuyeron a que la distribución en el último trimestre alcanzase cifras récord de cobertura en los principales canales.

Finalmente, se inició el 2° Programa de Especialización en Gestión Comercial (EGC) en la Universidad de Lima, dirigido a la fuerza de ventas. Asimismo, los gerentes de zona y jefes de cuentas claves asumieron un nuevo reto: el dictado de talleres sobre técnicas de ventas a más de 600 vendedores de la Red de Distribuidores Exclusivos (DEX).

### 3.2.1 Visión

#### Visión

“Sorprender a los mercados con un crecimiento agresivo e innovación. Transformar categorías comunes en experiencias extraordinarias con el objeto de estar entre las 250 empresas más grandes de Latinoamérica. Ser una empresa de clase internacional, con productos y servicios de alto valor agregado, que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en cualquier mercado”.

### 3.2.2 Principios

- ▶ **Orientación al mercado:** nuestros clientes y el mercado son la fuerza que guía todo lo que hacemos. Buscamos satisfacer sus necesidades e impresionarlos, haciéndoles fácil el trabajar con nosotros, entregándoles los productos y servicios que desean y desarrollando una excelente relación con nuestros proveedores.
- ▶ **Compromiso con la calidad:** somos una organización que cree que el éxito se alcanza trabajando con responsabilidad por la tarea bien hecha y con un profundo compromiso por mejorar constantemente la calidad y el valor de los bienes y servicios que producimos.
- ▶ **Trabajo con eficiencia:** operamos con puntualidad, disciplina y orden, mejorando continuamente la efectividad y la eficiencia. Pensamos y actuamos con impaciencia constructiva y con sentido de urgencia.
- ▶ **Compromiso con nuestros accionistas:** estamos orientados a los resultados. Medimos nuestro éxito en la satisfacción de nuestros clientes y en el valor que les retribuimos a nuestros accionistas.
- ▶ **Desarrollo del recurso humano:** promovemos un ambiente de trabajo desafiante y productivo. Reconocemos logros y estimulamos la participación y el trabajo en equipo. Fomentamos la capacitación y el desarrollo del recurso humano y alentamos a la gente a trabajar con alegría.
- ▶ **Compromiso con la comunidad y la ética:** trabajamos por la salud y la naturaleza. Mantenemos un alto estándar de integridad y conducta ética y un buen comportamiento como ciudadanos de las comunidades donde operamos. Queremos ser un activo de la comunidad.

### 3.2.3 Mezcla de productos

Categorías	Marcas
Aceites	CAPRI, CIL, COCINERO, FRIOL
Alimentos balanceados	NICOVITA
Grasas industriales	NIEVE, REGIA, FAMOSA, GORDITO
Cuidado del cabello	ANVA ADVANCE
Fideos	DON VITTORIO, NICOLINI, ALIANZA
Galletas	CASINO, TENTACIÓN, VICTORIA
Infusiones	ZURIT
Harinas domésticas	BLANCA FLOR, FAVORITA, NICOLINI
Harinas industriales	SANTA ROSA, NICOLINI, VICTORIA
Margarinas domésticas	SELLO DE ORO, MANTY
Alimentos para mascotas	MIMASKOT, NUTRI CAN
Lavandería	BOLIVAR, JUMBO, MARSELLA, OPAL
Leches	SOYANDINA
Premezclas	INTEGRAL
Productos industriales	COPSAID, COPSARINE
Panetones	DULCE RECETA
Salsas	ALACENA, MACBEL
Sémolas	NICOLINI
Puré	MENÚ
Postres	NEGRITA

## 4. La marca: Marsella Max

### 4.1. Escenario

Mientras Opal, Bolívar y Ariel se encontraban en una lucha intensa por alcanzar el liderazgo en el mercado, ALICORP decidió abrir un nuevo flanco e ingresar al segmento económico fijando como competidor clave a la marca líder del segmento: Magia Blanca. Cabe resaltar que esta era la única marca de P&G que se mantenía sólida, en términos de participación de mercado, y que le permitía defender su liderazgo como empresa.

ALICORP decidió utilizar la marca Marsella, que había adquirido de Unilever en el 2006, y, utilizando una segmentación de hábitos y actitudes hacia el lavado de ropa<sup>6</sup> (construida a partir de estudios etnográficos y estudios cuantitativos en amas de casa), redefinió la categoría y perfiló una estrategia única y contundente.

El desafío era **convertir a Marsella Max en la marca líder del segmento económico sin afectar a las otras marcas del portafolio de Alicorp.**

El reto consistía en lanzar un producto competitivo, con una fórmula eficiente en costos y apelando a un concepto diferenciador, con una propuesta que generase una alta identificación con el grupo objetivo y permitiese romper la alta lealtad que tenían las consumidoras de Magia Blanca.

Todo esto tenía que realizarse muy rápidamente, y con una ejecución casi perfecta para:

<sup>6</sup> GFK Conecta Asociados. *Estudio cuantitativo de imagen y posicionamiento de detergentes en Lima y ciudades del interior. Amas de casa de 18-65 años, NSE C y D.* Abril del 2011.

- ▶ Enfrentar la posible reacción de P&G, líder global con un portafolio de sólidas marcas, que cuenta con los recursos para responder con alta inversión en medios, y un equipo de soporte a nivel regional.
- ▶ Evitar una guerra de precios que afectarían la rentabilidad de la categoría.
- ▶ Actuar con una precisión “quirúrgica”, porque tenía que realizarse sin afectar los embarques de Opal y Bolívar que se encontraban también en franco crecimiento.

## 4.2 El producto

Marsella Max es un producto altamente competitivo, con una fórmula eficiente en costos que cuenta con cualidades altamente apreciadas por el grupo objetivo.

- ▶ La fórmula hace tangibles los “gránulos de jabón” con puntos de color azul, destacando así el concepto de limpieza.
- ▶ El aroma fue cuidadosamente elaborado para resaltar una grata suavidad.
- ▶ Se lanzó solo la variedad “Floral”.
- ▶ Se adoptaron formatos pequeños de 160 g y 360 g, que son los que compra el 90% del segmento económico.

## 4.3 El mercado objetivo (estrategia de segmentación)

La segmentación tradicional del mercado descubrió interesantes oportunidades para Marsella. A partir de estudios etnográficos y cuantitativos ad hoc, ALICORP **redefinió la segmentación de la categoría** identificando cinco grupos psicográficos:

- ▶ **Las Indiferentes:** no se esfuerzan en el lavado y no les interesa la opinión de los demás por los resultados.
- ▶ **Las Dedicadas al Hogar:** piensan que el detergente caro asegura buenos resultados, buscan seguridad.
- ▶ **Las Esforzadas:** les importa el “qué dirán”, orgullosas por su labor, les preocupa que su familia se luzca y buscan el reconocimiento de su entorno.
- ▶ **Las Expertas:** se consideran prácticas, inteligentes; priorizan el bienestar de sus hijos por encima del trajín de las labores hogareñas.
- ▶ **Las Atrapadas:** no muestran mayor interés por las tareas del hogar<sup>7</sup>.

El segmento objetivo fue el de las “Esforzadas”, quienes “trabajan un poquito más” para que sus prendas queden impecables y utilizan, además del detergente, la fuerza del jabón de lavar, para así obtener una blancura superior y mayor suavidad en ropa y manos.

## 4.4 La campaña promocional<sup>8</sup>

ALICORP identificó que la relación de las “Esforzadas” con el lavado se encuentra enfocada en obtener excelentes resultados para que su familia quede impecable, se luzca y tenga buena presencia. Busca el reconocimiento de su entorno cotidiano y crítico (vecinas y suegra). Se siente orgullosa, y se considera participe del éxito de su familia. Se siente bien realizando una “compra inteligente”, porque no necesita pagar de más.

<sup>7</sup> Ídem.

<sup>8</sup> Mediavest Perú. Cuadro general de inversión a tarifa impresa, categoría lavandería, octubre del 2010 a marzo del 2011.



Se trata de señoras de carácter alegre, divertidas y satisfechas con su vida. Ellas no encontraban en las marcas existentes en el mercado una comunicación empática, con elementos actuales y afines.

Es así que Marsella Max apuesta por una propuesta de comunicación optimista, alegre y directa, que, a diferencia de otras marcas, no dramatiza el problema sino la satisfacción de ver a sus hijos impecables y exitosos. Además, la *performance* del producto está asegurado porque: es presentado por una marca tradicionalmente reconocida en la categoría de jabón de lavar, e incorpora gránulos de jabón en su formulación.

En este contexto, surge la idea para la campaña publicitaria: “Tú como mamá eres pieza fundamental para el éxito de tu familia. Si quieres verla impecable, utiliza el nuevo **Marsella Max con gránulos de jabón**, que deja tu ropa con blancos y colores impecables, para que tus hijos y tú se luzcan”.

#### 4.5 Objetivos y estrategias de márketing

##### Objetivos de márketing

- ▶ Generar prueba de producto en al menos 30% de hogares a NN en los primeros cinco meses de lanzado.
- ▶ Alcanzar 50% de distribución al cabo de seis meses de lanzado.
- ▶ **Obtener el liderazgo del segmento económico en un año** (octubre del 2010 – septiembre del 2011).

##### Estrategia de márketing

El ingreso al mercado de Marsella Max se realizó aplicando estrategias que no perjudicaran a otras marcas del portafolio de ALICORP y realizando apropiadamente las actividades de márketing. Esto fue posible porque:

- ▶ Se redefinió el mercado utilizando una segmentación basada en hábitos y actitudes hacia el lavado de ropa.
- ▶ Se ofreció una mejor ecuación de valor.
- ▶ La nueva marca de detergentes recuperaba algunos elementos de la tradicional marca de jabones de lavar.
- ▶ Se desarrolló una fórmula superior para atender los requerimientos de este segmento.
- ▶ Se difundió una campaña publicitaria que generó identificación con el público objetivo, utilizando mensajes relevantes y motivadores.
- ▶ Se ejecutó el plan rápidamente, sin dejar opción a una respuesta sólida del competidor.

##### Mix de márketing

- ▶ **Producto:** altamente competitivo y eficiente en costos. Se lanzó solo la variedad “Floral” en formatos pequeños (160 y 360 g; 90% del segmento económico) para enfocar el crecimiento a costa de la competencia. Para reforzar los beneficios de limpieza y suavidad: (i) se incorporaron “gránulos de jabón”, haciéndolos tangibles con puntos de color azul; y (ii) se trabajó minuciosamente en el aroma para resaltar su suavidad.
- ▶ **Marca:** se decidió utilizar la marca Marsella Max, con lo que se logró una inmediata asociación a las percepciones positivas existentes sobre el Jabón Marsella (tradicción, calidad, “*expertise*” en lavado), y se añadió el sufijo “Max” para connotar un máximo poder de lavado y máxima limpieza.

- ▶ **Empaque:** diseño de alto impacto, que permite diferenciar la marca claramente en el punto de venta. Color naranja distintivo y material “*premium*” vs. los utilizados por los competidores del segmento, con el objetivo de reforzar la calidad del producto. En el diseño, se incluyó una representación gráfica de los “gránulos de jabón” en acción.
- ▶ **Precio:** estrategia de paridad al consumidor vs. Magia Blanca, con la moneda mágica de S/. 1,00 (empaque de 160 g), y paridad en márgenes al comercio. Se marcó el precio de venta al público en las piezas publicitarias y en el comercio minorista, para asegurar que el consumidor encuentre la mejor propuesta de valor en el segmento.
- ▶ **Distribución:** rápida construcción de distribución a nivel nacional a través de las DEX (distribuidoras exclusivas de ALICORP) e incentivos en clientes clave para asegurar presencia en las regiones foco.

#### La gestión de márketing consistió en:

- ▶ Ofrecer un detergente con paridad en la evaluación general vs. el competidor clave, Magia Blanca, y superior en los atributos asociados al jabón de lavar: limpieza, blancura y suavidad.
- ▶ Apalancar sobre una marca existente como Marsella, reconocida por la consumidora como jabón de lavar.
- ▶ Entregar un empaque “*premium*” para el segmento económico, que a través del diseño comunique los beneficios del nuevo detergente.
- ▶ Mantener paridad de precios vs. Magia Blanca.
- ▶ Generar distribución masiva pero con foco en las regiones de mayor presencia del competidor clave: Lima, Sur y Oriente, y énfasis en tiendas y bodegas, principal canal de distribución de la categoría.

#### 4.6 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)

Los principales objetivos de comunicación fueron los siguientes:

- ▶ Posicionar a Marsella Max como un detergente superior en limpieza en el segmento económico (implícitamente superior a Magia Blanca), a través de los atributos claves “Elimina la suciedad del trájín diario”, “Blancura” y “Deja la ropa impecable”.
- ▶ Establecer un vínculo emocional e identificación con las consumidoras, mostrándoles que Marsella Max entiende que las madres son una pieza fundamental en el bienestar y el éxito de su familia. Para que su familia luzca impecable, Marsella Max será su aliado.
- ▶ Lograr una campaña de alto impacto, que permita que, en un plazo de 6 meses, al menos 60% de las amas de casa conozcan la marca.

Se creó un formato de campaña publicitaria distintiva y propia para la marca, cuya idea creativa comunicaba –en forma simpática e impactante– que para las amas de casa “Esforzadas” dejar la ropa blanca e impecable no es un problema con Marsella Max.

Así, cada uno de los elementos contribuyó a tener una pieza extraordinaria: (a) protagonistas y entorno propio del grupo (barrio sencillo, colorido, alegre, “hijo perfecto” que todos quisieran tener); (b) orgullo de la madre por los resultados de limpieza y el éxito de su hijo; (c) reconocimiento de alguien cercano como la vecina; y (d) en estilo musical como la cumbia, que es transversal a todos los niveles socioeconómicos.

Para resumir, la pieza se basa en: (i) una historia atractiva, como una novela; (ii) una *jingle* memorable y simple; (iii) elementos de credibilidad simple de reconocer (“gránulos de jabón”); y, finalmente, (iv) la incorporación del precio mágico (S/. 1,00), que cierra una propuesta de valor irresistible.

## 4.7 Estrategia de medios

La audiencia objetivo fueron amas de casa de 25 a 40 años, pertenecientes a los NSE C, D y E, a nivel nacional; son amas de casa “Esforzadas”, que gustan de programas tipo telenovelas, series y/o concursos.

El plan de comunicación se concentró en TV (75% de la inversión) y se complementó con radio y vía pública<sup>9</sup>. En TV, se planteó un objetivo de frecuencia efectiva de +3 y un alcance mínimo de 75% con un máximo de 5.500 TGRP en seis meses (similar a lo esperado por Magia Blanca).

Para tener un mayor impacto en radios, se desarrolló un “jingle”, con el propósito de transmitirlo en las principales radios sintonizadas por el grupo objetivo. Asimismo, se utilizó vía pública en Lima y ciudades clave, con el objetivo de mostrar el nuevo detergente y los gránulos de jabón en acción.

Se complementó la campaña con: (i) una promoción en el “Reventón de los Sábados”, contando con el actor Erick Elera como líder de opinión; (ii) presencia de producto en la miniserie “Yo no me llamo Natacha” e incorporación del *jingle* en la serie; y (iii) colocación de material gráfico de POP en mercados y bodegas.

### a) Recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición<sup>10</sup>

**Monto de inversión** : US\$ 525 M (a tarifas impresas)

**TGRP alcanzados** : 5.200

**Período de exhibición:**

Inicio: octubre del 2010

Término: marzo del 2011 (fechas de últimos estudios independientes disponibles)

### b) Marco competitivo

La estrategia de Marsella Max apuntó a desarrollar un eficiente plan de inversión en medios, manteniendo pasos de exposición similares a los desarrollado por Magia Blanca en el mismo período. Esto representó un 11% de SOV, mientras la inversión total de la categoría alcanzó los US\$ 3 MM.

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados obtenidos por la marca han sido contundentes y superiores a los objetivos trazados. Marsella Max alcanzó el liderazgo del segmento económico en solo seis meses, la mitad del plazo establecido, y, lo que es más alentador, hasta el momento de redacción de este caso muestra una tendencia a incrementar los resultados alcanzados.

Con estos resultados, ALICORP en todo su portafolio crece +37% en volumen de ventas (Oct. 2009 – Mar 2010 vs. Oct. 2010 – Mar. 2011)<sup>11</sup>, incrementa en +8pp su participación de mercado (Mar. 2011 vs. Oct. 2010)<sup>11</sup> y **consigue el liderazgo de la categoría como empresa superando ampliamente a P&G desde el mes de Dic. 2010 con 49% (+6pp vs. P&G).**

Estos resultados son extraordinarios teniendo en cuenta que se consiguió el objetivo de atraer principalmente consumidores de otras marcas afectando lo menos posible a las marcas de ALICORP que están dirigidas a otros segmentos.

<sup>9</sup> Mediavest Perú. Cuadro general de Inversión a tarifa impresa, categoría lavandería, octubre 2010 a marzo 2011.

<sup>10</sup> Ídem.

<sup>11</sup> ALICORP, fuente interna.

Es así que, según el “switching analysis” de Kantar World Panel EF 2011, un 63% del volumen proviene de marcas de otras empresas. En línea con esto, el SOM de Bolívar se mantiene en 19% y el de Opal, en 21%, muy similar a lo obtenido antes del lanzamiento de Marsella Max. Al mismo tiempo, se superó el objetivo de penetración y prueba de producto, alcanzando 40% de prueba en solo cinco meses (frente a un 30% de objetivo), y, lo que es más importante, se alcanzó un importante 67% de hogares que repiten la compra<sup>12</sup>.

A nivel de distribución, también se superó el objetivo trazado en la mitad del tiempo previsto. A solo tres meses del lanzamiento, según CCR<sup>13</sup>, ya la marca alcanzaba 55% de distribución numérica a nivel nacional.

Otro indicador del éxito de Marsella Max es el claro posicionamiento, y la excelente imagen general que la marca obtiene. Según el último estudio de “Imagen y posicionamiento de detergentes”<sup>14</sup> realizado por GFK Conecta, se obtienen resultados contundentes: (i) su uso como marca regular en los últimos tres meses es el doble que el de su principal competidor: MMax 15% vs. MBlanca 7,5%; (ii) consigue superioridad en “Evaluación general T2B”<sup>15</sup>: MMax 21% vs. MBlanca 7%; (iii) consigue superioridad en los atributos claves definidos en la estrategia: “Elimina la suciedad del trajín diario T2B”, MMax 69% vs. MBlanca 45%; “Deja la ropa blanca impecable T2B”, MMax 71% vs. MBlanca 47%; “Logra blancos y colores impecables T2B”, MMax 67% vs. MBlanca 42%; y “Cuida la ropa T2B”, MMax 71% vs. MBlanca 54%.

Además, el mismo estudio de “Imagen y posicionamiento de detergentes”<sup>15</sup> confirma que se superó el objetivo de tener un conocimiento de marca de 60%, alcanzando un 85% de recordación al cabo de seis meses; asimismo, la campaña, con todos los elementos estratégicos incorporados y ejecutados a la perfección, consigue también una alta recordación, de 85%. Se generó una alta identificación con el grupo objetivo, como indican las mediciones de “Me siento identificada con el comercial T2B”, con 72%, y “Marsella Max es para mí T2B”, con 75%.

## 6. Observaciones generales

Identificar una oportunidad es el inicio de un reto que empieza por evaluar el atractivo de la misma, determinar los objetivos factibles y deseables de lograrse, así como realizar las actividades requeridas para alcanzar las metas fijadas.

En este caso, el objetivo era trasladar los “equity” de una marca fuerte de la categoría, Marsella como jabón de lavar, a una nueva extensión de detergente, para impulsar el lanzamiento. Se trata, pues, de un detergente con una marca altamente reconocida en el mercado y que posee el poder de limpieza del jabón de lavar junto con el beneficio de cuidado que la ropa necesita.

Ello, junto con el trabajo de un equipo multifuncional y de una buena estrategia de posicionamiento, le ha permitido a ALICORP lograr el liderazgo de la categoría en solo seis meses a partir de su lanzamiento, resultado inicialmente esperado para el primer año. La clave para ello estuvo en lograr un nivel alto de conocimiento del producto, no solo del “awareness” de la marca sino también el beneficio mismo de este.

<sup>12</sup> “Trial & Repeat Analysis” de Kantar WordPanel EF’11.

<sup>13</sup> CCR, Chequeo de Distribución Lima y 18 ciudades de interior.

<sup>14</sup> GFK Conecta Asociados. *Estudio cuantitativo de imagen y posicionamiento de detergentes en Lima y ciudades del interior, amas de casa de 18-65 años, NSE C y D*. Abril 2011.

<sup>15</sup> Ídem.

## Anexos

### Anexo 1: Inversión publicitaria en TV abierta Oct. 2010 – Mar. 2011

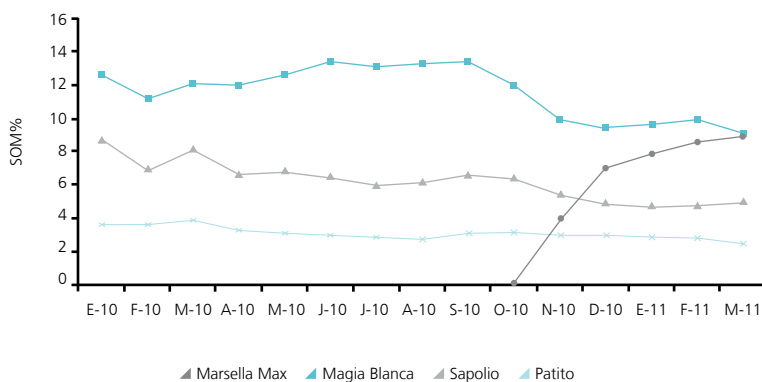
Compañía	Marca	TGRP	SOV
ALICORP	Marsella Max	5.208	11%
	Opal	9.338	19%
	Bolívar	4.608	10%
P&G	Ariel	8.950	18%
	Ace	10.368	21%
	Magia Blanca	5.114	11%
INTRADEVCO	Patito	3.253	7%
	Sapolio	1.543	3%
<b>Total</b>		<b>48.382</b>	<b>100%</b>

### Anexo 2: Asignación de presupuesto de medios

Medios	US\$
Medios (tarifa impresa)	525 M
Producción	60 M
Promoción	43 M
Trade marketing	137 M
Investigación de mercado	70 M
<b>Total</b>	<b>835 M</b>

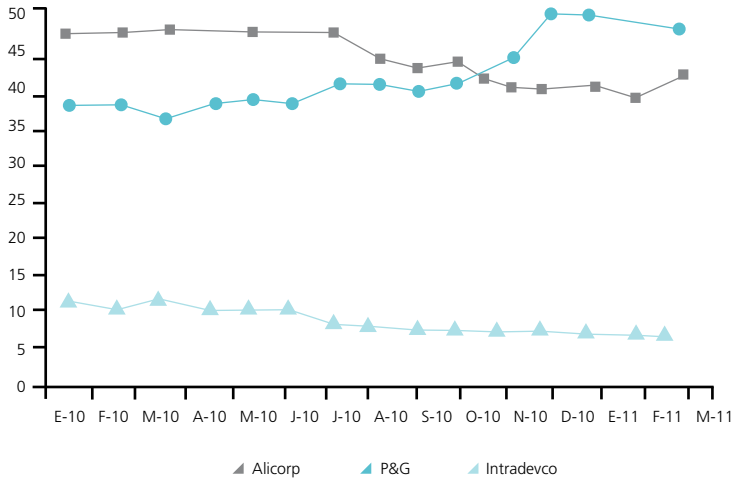
Fuente: Mediavest Perú. Cuadro general de inversión a tarifa impresa, categoría lavandería, octubre del 2010 a marzo del 2011.

### Anexo 3. Participación de mercado por marca – Segmento económico – Expandido



Fuente: ALICORP a Mar-11 (sobre la base de Latin Panel. Lima + 13 Ciud. expandido a NN).

#### Anexo 4: Participación de mercado por empresa expandido a NN



Fuente: ALICORP a Mar-11 (sobre la base de Latin Panel. Lima + 13 Ciud. expandido a NN).

### 7. Preguntas

1. ¿Cuál es el rol que ha desempeñado la investigación de mercados y el conocimiento del consumidor en las decisiones estratégicas que llevaron al éxito a Marsella Max?
2. ¿Qué hallazgos crees que resultaron claves en la identificación de oportunidades para la marca?
3. ¿Qué información consideras necesaria antes de diseñar las estrategias de producto, precio, plaza y promoción?
4. ¿Cuáles son las desventajas que enfrenta una marca local cuando compite con marcas internacionales? ¿Sus ventajas? ¿Cuál es la mejor forma de manejar estas fortalezas y debilidades para lograr un resultado exitoso en el mercado local?
5. ¿Qué factores crees que favorecieron al éxito del producto? ¿Crees que el apalancamiento en el jabón Marsella fue fundamental?
6. ¿Cuáles fueron serían las mejores estrategias, según tu criterio, que podría tomar la competencia (P&G) frente a este lanzamiento?
7. El lanzamiento se da en un escenario determinado. ¿Cómo podrá cambiar este escenario en el futuro? ¿De qué manera afectaría al producto? ¿Cómo crees que respondería la categoría a eso?
8. ¿Cuáles crees que fueron los aspectos que se tomaron en cuenta para lanzar el producto en el momento en que fue lanzado? ¿Crees que la fecha es un aspecto clave en el momento de lanzar un nuevo producto al mercado?

## Bibliografía

- ▶ ALICORP S.A.A.  
2010 Reportes de precio de junio del 2010.
- ▶ CCR  
s.f. Chequeo de Distribución Lima y 18 ciudades del interior.
- ▶ GFK CONECTA ASOCIADOS  
2011 *Estudio cuantitativo de imagen y posicionamiento de detergentes en Lima y ciudades del interior, amas de casa de 18-65 años, NSE C y D*. Abril del 2011.  
2008 Estudio de mercado detergentes. Ago.-Sep. del 2008.
- ▶ KANTAR WORLD PANEL  
2011a *Base detergentes*, Marzo del 2011.  
2011b EF'1, "Trial & Repeat Analysis".
- ▶ IBOPE TIME MEDIA PERU 2010
- ▶ MEDIAVEST  
2011 Cuadro general de inversión a tarifa impresa, categoría lavandería, Oct. 2010 – Mar. 2011.

## Entrevistas

- ▶ Entrevista con Álvaro Ramos Sanguinetti, director Categoría Lavandería – Márketing Consumo Masivo.









Bajo presupuesto

# PREMIO EFFIE ORO

Caso: Banca celular BCP

Anunciante: Banco de Crédito del Perú  
Agencia: Phantasia / Tribal DBD Perú



# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO:

## BANCA CELULAR BCP

**Categoría:** Bajo presupuesto

**Premio:** EFFIE Oro

**Elaborado por:** Guido Bravo Monteverde

### 1. Resumen del caso

El Banco de Crédito del Perú (BCP) buscaba nuevas formas para que sus clientes puedan acceder cómodamente a sus servicios vía celular. Sin embargo, la poca costumbre en el uso de celulares para operaciones bancarias, así como la complejidad en comunicar los atributos y beneficios del servicio, hacían que este fuera poco relevante.

La campaña consistió en desarrollar una serie de videos interactivos en YouTube mostrando situaciones cotidianas de uso y en las que se evidenciaba la ventaja de realizar las principales operaciones disponibles vía celular.

Durante el primer mes de la campaña, se superaron los objetivos de afiliaciones al servicio. Además, la campaña comunicó la sencillez de la utilización del sistema, lo que logró aumentar en 48% el número de operaciones realizadas, incidiendo principalmente en las operaciones no habituales que el BCP buscaba difundir, tales como: consulta de saldos, recargas, transferencias y movimientos.

### 2. Análisis del sector

El sistema financiero en el Perú está formado por instituciones bancarias, financieras y otras instituciones de derecho público o privado, autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, las que operan en intermediación financiera.

Este sector es el responsable de la circulación de los flujos monetarios, y tiene como tarea principal canalizar los dineros de ahorristas a quienes requieren de fondos para diversas actividades. El mercado financiero en el Perú ha ido evolucionando en los últimos tiempos, producto de la buena situación del país, y ha sido destacado por otros países e inversionistas que ven oportunidades favorables para invertir, lo que ha convertido el proceso en un ciclo beneficioso para todos. La labor de intermediación financiera termina siendo muy productiva en general.

### 3. La empresa

El Banco de Crédito del Perú (BCP) se encuentra en la búsqueda de nuevas formas de que sus clientes puedan acceder cómodamente a sus servicios. La telefonía móvil en el Perú supera hoy los 29 millones de usuarios<sup>1</sup>. Por ello, el acceso a servicios vía celular se vuelve cada vez más relevante.

<sup>1</sup> Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y OSIPTEL (2011).

Banca Celular BCP se lanzó inicialmente en el 2008, y a medida que se incrementaban los servicios estos se fueron promocionando mediante diversas campañas, tanto de manera masiva como por marketing relacional y vestimenta de oficinas. Históricamente, debido a la complejidad del producto, este no había tenido resultados sobresalientes que permitiesen lograr un incremento significativo en el número de altas ni un incremento en la cantidad de operaciones totales. Si bien la operación más usada era la de recarga de minutos, esta no era la única que el BCP quería que sus clientes utilicen, sino también: consultas de saldos, últimos movimientos y transferencias de dinero entre cuentas.

### 3.1 Historia

A lo largo de los años, las funciones de los bancos han sido las de guardar fondos, dar créditos y garantizar las colocaciones, operaciones que pueden ser observadas a lo largo del tiempo.

En la Edad Media, los caballeros, almacenaban bienes considerados de valor y realizaban el traslado de un lugar a otro a manera de protección. Familias importantes de la antigüedad hacían préstamos y financiaban operaciones comerciales. Se sabe que en 1656, en Suecia, aparece el Riksbank; y en 1694, el Banco de Inglaterra, en dicho país.

Orfebres del siglo XVII tenían la costumbre de guardar oro a otras personas, a quienes se lo iban devolviendo conforme les hacían el requerimiento, con lo cual quedaban con parte de lo guardado disponible para ser prestado a quienes lo necesitaran, a cambio de un interés razonable.

En Latinoamérica, cada país tiene un banco central, y en el Perú se ha tomado como modelo el sistema europeo, donde coexisten la banca pública y privada. El banco central constituye la principal institución financiera en una economía de mercado.

El Banco de Crédito del Perú (BCP) fue creado en 1889 por un grupo de comerciantes italianos, por ello su nombre inicial: Banco Italiano. El inicio de actividades fue el 9 de abril de 1889. La familia Romero, propietaria de varias haciendas, adquiere el banco en 1941 y el 1 de febrero de 1942 acuerda llamarlo Banco de Crédito del Perú. Actualmente, el banco está controlado por la familia Romero, y su gerente general es el Sr. Walter Bayly.

La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. A finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, se construye la sede de La Molina, un edificio de 30.000 m<sup>2</sup> aproximadamente. Con el objetivo de mejorar el servicio, en 1988 se establece la Red Nacional de Teleproceso, que permitía la conexión con la mayor cantidad de agencias a nivel nacional, y se instala una extensa red de cajeros automáticos.

En el año 1994, se adquirió el Banco Popular de Bolivia, que cambió de nombre a Banco de Crédito de Bolivia. Dado su crecimiento de operaciones en Chile, se logró un notable incremento de capitales de ese país, invertidos en empresas peruanas.

### 3.2 Situación actual

En la actualidad, el sistema bancario conserva dos características: los pasivos monetarios exceden las reservas y los pasivos de los bancos (depósitos y dinero prestado) son más líquidos que los activos (préstamos a terceros e inversiones) que aparecen en su balance. El banco central debe actuar para evitar que la banca se quede sin liquidez, lo cual no implica que esté obligada a evitar la quiebra de algún banco.

En la actualidad, la institución cuenta con 339 oficinas, 1.432 cajeros automáticos ATM, 4.600 agentes BCP y 14.311 empleados, además de bancos corresponsales en todo el mundo

### 3.2.1 visión y misión

#### Misión

“Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país”.

#### Visión

“Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos”.

### 3.2.2 Principios

1. **Satisfacción del cliente:** ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva a través de nuestros productos, servicios, procesos y atención.
2. **Pasión por las metas:** trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en el BCP.
3. **Eficiencia:** cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
4. **Gestión del riesgo:** asumir el riesgo como elemento fundamental en nuestro negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
5. **Transparencia:** actuar de manera abierta, honesta y transparente con compañeros y clientes, y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
6. **Disposición al cambio:** tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
7. **Disciplina:** ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

### 3.2.3 Mezcla de productos

El BCP cuenta con diversos productos:

- ▶ Cuentas de ahorros
- ▶ Cuentas para operar en oficinas
- ▶ Cuentas para recibir sueldos
- ▶ Créditos hipotecarios
- ▶ Seguros
- ▶ Tarjetas de crédito
- ▶ Envíos y transferencias de dinero
- ▶ Créditos personales
- ▶ Inversiones
- ▶ Servicios diversos

## 4. La marca

Banco de Crédito del Perú o sus siglas, BCP, ha sido, es y será una marca de prestigio en el Perú y en los países con presencia de operaciones. Incluso, en el año 2008 fue reconocida como la marca “más valiosa” del Perú, según un *ranking* elaborado por Interbrand.

“BCP” es la marca más valiosa del Perú, fruto de la cobertura y crecimiento del banco. La entidad financiera es la más antigua del país, con más de 115 años en el mercado, tiempo durante el cual se ha establecido como el primer banco del Perú.

Su resultado financiero en el 2007 junto con la imagen de una institución que sabe crecer con confianza y calidad para ofrecer las mejores prácticas de mercado, se combinan para crear un valor considerable para la marca.

Su estrategia de crecimiento doméstico a través de canales de distribución innovadores, como los Agentes BCP, así como el éxito de sus filiales internacionales, como la de Bolivia, contribuyen a fortalecer el valor de la marca del Banco de Crédito y posicionarla como una de las más valiosas de la región.

### 4.1 Escenario

El incremento sostenido del uso de Internet ofrecía un espacio para comunicar el servicio Banca Celular BCP alcanzando a un segmento del público objetivo que rápidamente pudiera comprenderlo e incorporarlo a su uso cotidiano.

La campaña buscaba explotar el medio al máximo, pues Internet, a diferencia de la TV y otros medios masivos, permite a los usuarios interactuar, logrando, al involucrarlos, transmitir con mayor detalle los beneficios del servicio, el uso del mismo y las formas de afiliación. Además de que, por su naturaleza, es altamente “compatible”.

Se buscó dar a conocer servicios de Banca Celular BCP que no todos los usuarios conocían, que previamente habían sido muy poco difundidos o de una manera limitada.

La campaña consistió en desarrollar una serie de videos interactivos que mostraban situaciones de uso real, en las que se evidenciaba la ventaja del uso de Banca Celular BCP con las principales operaciones disponibles, donde el usuario debía participar de la historia tomando decisiones por los protagonistas.

La experiencia permitió comunicar las ventajas del servicio utilizando situaciones cotidianas para cualquier persona, las que eran solucionadas utilizando Banca Celular BCP. Se transmitieron las siguientes ventajas del servicio:

- ▶ **Acceso:** ser accesible desde cualquier tipo de equipo mediante mensajes de texto (SMS). En los videos, los protagonistas utilizaban teléfonos de gama baja.
- ▶ **Afiliación:** el proceso de afiliación debía mostrarse lo más sencillo posible, pero sobre todo inmediato, de tal manera que el “*call to action*” de la campaña tuviera mayores resultados.
- ▶ **Recarga:** considerando que los clientes prepago representan el 95% de la planta y que es la operación más realizada por los usuarios, debía destacársela.
- ▶ **Relevancia:** se buscaba hacer evidente en el cliente la necesidad del uso del celular en situaciones cotidianas.

## 4.2 El producto

### Características

Con Banca Celular BCP se pueden realizar consultas y operaciones desde Movistar o Claro de manera totalmente gratuita, enviando mensajes de texto SMS al 227.

- ▶ Consulta de saldos y movimientos
- ▶ Transferencias entre cuentas BCP (propias y de terceros)
- ▶ Recargas de celulares Movistar

### Descripción

La afiliación a Banca Celular BCP puede hacerse desde la Banca por Internet, mediante los siguientes pasos:

1. Registrar los datos en la página web del BCP, ingresando a la opción Banca Celular.
2. Afiliarse por única vez a cada una de las operaciones que se desee realizar.
3. Aprender a realizar los envíos de SMS utilizando los comandos correctos.
4. Enviar los SMS al 227.

## 4.3 El mercado objetivo

Clientes de telefonía celular que sean clientes del BCP a nivel nacional. Hombres y mujeres de 25 a 35 años de edad que sepan enviar y recibir mensajes de texto (SMS) y valoren el tiempo que les puede ahorrar el hacer transacciones, principalmente recargas, vía SMS.

## 4.4 La campaña promocional

Consistió en el desarrollo de una serie de videos interactivos en el *website* de [bancacelularbcp.com](http://bancacelularbcp.com) y en YouTube, que mostraban situaciones cotidianas del uso y beneficios de la Banca Celular BCP, en los que los usuarios podían guiar la historia a través de ocurrentes situaciones eligiendo entre la opción "con banca celular" o "sin banca celular", lo que evidenciaba la conveniencia y practicidad de este canal para realizar las principales operaciones.

El BCP destacó entre sus competidores de la categoría "Bajo presupuesto", pues superó altamente dos importantes retos. El primero fue el de comunicar el funcionamiento del servicio, así como todos los atributos y beneficios que este conlleva, de una manera innovadora y divertida; y el segundo, el bajo presupuesto con que se contaba para la campaña publicitaria.

Los resultados fueron muy positivos: durante el primer mes de la campaña se superaron los objetivos de afiliaciones al servicio, lográndose un incremento de 12%.

## 4.5 Objetivos y estrategias de marketing

### Objetivos de marketing

- ▶ Incrementar las afiliaciones del servicio, con la meta de alcanzar un 10% de incremento en el número de afiliaciones durante el mes que duró la campaña.
- ▶ Se debía alcanzar un 25% de aumento en el número de operaciones generales al mes de iniciada la campaña.



- ▶ Se debía incidir principalmente en incrementar el número de operaciones no habituales, tales como: consulta de saldos, recargas, transferencias y movimientos.
- ▶ Contribuir a posicionar al BCP como una empresa innovadora con soluciones al alcance de todos sus clientes.

### Objetivos comunicacionales

- ▶ Presentar y posicionar la Banca Celular BCP como un servicio innovador, necesario, sencillo de usar y que permite realizar operaciones desde cualquier equipo celular que cuente con la función de envío de mensajes de texto (SMS).
- ▶ Comunicar las siguientes características del servicio:
  - Ser accesible desde cualquier equipo celular y desde cualquier ubicación.
  - Educar en la facilidad de uso.
  - Disponible las 24 horas del día (a diferencia de la recarga en un establecimiento o agencia).
  - Seguridad del servicio mediante una previa afiliación web.
  - Acceso a las cuentas de ViaBCP que el cliente utiliza regularmente.

### Producto: Banca Celular BCP

- ▶ El canal se encuentra disponible las 24 horas.
- ▶ Es gratuito.
- ▶ Es de fácil uso y rápido para realizar las siguientes operaciones:
  - Recarga de celulares Movistar desde S/. 3,00.
  - Consulta de saldos y movimientos.
  - Transferencias entre cuentas del BCP (propias y de terceros).
- ▶ Los clientes BCP se pueden afiliar en [www.viabcp.com](http://www.viabcp.com) o en cualquiera de las oficinas.

### Precio

Se comunicó que el servicio era gratuito.

### Estrategia de comunicación o publicitaria

La estrategia comunicacional se trabajó sobre un *insight* potente: los usuarios temen realizar operaciones vía celular o creen que es complicado realizarlas, pero, a la vez, valoran su tiempo y podrían evitar ir a algún establecimiento o agencia bancaria para realizar una operación.

Esto llevó a buscar una estrategia de comunicación que logre reflejar la facilidad de uso del servicio y las operaciones que se pueden realizar mediante el mismo. El esfuerzo se concentró en escenas que representarían momentos de uso cotidiano del servicio en los que tener o no Banca Celular hacía una diferencia, mediante videos interactivos en YouTube.

Sobre esta plataforma, se desarrollaron siete situaciones cotidianas con dos personajes principales, en situaciones fácilmente identificables para el grupo objetivo. Se eligieron actores conocidos y que en aquel momento estaban en las series más vistas de la televisión peruana (“Al Fondo Hay Sitio”), con lo que se pudo captar la atención de usuarios considerados en el público objetivo y se alcanzó crecimiento del uso del servicio en los conos y periferia de Lima.

## 4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

- ▶ Incrementar el número de afiliaciones al servicio
- ▶ Uso de medios tecnológicos

## 4.7 Estrategia de medios

### Videos interactivos en YouTube

<http://www.youtube.com/user/BancodeCreditoBCP#p/u/5/n4G1IC9OI-w>

Se innovó mediante el uso de videos interactivos, una característica que recientemente ha incorporado YouTube y que permite conectar (“*linkear*”) un video con otro y, así, que el usuario elija entre diferentes posibilidades y participe “*armando*” su propia historia.

Esta propuesta innovadora hacía al usuario participar de una experiencia con el servicio mediante situaciones en las que los protagonistas de los videos tenían la posibilidad de usar la Banca Celular BCP para resolver sus problemas y el usuario decidía el destino de los mismos, lo que podía llevar a un desenlace positivo o negativo dependiendo de la situación.

Cada video tenía la particularidad de explicar una situación que evidenciaba las principales características y operaciones que brinda el servicio: recarga de celulares, consulta de saldos y movimientos, y transferencias.

### Publicidad *online*

Se desarrollaron diferentes piezas de publicidad *online*. La principal fue un *banner* en video, en el que los mismos protagonistas de las situaciones invitaban al usuario “*explícitamente*” a hacer clic y continuar viendo la historia. Se desarrollaron también *banners* estándar en todas las piezas, anuncios y palabras claves de búsqueda. El principal objetivo de la publicidad *online* fue causar intriga sobre qué era lo que había pasado con las personas, por lo que en su mayoría se los mostraba con cara de angustia o en alguna situación graciosa.

Las piezas fueron distribuidas en los siguientes medios:

- ▶ *El Comercio* (portada de la web)
- ▶ MSN – Messenger
- ▶ Portal MSN – Hotmail
- ▶ Google – Adwords
- ▶ Facebook – SocialAds
- ▶ Google – Red de contenidos

### Website

<http://www.bancacelularbcp.com/>

Se desarrolló un *website* simple y directo, en el que se destacó la secuencia de videos y se invitaba a los usuarios a decidir el final de cada situación, así como a ver las “*demos*” de cada una de las operaciones posibles una vez activado el servicio.

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

### Afiliaciones al servicio

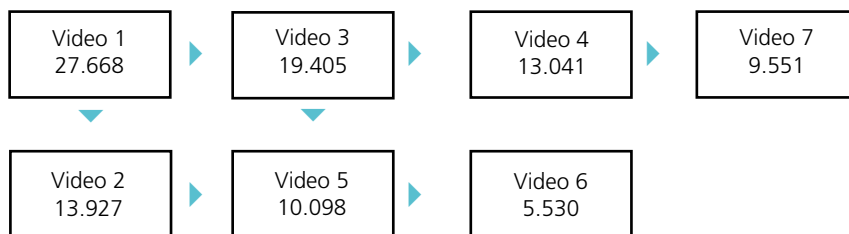
En las cuatro semanas y media de duración de la campaña, se logró un incremento de **12%** en afiliaciones al servicio, principal objetivo de la campaña.

Adicionalmente al proceso de afiliación, la campaña comunicó la sencillez de la utilización del sistema, lo que logró aumentar en **48%** el número de operaciones realizadas.

Operación	Promedio antes campaña	Promedio luego de campaña	Crecimiento	% de incremento
Consulta de saldos	65.189	103.920	38.731	59%
Recargas	9.158	9.570	412	4%
Transferencias	1.248	1.517	269	22%
Movimientos	9.303	12.008	2.706	29%
Total de operaciones	90.156	133.834	43.678	48%

Fuente: Banco de Crédito del Perú (BCP).

### Cantidad de reproducciones (videos vistos), representado en el árbol de decisiones de la campaña.



Fuente: YouTube.

### Tiempo de permanencia de los usuarios

Video 1	0:53 minutos
Video 2	1:02 minutos
Video 3	2:32 minutos
Video 4	1:38 minutos
Video 5	2:47 minutos
Video 6	1:53 minutos
Video 7	0:53 minutos

Además, se puede inferir que:

- ▶ Los usuarios que han visto el video 7, ha tenido que ver los videos 1, 3 y 4, por lo que su exposición a la campaña fue de 5:55 min.

- ▶ Los usuarios que han visto el video 2, han tenido que ver el video 1, por lo que su exposición a la campaña fue de 1:55 min.
- ▶ Los usuarios que han visto el video 5, han tenido que ver el video 2, por lo que su exposición a la campaña fue de 3:49 min.
- ▶ Los usuarios que han visto el video 6, han tenido que ver el video 4, por lo que su exposición a la campaña fue de 3:31 min.

### Visitas al *website*

La campaña tuvo una duración de cuatro semanas y media, y consiguió las siguientes visitas:

Visitas únicas	51.738
Páginas vistas	71.516
Páginas por visita	1,29
Tiempo de navegación	33 segundos

Fuente: Google Analytics.

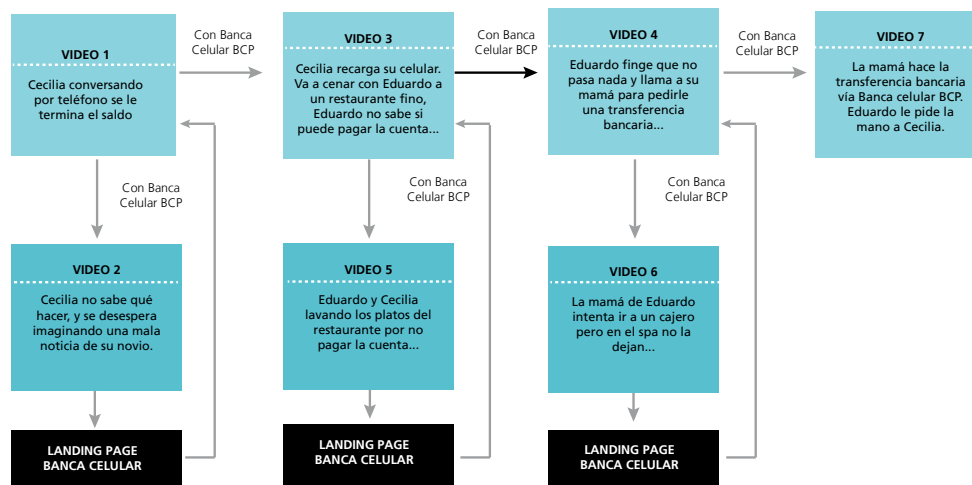
El *website* de la campaña generó **51.738** visitantes únicos que permanecieron alrededor de **33 segundos** cada uno durante el tiempo de campaña.

## 6. Preguntas

1. Realiza un análisis de la situación.
2. Identifica las oportunidades para la banca celular.
3. ¿Cuál es el rol que cumple el cambio en el comportamiento del consumidor y que lleva a un mayor empleo de este tipo de servicios?
4. ¿Cuál es la ventaja competitiva del BCP?
5. ¿Cuál consideras que fue el principal aspecto que permitió el éxito en la campaña?
6. ¿Qué sugerencias y recomendaciones le darías al BCP para mejorar el producto?

## Anexos

### Anexo 1: Flujo de interacción de videos (árbol de decisiones)



Fuente: Phantasia Tribal DDB.

### Anexo 2: Web Banca Celular BCP

**Banca celular BCP - Decisiones en la vida**

**Haz que tus decisiones sean exitosas!**  
Ellos están muy enamorados pero hay decisiones en sus vidas que tienen que tomar.

Con Banca Celular realiza consultas y operaciones desde tu Movistar o Claro totalmente gratis enviando mensajes de texto SMS al 227.

Affiliate ingresando a [www.viabcp.com](http://www.viabcp.com)

Mira las demos y entérate cómo puedes tus operaciones desde tu celular:

- Consulta** tu saldos y movimientos
- Transfiere** dinero entre tus cuentas BCP y para otras cuentas
- Recarga** tu celular Movistar

¿Tienes un iPhone o un Blackberry?  
Mira los aplicativos para tu celular

Banca celular iPhone BCP

Banca celular Blackberry BCP

Terminos y condiciones

Banco de Crédito BCP 2011 todos los derechos

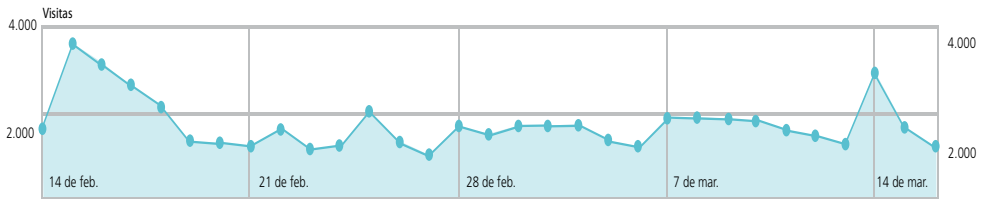
Fuente: <<http://www.bancacelularbcp.com>>.

### Anexo 3: Pauta publicitaria



Fuente: Mediavest, Central de Medios.

### Anexo 4: Visitas web por día



Fuente: Google Analytics.

## Bibliografía

### Entrevistas

- ▶ Coordinaciones con los señores Rodrigo Albán y Raúl Gonzales.

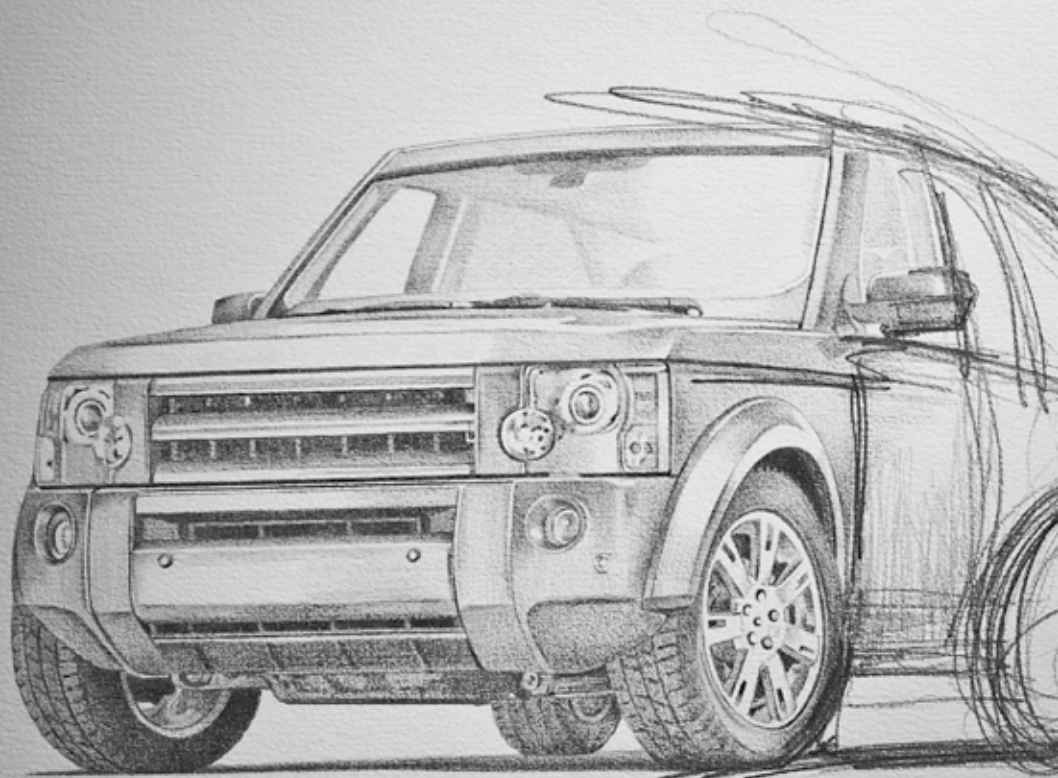
### Páginas web

- ▶ DEGANADORES  
[http://www.deganadores.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=114:banco-de-credito-bcp-la-marca-mas-valiosa-del-peru-en-el-2008&Itemid=4](http://www.deganadores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=114:banco-de-credito-bcp-la-marca-mas-valiosa-del-peru-en-el-2008&Itemid=4)
- ▶ ViaBCP: página principal  
[http://www.viabcp.com/zona\\_publica/01\\_persona/index.html](http://www.viabcp.com/zona_publica/01_persona/index.html)

- ▶ VíaBCP: misión, visión y principios  
[http://ww2.viabcp.com/zona\\_publica/04\\_banco/index.asp?SEC=4&JER=1454](http://ww2.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1454)
- ▶ Wikipedia  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Banco\\_de\\_Cr%C3%A9dito\\_del\\_Per%C3%BA](http://es.wikipedia.org/wiki/Banco_de_Cr%C3%A9dito_del_Per%C3%BA)







# Hay gente impaciente.

Por eso pre aprobamos en **3 minutos**  
tu Crédito Vehicular.

› Además, recorta tu cuota trasladando tu CTS a Interbank\*.



Categoría bajo presupuesto

# PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

**Anunciante:** Banco Internacional del Perú - Interbank

**Agencia:** J. Walter Thompson Peruana Corporation Publicidad

# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO:

## INTERBANK - CAMPAÑA “SOMOS IMPACIENTES”

**Categoría:** Bajo presupuesto

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Jorge Luis Escalante

### 1. Resumen del caso

Interbank Identifica una oportunidad en el proceso de compra de un vehículo, basada en la **necesidad del vendedor del concesionario y del cliente de saber de inmediato si este califica o no para un crédito** vehicular. Así, se construyó el nuevo posicionamiento del producto, enfocado en el **atributo agilidad en tiempo de respuesta** para la calificación de un crédito vehicular.

Para dar soporte al posicionamiento, se **desarrolló un sistema de precalificación en 3 minutos**. El objetivo era lograr el 15% de participación de mercado en dos años y además competir con un atributo distinto del precio que sea valorado por el cliente.

La estrategia se focalizó en difundir este nuevo atributo primero en los concesionarios automotrices, la principal fuente de referidos y luego en los clientes interesados realizando campañas con marcas automotrices, potenciando los eventos vehiculares autofinanciados y ejecutando un plan costo-eficiente de medios especializados.

Así como sus clientes, **en Interbank afirman que también “Somos impacientes”**. Por eso, en dos años se logró crecer en más de 7 puntos porcentuales en participación de mercado, se incrementaron en 38% las ventas de crédito vehicular y además fue el banco que más creció en la categoría, 119%.

### 2. Análisis del sector

A diciembre del 2010, el mercado de créditos vehiculares creció en 21% *versus* el 2009: se alcanzó un volumen de colocaciones de S/. 1.352 millones. Este crecimiento se debió a la recuperación de la economía mundial que afectó al sector desde finales del 2008 y todo el 2009. Ya a finales del 2009, se empezó a sentir la recuperación, producto de la mayor confianza por parte de los consumidores y de mejoras en las tasas de interés de los préstamos.

A enero del 2009, Interbank tenía una participación de mercado de 10,8% y se encontraba en el tercer lugar del mercado, muy por debajo de los principales competidores. El BBVA y el BCP tenían 42,8% y 31,2%, respectivamente.

A inicios del 2009, ningún banco había desarrollado un atributo diferenciado para el crédito vehicular, las principales acciones en el mercado estaban centradas en ofertas de tasas de interés, la categoría estaba perdiendo innovación y solamente se dedicaba a realizar acciones promocionales.

La propuesta estuvo dirigida a clientes de los NSE A2 y B interesados en adquirir un auto en los próximos meses.

## 3. La empresa

### 3.1 Historia

Inicialmente llamado Banco Internacional del Perú, se fundó el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el 17 de ese mismo mes. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión, en el centro de Lima.

En 1934, empezó la descentralización administrativa: inauguró sus primeras agencias en Chiclayo y Arequipa, seguidas un año después por las de Piura y Sullana.

En el pasado, el accionariado del banco incluyó capitales vinculados a la agroindustria, como La Fabril S.A. y W.R. Grace Co. En la década de 1960, el Chemical Bank de Nueva York participó en el accionariado y fue responsable de la gerencia del banco. En 1970, el Banco de la Nación adquirió el mayor porcentaje de las acciones del banco, y de esta manera se convirtió en miembro de la banca asociada del país. En 1980, el banco pasó a llamarse Interbank.

El 20 de julio de 1994, un grupo financiero liderado por el doctor Carlos Rodríguez Pastor-Mendoza e integrado por grandes inversionistas como Nicholas Brady (ex secretario del Tesoro de los EE.UU.), entre otros, se convirtió en el principal accionista al adquirir el 91% de las acciones disponibles.

En 1996, se decidió cambiar el nombre a Interbank, y convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera en la que, con solo ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco confiable y sólido, donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con la asesoría necesaria y un trato especial.

Dentro de los valores del banco se encuentran el trabajo en equipo, la innovación y la transparencia.

Interbank forma parte de un grupo de empresas que incluye<sup>1</sup>:

- ▶ Inteligo
- ▶ Interfondos S.A.F.
- ▶ Intertítulos S.A.F.
- ▶ Interseguro Compañía de Seguros de Vida S.A.
- ▶ Urbi Propiedades S.A.
- ▶ Supermercados Peruanos S.A.
- ▶ Tiendas Peruanas S.A.

### 1.2 Situación actual

Actualmente, Interbank es calificado como el banco que ofrece el mejor servicio al cliente, por encima de sus competidores.

Ha diversificado sus operaciones en los sectores financiero, comercial industrial, turismo y entretenimiento.

Es el único banco en el cuadro de honor del **Great Place to Work** y, durante ocho años consecutivos, se ha ubicado entre las diez mejores empresas para trabajar.

---

<sup>1</sup> <<http://www.ifhperu.com/esp/grupo-inte.htm>>.

Se encuentra entre los 25 mejores bancos, con la tercera tasa de rentabilidad más alta de Latinoamérica.

Al cierre del 2009, contaba con S/. 14.565 millones en activos, una red de 227 tiendas, 1.800 cajeros automáticos y 1.500 agentes corresponsales de Interbank Directo en el territorio nacional. Cuenta con más de 1.500.000 clientes activos y es el banco líder en saldos de tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano.

Interbank continúa comprometido con la innovación permanente para ofrecer mayor valor agregado y un servicio de calidad a sus clientes. Sus acciones se negocian en la Bolsa de Valores de Lima bajo el símbolo de INTERBC.

En el 2009, la prestigiosa consultora Interbrand consideró a Interbank como la segunda marca más valiosa entre las marcas originarias del Perú, con un valor de US\$ 150 millones.

### 3.2.1 Visión y misión

#### Visión

“Ser el mejor banco a partir de las mejores personas”<sup>2</sup>.

#### Misión

“Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar”<sup>3</sup>.

### 3.2.2 Principios

**Creación de valor:** como objetivo prioritario y fundamental.

**Independencia:** en la gestión, como prerrequisito para conducirse con transparencia..

**Comunicación y transparencia:** en la difusión interna y externa de información relevante precisa y oportuna.

**Eficiencia:** en el funcionamiento e interacción de las instancias de gobierno.

**Meritocracia:** como fuente de creatividad e innovación constantes.

**Trato equitativo:** respecto de todos los accionistas.

### 3.1.3 Valores

**Transparencia:** actuamos en función de sólidos principios.

**Trabajo en equipo:** buscamos ideales con respeto y dedicación.

**Innovación:** alentamos permanentemente las mejoras, simples o complejas, en beneficio de nuestros clientes.

**Espíritu de superación:** estimulamos a los colaboradores a asumir retos desafiantes.

**Vocación de servicio:** promovemos el interés y entrega para servir a los demás.

---

<sup>2</sup> Información extraída de la página web de Interbank. <<http://www.interbank.com.pe>>.

<sup>3</sup> Ibíd.

**Sentido del humor:** tratamos de transmitir alegría y optimismo a clientes y colegas.

### 3.2.4 Mezcla de productos

#### a. Banca de personas

La actividad desarrollada por Interbank en banca de personas lo sitúa como uno de los bancos más importantes en el rubro de crédito de consumo, depósitos y remesas.

#### b. Tarjetas de crédito

Interbank es una institución líder en tarjetas de crédito: en el 2009, logró colocaciones de S/. 1.469 millones y una participación de 20,3%.

Actualmente, maneja tres marcas líderes en el mundo: American Express, Mastercard y Visa, además de la tarjeta de marca privada Vea.

La tarjeta Ve Visa ha tenido un excelente desempeño acompañando la expansión de Supermercados Peruanos, socio estratégico de Interbank, tanto en Lima como en provincias. Durante el 2010, inauguraron nueve centros de tarjeta Ve, bajo un nuevo formato, para atender mejor a los clientes.

#### c. Créditos hipotecarios

El mercado hipotecario e inmobiliario en el Perú ha seguido una tendencia creciente a pesar de la crisis internacional, y ha mostrado señales importantes de reactivación tanto en el desarrollo de nuevos proyectos como en la tendencia de desembolsos del producto hipotecario.

Interbank ha logrado financiar la construcción de más de 26.000 viviendas en el ámbito nacional, lo que le ha valido el reconocimiento del mercado como una entidad financiera que conoce y lidera el negocio inmobiliario del Perú.

#### d. Micro y pequeña empresa

Con el proyecto Banca Pequeña Empresa, Interbank busca atender de manera integral las necesidades de los pequeños empresarios y contribuir orgánicamente al desarrollo de este sector.

Luego de dos años de iniciado, este proyecto cuenta con 20.000 clientes y saldos en colocaciones superiores a los S/. 445 millones, que representan el 4,3% de la cartera de colocaciones total de Interbank.

#### e. Banca comercial

Ofrece los servicios siguientes: Banca Corporativa, Banca Empresa, Banca Institucional, División Internacional, Finanzas Corporativas, Leasing y Mercado de Capitales.

Durante el 2009, la banca comercial logró un crecimiento en su cartera de colocaciones vigentes de 6% por encima del crecimiento negativo que registró el mercado durante ese año.

#### f. Fondos mutuos

Una vez superado el temor ocasionado por la crisis financiera internacional, que en el Perú ocasionó el retiro de más de 96.000 partícipes de la industria de fondos mutuos y una reducción de S/. 6.625 millones en los patrimonios administrados, los fondos mutuos se recuperaron notablemente durante el año 2009.



El gran crecimiento de los fondos mutuos de renta fija, tanto en número de partícipes como en patrimonio administrado, se debió a las buenas rentabilidades logradas en comparación con otras alternativas de ahorro o inversión de perfil conservador.

## 4. La marca

### 4.1 Escenario

La idea se centró en la necesidad de los clientes de Interbank de saber de manera inmediata si calificaban a un crédito vehicular, rompiendo además el paradigma que se había situado en su mente: “pierdo mi tiempo yendo y viniendo al banco para saber si puedo acceder a mi crédito vehicular, y después de 2 o 3 días me dicen que no califico”.

Habiendo identificado que uno de los atributos más valorados por el cliente en el momento de solicitar un crédito es la agilidad en la respuesta, se decidió desarrollar el concepto de agilidad como atributo del producto.

El primer desafío, que involucró a las áreas de riesgos, procesos y sistemas, fue desarrollar una herramienta que permitiera preaprobar créditos en 3 minutos, con la sola presentación del DNI y la declaración de ingresos en cualquiera de las tiendas Interbank a nivel nacional.

Una vez que se logró tener la herramienta funcionando, el segundo desafío fue desplegarla en tiendas Interbank y concesionarios vehiculares, había que convencerlos de que la herramienta era útil y confiable, y, además, que lograba resolver la incertidumbre del cliente y también la del vendedor. Con este sistema, ya no se requería la intervención de un ejecutivo de riesgos para la precalificación, y se eliminaban todas las barreras de horario que antes pudieran haber existido. Ahora, los clientes podrían visitar una Tienda Interbank, o incluso un concesionario vehicular, un sábado o un domingo y tener una respuesta inmediata acerca de la preaprobación.

El tercer desafío fue comunicarlo a los clientes, para lo cual se utilizaron los conceptos “preaprobamos tu crédito en 3 minutos” y “hay gente impaciente, por eso preaprobamos tu crédito en 3 minutos”, con el objetivo de adueñarse del atributo agilidad para competir.

### 4.2 El producto

En el proceso de decisión para comprar un auto con financiamiento participan tres actores: el cliente, el vendedor del concesionario automotriz y el gestor comercial del banco. Por lo general, el cliente opta primero por elegir el auto, se entusiasma, mira los modelos con la familia y decide comprar; el problema surgía cuando solicitaba el crédito, pues era posible que después de haber esperado 2 o 3 días para tener una respuesta, le dijeran que no calificaba al crédito. Esto generaba incertidumbre y hasta cierta frustración en el cliente y además en el vendedor, pues este último había dedicado tiempo y esfuerzo a cerrar una venta con un cliente que no iba a calificar.

Se identificó así una oportunidad en el proceso de compra de un auto nuevo: parecía sumamente valioso para clientes e intermediarios poder tener una respuesta inmediata en la calificación para acceder a un crédito vehicular.

El desafío era poder resolver esta incertidumbre y posible frustración del cliente y del vendedor, en el momento de compra, con una respuesta rápida, y convertir esta “rapidez” en una ventaja diferencial del producto.

### 4.3 El mercado objetivo (estrategia de segmentación)

La campaña estuvo dirigida a todos los clientes entre 25 y 72 años de edad, de los NSE A2 y B, que desearan adquirir un auto nuevo en el corto plazo.



#### 4.4 La campaña promocional

El presupuesto total asignado para el lanzamiento y nuevo posicionamiento del producto para el período enero del 2009 – diciembre del 2010 fue de US\$ 69.763.

- ▶ Medios masivos: US\$ 45.562
- ▶ Materiales POP: US\$ 8.200
- ▶ Márketing directo: US\$ 13.000
- ▶ Producción: US\$ 3.000

#### 4.5 Objetivos de márketing

En cuanto a los objetivos de márketing, había cuatro principales:

- a) Incrementar en +5 puntos porcentuales la participación de mercado del producto al cabo de dos años; es decir, llegar a 15,8% a diciembre del 2010.
- b) Obtener un crecimiento 50% superior al del mercado en el período enero del 2009 – diciembre del 2010.
- c) Incrementar en +30% las nuevas colocaciones de crédito vehicular *versus* el año 2008.
- d) Ser reconocidos como los principales referentes en el mercado en cuanto a la organización de eventos vehiculares: “Salones del automóvil”.

El objetivo de comunicación fue asociar el crédito vehicular de Interbank con el atributo “**agilidad**” de cara a sus clientes finales y sus intermediarios, los concesionarios vehiculares. Se buscaba un concepto que les permitiera diferenciarse de la competencia y no tener que competir por precio como se hacía hasta ese momento; la idea era conectarse de manera más emocional con la situación que viven los clientes cuando están pensando en adquirir un auto.

#### 4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

**La estrategia de comunicación** tuvo dos etapas. La primera buscaba difundir el atributo agilidad de manera funcional, se describía directamente el beneficio utilizando la imagen de un auto de carreras y la frase: “Preaprobamos tu crédito en 3 minutos”. La segunda etapa se enfocó en asociar este atributo con las emociones de los clientes en la compra de un auto, se usó la palabra **impaciencia** en los tres *targets*: (1) el cliente vive la impaciencia por saber si podrá o no acceder al crédito; (2) los vendedores de concesionarios viven la impaciencia por cerrar sus ventas y cobrar sus comisiones; y (3) los equipos comerciales del banco también viven la impaciencia por cerrar sus ventas.

**La estrategia de comunicación contempló dos frentes:**

- ▶ **Difundir y posicionar la ventaja diferencial entre los concesionarios vehiculares**

Una vez lista la herramienta de preaprobación, el banco debía cambiar la expectativa de rapidez en la calificación de un crédito en concesionarios vehiculares, tenía que convencerlos de que instalaran la herramienta para que obtuvieran el beneficio tangible y se convirtieran en su principal fuente de referidos. Era crucial que los vendedores del concesionario los prefirieran, pues el 70% de las ventas del producto proviene de ellos.

- ▶ **Atraer a Interbank a clientes interesados en adquirir un crédito vehicular**

El paso siguiente fue difundir el beneficio entre los clientes interesados en comprar un auto nuevo. Así, se lanzaron campañas en conjunto con las marcas, como Nissan Maquinarias, Volkswagen y Gildemeister; se organizaron eventos vehiculares que reunieron la oferta de

autos y el crédito vehicular en un solo lugar, permitiendo que el cliente calificara en minutos y cerrara la compra de su vehículo; se desarrolló un modelo estadístico para identificar a clientes con alta probabilidad de tomar un crédito vehicular y se llegó a ellos con ofertas de crédito aprobado a través de marketing directo. Finalmente, se utilizó publicidad en medios especializados para fortalecer el posicionamiento con clientes, marcas automotrices y referentes del sector.

Las acciones de comunicación perseguidas por la campaña fueron las siguientes:

- ▶ **Para posicionar la ventaja diferencial en los concesionarios vehiculares:**
  - Lanzamiento del sistema de preaprobación inmediata para los concesionarios: vendedores y gerentes.
  - Plan de visitas a concesionarios y pruebas piloto en Lima y provincias para promover la instalación y el uso de la herramienta.
  - Plan de difusión focalizado usando piezas de comunicación y materiales POP en todos los puntos de venta: Tiendas Interbank y concesionarios.
  
- ▶ **Para atraer a clientes interesados en adquirir un crédito vehicular:**
  - Campañas con marcas automotrices: se desarrollaron campañas focalizadas con diferentes marcas de autos, como Gildemeister, Volkswagen y Nissan, ofreciendo créditos aprobados.
  - Eventos vehiculares: se reunió la oferta vehicular y la precalificación inmediata para difundir el beneficio de agilidad tanto a clientes como a concesionarios. Los salones del automóvil 9°, 10° y 11° fueron los más importantes de estos eventos. Se logró autofinanciar estos eventos con las marcas automotrices.
  - Desarrollo de modelos estadísticos: para identificar perfiles de clientes con mayor probabilidad de sacar un crédito vehicular. Estos clientes fueron identificados en las bases de datos del banco y contactados a través de marketing directo.
  - Plan de medios especializados: se usaron medios de gran afinidad con el *target* y muy eficientes en costos. Se logró reforzar la ventaja diferencial en consumidores y referentes del sector.

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

- a. El objetivo fue crecer 5% en participación de mercado en dos años: **se logró crecer + 7,7 puntos** porcentuales y se llegó a 18,6%.
- b. El **crecimiento de cartera** de diciembre del 2010 *versus* enero del 2009 fue de **119%**; el mercado tuvo un crecimiento de 27% en el mismo período. Se creció tres veces más de lo que el mercado en el mismo período.
- c. Los resultados de los Salones del Automóvil 2009, 2010 y 2011 han ido mejorando año a año.

El valor de la rapidez en la aprobación de los créditos, ha permitido **afianzar la relación con los concesionarios vehiculares**, quienes reconocen la ventaja diferencial y la valoran porque los ayuda a vender más. Prueba de ello es el crecimiento obtenido en los eventos vehiculares.

Estos resultados reflejan el crecimiento en la confianza hacia el producto por parte de los clientes pero, sobre todo, por parte de las marcas y vendedores de los concesionarios automotrices.

El 90% de los asistentes al 11º Salón del Automóvil evaluaron el evento como “bueno”, “muy bueno” y “excelente” (fuente: Lumini Investigación de Mercados, encargada por Interbank).

- d. Las piezas gráficas de la campaña “**Somos Impacientes**” ganaron el oro en El Ojo de Iberoamérica, un reconocido premio en publicidad.

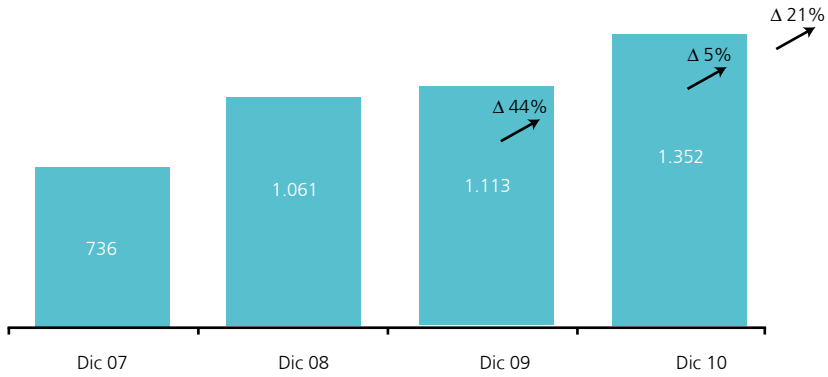


## 6. Preguntas

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la campaña “Crédito Vehicular”?
2. ¿Qué factores crees que permitieron el éxito de la campaña “Crédito Vehicular”?
3. ¿Qué sugieres hacer para que la campaña “Crédito Vehicular” mantenga el éxito alcanzado?
4. Analiza la competencia de Interbank en la categoría crédito vehicular.
5. –¿Por qué consideras que la campaña “Crédito Vehicular” pudo posicionarse rápidamente en su segmento?

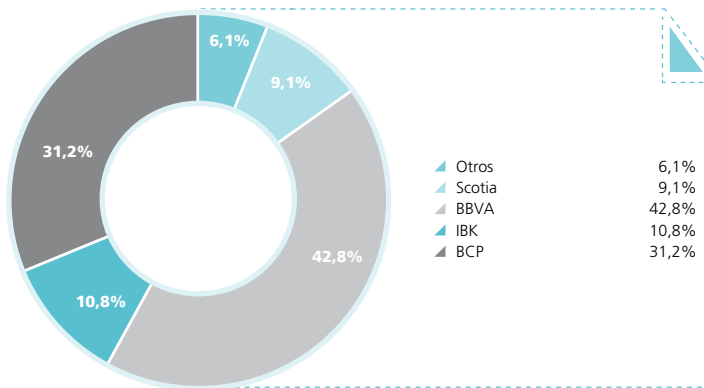
## Anexos

### Anexo 1: Cartera de créditos vehiculares en miles de nuevos soles



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

### Anexo 2: Participación de mercado, créditos vehiculares, a enero del 2009



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

### Anexo 3: Mercado de créditos vehiculares en miles de soles

S/. MN	Ene. 09	Dic. 10	≅ %
BCP	331	365	10%
IBK	115	251	119%
BBVA	454	517	14%
Scotia	96	141	46%
Otros	64	78	22%
Sistema	1.061	1.352	27%

Fuente: Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) 2010.

## Bibliografía

- ▶ APOYO CONSULTORIA  
2010 Mercado bancario.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2010 *EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Cuarto Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad.* Lima.
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO  
2010 *Estudio de imagen corporativa Interbank.* APOYO Opinión y Mercado. Informe gerencial. Septiembre 2010. Lima.
- ▶ MAYORGA David  
2009 *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los premios EFFIE 2009.* Lima: Universidad del Pacífico

## Entrevista

- ▶ Entrevista a Mónica García Junco, subgerenta de Desarrollo y Márketing de Interbank.

## Páginas web

- ▶ ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ  
Fecha de consulta: octubre del 2011  
<http://www.asbanc.com.pe>
- ▶ INTERBANK  
Fecha de consulta: octubre del 2011  
<http://www.interbank.com.pe>
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS y AFP  
Fecha de consulta: octubre del 2011  
<http://www.sbs.gob.pe>



Celebra  
**eso**  
que nos  
da ritmo





Imagen corporativa

## PREMIO EFFIE PLATA

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Anunciante: Coca Cola Servicios del Perú  
Agencia: McCann Erickson



# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO:

## INCA KOLA - CAMPAÑA “ANIVERSARIO 75”

**Categoría:** Imagen corporativa  
**Premio:** EFFIE Plata  
**Elaborado por:** Rosario Mellado

### 1. Resumen del caso

La campaña de imagen por los 75 años de Inca Kola es un ejemplo de cómo se pueden combinar medios de comunicación masivos con otros no convencionales o *below the line*, para lograr una participación directa de la comunidad en un evento dirigido a lograr la máxima identificación con la marca.

A lo largo de 75 años, Inca Kola ha sido una marca distintiva de los peruanos, asociada a aspectos positivos de la nacionalidad en todos los segmentos de consumidores. La marca siempre ha celebrado junto al Perú todos sus éxitos y momentos difíciles, siempre con un mensaje positivo, y por eso es considerada como ícono del orgullo nacional. Sin embargo, gracias al panorama positivo que atraviesa el país, otras marcas han querido ocupar el lugar de Inca Kola en el corazón de los peruanos con campañas de fuerte inversión en medios. En este contexto, Inca Kola decide defender su posición como marca ícono de orgullo peruano, buscando fortalecer la conexión emocional con los consumidores y reforzar su posicionamiento de una forma inspiradora y relevante, de tal manera que se genere amor y orgullo por la marca.

Se decide aprovechar el 75º aniversario para lanzar una campaña que cuya idea central es la definición, expresión y celebración de “ESO” que nos hace únicos y nos llena de orgullo como peruanos.

Se realizó una gran movilización a través de la cual, durante varios días, más de 20.000 familias peruanas se acercaron al Parque de La Exposición y escribieron en globos amarillos las razones por las que se sienten orgullosos de ser peruanos. Estos globos inflados con helio se depositaron en la botella más grande de Inca Kola de la historia (30 metros de altura). El evento llegó a su cúspide cuando el 10/10/10, a las 10 p.m., se liberaron los globos llenando el cielo con mensajes inspiradores de orgullo.

Millones de peruanos pudieron ser parte del evento, ya que la ceremonia se transmitió en vivo y en horario estelar. El final de ese evento público representó el inicio oficial de la campaña en los medios de comunicación. En ese día y hora, el comercial de TV fue emitido por primera vez en simultáneo en los principales canales y toda la ciudad amaneció cubierta con mensajes de “ESO”.

Todo este despliegue significó la participación directa del público y generó los siguientes resultados:

1. Crecimiento de *brand love* en 12%.
2. Asociación de 86% en el atributo “Marca que genera orgullo nacional” y 89% en “Marca asociada con identidad peruana”.
3. Crecimiento de 5% en volumen y 20% en contribución de marca (*profit*).

Esta exitosa campaña logró renovar y reforzar las credenciales de Inca Kola como ícono de orgullo peruano y afianzar así su vínculo con millones de peruanos.

## 2. Análisis del sector

El mercado de bebidas no alcohólicas ha mostrado un crecimiento notable en todas sus categorías, especialmente en los rubros de aguas, jugos, bebidas energéticas e isotónicas. Sin embargo, las bebidas gaseosas aún siguen representando la categoría más importante, con un peso de 63% dentro del total de bebidas y un crecimiento sostenido en los últimos cuatro años que alcanza un promedio anual de 9%<sup>1</sup>.

El Perú lidera el mercado latinoamericano en el crecimiento del consumo de gaseosas. El consumo per cápita de estas bebidas en el país es de 45 litros, muy por debajo del de otros países de la región, lo que representa un claro potencial de crecimiento<sup>2</sup>.

## 3. La empresa

### 3.1 Historia<sup>3</sup>

Coca-Cola Servicios de Perú es la filial local de The Coca-Cola Company, empresa líder a nivel mundial en el rubro de bebidas gaseosas y dueña de una de las marcas de mayor valor a nivel global. Fue fundada en 1886 en Atlanta, Georgia, y actualmente opera en más de 200 países. El sistema Coca-Cola funciona globalmente a través de sus socios estratégicos, los embotelladores, quienes adquieren el concentrado de la famosa marca y realizan la producción para el mercado local.

En enero de 1937, Coca-Cola se comercializó por primera vez en el Perú. La primera fábrica embotelladora en América del Sur en envasar la bebida fue La Pureza, de Leopoldo Barton. Años después, en enero de 1995, nació Embotelladora Latinoamericana S.A. (ELSA) producto de la fusión de Embotelladora Lima S.A., La Pureza S.A., Indo Quina S.A. y DISCOFASA S.A. La embotelladora ELSA envasaba y distribuía el portafolio de marcas de The Coca-Cola Company.

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

En 1928, la empresa familiar se transforma en la sociedad anónima José R. Lindley e Hijos S.A.; y en el año 1935, con motivo del cuarto centenario de la fundación de la ciudad de Lima, se lanza al mercado el producto Inca Kola, con la frase: "Inca Kola solo hay una y no se parece a ninguna". En el año 1997, las empresas del Grupo Lindley se disuelven sin liquidarse y se constituye la Corporación José R. Lindley S.A.

El Perú era en ese entonces uno de los muy pocos países del mundo en los que una marca local (Inca Kola) superaba en ventas a Coca-Cola. Este liderazgo en el mercado peruano causó que, en 1999, Coca-Cola adquiriera, por US\$ 300 millones, el 49% de las acciones de la Inca Kola. La marca pasa desde entonces a ser parte del portafolio de la transnacional.

---

<sup>1</sup> Declaraciones de directivos de Coca-Cola Servicios del Perú a la agencia de noticias Andina, 27/04/10.

<sup>2</sup> Manual de ejecución Transandean Franchise Unit Coca-Cola, 2010.

<sup>3</sup> Corporación J.R. Lindley. *Memoria anual 2010*.

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

El sistema quedaba entonces dividido entre dos embotelladores, lo cual generaba importantes ineficiencias operativas al competir ambas por los mismos clientes en los mismos canales. En esos años, entran al mercado nuevos competidores con estrategias de precios agresivas. Finalmente, en el año 2004, CJRL adquiere el control accionario de ELSA, generando importantes sinergias que mejoraron su posición competitiva. Desde entonces, CJRL se sigue consolidando cada vez más como la líder del mercado de bebidas gaseosas, innovando además permanentemente en categorías nuevas de bebidas no alcohólicas.

### 3.2 Situación actual

El Perú es sede de la región TFU (Transandean Franchise Unit), que agrupa las operaciones de The Coca-Cola Company en cuatro países: Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay. A su vez, esta unidad reporta a la South Latin Business Unit, con sede en Argentina, que abarca a todas las operaciones de América del Sur.

El sistema Coca-Cola trabaja en los diferentes países en los que está presente en sociedad con empresas embotelladoras. En el Perú, es Corporación J.R. Lindley la que produce, envasa y distribuye las diferentes marcas y formatos que se ofrecen a los consumidores locales.

Actualmente, el sistema Coca-Cola en el Perú cuenta con<sup>4</sup>:

- ▶ Productos pertenecientes a cinco categorías de bebidas no alcohólicas: bebidas gaseosas, aguas, néctares, isotónicos y energizantes.
- ▶ Portafolio de 18 marcas en 34 formatos.
- ▶ 3 plantas embotelladoras en Lima y 5 en provincias (Trujillo, Sullana, Iquitos, Cusco y Arequipa).
- ▶ 93 centros de distribución autorizados.
- ▶ 1.775 personas en fuerza de ventas.
- ▶ Más de 190.000 clientes atendidos directamente.
- ▶ Liderazgo en tres de las cinco categorías en las que compiten (bebidas gaseosas, aguas y néctares).
- ▶ Participación de 64,5% en el mercado total de bebidas gaseosas.

Sus principales competidores son: AJE (KR, Big Kola, Sabor de Oro), con 11,8% de participación; AMBEV (Pepsi, 7-Up, Triple Kola), con 13,3%; y Miller (Guaraná, Viva Backus).

#### 3.2.1 Visión y misión<sup>5</sup>

##### Visión

La aspiración de Coca-Cola es ser la compañía más respetada del mundo. Para mantener un crecimiento sostenible y de calidad, tiene en su visión unos objetivos muy claros, que abarcan cinco áreas fundamentales que guían todos los aspectos de su gestión. Se resumen como las 6 "P":

<sup>4</sup> Manual de ejecución Transandean Franchise Unit Coca-Cola, 2010.

<sup>5</sup> Website de The Coca-Cola Company.

- ▶ **Gente (people):** ser un excelente lugar para trabajar, en el que las personas se sientan inspiradas a ser lo mejor que puedan.
- ▶ **Portafolio de productos (portfolio):** brindar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad que anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de las personas.
- ▶ **Socios (partners):** fomentar un red de clientes y proveedores que juntos logren crear un valor mutuo y duradero.
- ▶ **Planeta (planet):** ser ciudadanos responsables que hagan la diferencia a través de la ayuda en la construcción de comunidades sostenibles.
- ▶ **Beneficios (profit):** maximizar el retorno a largo plazo de los accionistas sin dejar de considerar las responsabilidades hacia la comunidad
- ▶ **Productividad (productivity):** ser una organización altamente efectiva, ligera y dinámica.

## Misión

La misión de la empresa define su propósito como compañía y representa el parámetro contra el cual se evalúan sus acciones y decisiones:

- ▶ **Refrescar al mundo en cuerpo, mente y espíritu.** Se aspira a refrescar cada día a miles de personas, compartiendo parte de sus vidas.
- ▶ **Inspirar momentos de optimismo,** a través de sus marcas y sus acciones. Se trata de una compañía global con operaciones locales, lo cual le permite construir relaciones sólidas con gente de todo el mundo.
- ▶ **Crear valor y hacer la diferencia,** involucrándose en todo el mundo en cada proyecto emprendido. Se busca generar confianza con trabajo y humildad, liderar el mercado y marcar la diferencia entre los consumidores, clientes, asociados, embotelladores y la comunidad.

### 3.2.2 Principios<sup>6</sup>

El cumplimiento de la misión y visión de Coca-Cola está guiado por una serie de valores o principios que son respetados de forma individual y empresarial. Estos son:

- ▶ **Liderazgo:** el coraje de forjar un futuro mejor.
- ▶ **Pasión:** comprometidos con el corazón y con la razón.
- ▶ **Integridad:** ser auténticos.
- ▶ **Responsabilidad:** asumir los retos.
- ▶ **Colaboración:** potenciar el talento colectivo.
- ▶ **Diversidad:** ser tan inclusivos como sus marcas.
- ▶ **Calidad:** lo que se hace, se debe hacer bien.

### 3.2.3 Mezcla de productos<sup>7</sup>

Actualmente, Coca-Cola Servicios del Perú cubre una amplia gama de productos pertenecientes a cinco diferentes categorías: bebidas gaseosas, aguas, néctares, isotónicos y energizantes. En total, maneja un portafolio de 18 marcas líderes en 34 formatos a través de CJRL. Las principales son:

<sup>6</sup> Ídem.

<sup>7</sup> Manual de ejecución Transandean Franchise Unit Coca-Cola, 2010.

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

#### 4. La marca Inca Kola<sup>8</sup>

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

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

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

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

##### 4.1 Escenario

Hace muchos años que Inca Kola cumple un rol destacado en la historia y cultura del Perú, apoyando y celebrando todos los éxitos del país. Esto coloca a la marca en el corazón de la gente y le otorga el estatus de ícono del orgullo nacional. Estudios entre consumidores demuestran que Inca Kola es la marca que está más asociada al orgullo y valores peruanos (52%) seguida por Sapolio (25%) y Gloria (23%)<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Corporación J.R. Lindley. *Memoria anual 2010*.

<sup>9</sup> MERCOPUS. *Tracking mensual de indicadores 2009*.

El Perú está atravesando por una situación privilegiada debido a un crecimiento económico sostenido y un creciente orgullo nacional, como resultado de varios triunfos deportivos, culturales y, principalmente, por el reconocimiento mundial de nuestra cocina. Por todo esto, el número de razones para celebrar y sentirse orgullosos de lo nuestro es cada vez mayor.

Ante esta coyuntura, algunas marcas líderes del mercado ven como oportunidad el aprovechar la prosperidad actual y ganar espacio en la posición de Inca Kola como la marca más asociada al orgullo peruano, invirtiendo agresivamente en campañas de publicidad con montos muy por encima de los que normalmente maneja Inca Kola.

Inca Kola no podía perder el territorio privilegiado que ha tenido por años, y es por eso que el objetivo de la campaña de aniversario es recobrar relevancia cultural como ícono de orgullo peruano.

El desafío era blindar la posición de Inca Kola como ícono de orgullo peruano, en un contexto en el que las marcas más importantes del país pretendían ganar el mismo espacio con niveles de inversión muy superiores.

Algunas marcas que invirtieron agresivamente en campañas ligadas al orgullo nacional son:

- ▶ Movistar, que pretendía revertir su imagen negativa con un mensaje de unión entre peruanos.
- ▶ Plaza Vea, destacando el esfuerzo de nuestra gente y estableciendo un paralelo con ellos al ser una empresa nacional.
- ▶ BCP, resaltando el éxito económico actual.
- ▶ BBVA Banco Continental, pretendiendo capitalizar sobre el *boom* gastronómico usando a Gastón Acurio como líder de opinión.

## 4.2 El producto

Inca Kola es la bebida gaseosa líder del mercado nacional, símbolo de orgullo y de peruanidad. Su posicionamiento va mucho más allá de sus características funcionales y abarca aspectos emocionales y que la hacen especial y distintiva. Es una marca que genera gran identificación entre diferentes segmentos.

Caracterizada por su color amarillo, que la hace única y original, se diferencia además por su sabor dulce y moderado nivel de gas. Actualmente, se ofrece en una diversidad de envases, uno para cada ocasión de consumo, en botellas tanto retornables como descartables, en versiones de vidrio y plástico y con tamaños que van desde los 192 ml a los 3 litros.

## 4.3 El mercado objetivo

Lejos de segmentar, la estrategia de la marca y de la campaña de imagen por los 75 años es buscar lo que es común a todos los peruanos, lo que los une y los hace sentir orgullosos del país en el que nacieron. La campaña se dirige a todos los peruanos sin distinción de nivel socioeconómico, edad o cualquier otro aspecto que los distancie. La marca es el medio a través del cual las diferencias de un país tan diverso como el Perú pierden importancia frente a elementos con los que todos se identifican.

## 4.4 La campaña promocional

Es imposible definir en una sola palabra el motivo que hace que los peruanos se sientan únicos y orgullosos de serlo. La lista es interminable: la comida, los paisajes, la creatividad, el folclore, la historia, su gente, entre muchos otros motivos donde también está Inca Kola como una marca que siempre ha formado parte de la cultura peruana y es considerada un ícono nacional.

Con motivo de celebrar los 75 años de Inca Kola, se buscó reforzar su relación con el orgullo nacional mediante la campaña “Celebremos ‘ESO’ que nos hace únicos y nos llena de orgullo”.

A través de la campaña, se buscó celebrar estos motivos de orgullo y hacer que el público participe activamente de esta reflexión, trascendiendo de una celebración de la marca a una de todos los peruanos. Se trataba de definir entre todos: ¿qué es “ESO”?

#### 4.5 Objetivos y estrategias de marketing

##### Objetivos de marketing<sup>10</sup>

El principal objetivo de la campaña por los 75 años de Inca Kola fue fortalecer la conexión emocional entre la marca y los consumidores; reforzar su posicionamiento de una forma inspiradora y relevante; y generar al mismo tiempo orgullo y amor por la marca. Esto debería traducirse eventualmente en un incremento en el consumo.

Los principales objetivos fueron:

1. Incrementar el *brand love* de la marca en 5 puntos.
2. Reforzar los dos indicadores claves para asegurar la posición de Inca Kola como marca ícono de orgullo peruano, logrando asociaciones superiores a 80%:
  - Marca que genera el orgullo nacional
  - Marca asociada con la identidad peruana

##### Estrategia de marketing<sup>11</sup>

La estrategia fue desarrollar una campaña de imagen por el 75° aniversario de Inca Kola que refuerce sus credenciales de peruanidad, consolidando así su posición de ícono nacional.

En el 2010, Inca Kola cumplió 75 años, un número importante que no podía ser desaprovechado por una marca insignia. Esta coyuntura significaba el soporte ideal para celebrar con todos los peruanos aquello que los hace únicos y especiales. Se buscaba lograr una conexión directa que permitiera entablar un diálogo de peruanidad en un contexto en el que muchas marcas ya lo venían haciendo.

Se decidió desarrollar una campaña integral, a la altura de un aniversario tan emblemático, que involucrara a líderes de opinión de diferentes sectores (artistas, periodistas, políticos, deportistas, etc.), así como al público en general.

#### 4.6 Objetivos y estrategias de comunicación (medios)<sup>12</sup>

##### Objetivos de comunicación

Con respecto a la campaña de comunicación, se esperaban resultados en los estudios de post-test publicitarios con asociaciones de los comerciales que sean superiores a la norma país en las siguientes variables:

- ▶ Disfrute: qué tan agradable es el comercial y el deseo de volverlo a ver.
- ▶ *Uniqueness*: qué tan único es el comercial para la marca; es decir, que no le puede calzar a otra.

<sup>10</sup> Ejecutivos de Marketing de Coca-Cola Servicios de Perú.

<sup>11</sup> Ídem.

<sup>12</sup> Ídem.



- ▶ Originalidad: qué tan distinto es el comercial *versus* cualquier otro antes visto.
- ▶ Diferenciación: qué tan diferente de las demás es la marca.

Estas variables resultaban muy relevantes en un contexto en el que varias marcas importantes entablaban diálogos relacionados con el valor de la peruanidad, pretendiendo aprovechar el momento de auge nacional.

Además, en indicadores que miden persuasión de mensaje, se esperaba un resultado de la campaña de más de 80% en intención de consumo, que logre superar también la norma país.

## Estrategia de comunicación

Se consideraron cuatro pilares claves:

1. **Consumidor:** la campaña se dirigió a todos los peruanos que se sienten orgullosos de serlo. Tienen distintas cualidades como: emprendedores, creativos, ocurrentes, con chispa. Conclusión: "No hay como un peruano".
2. **Cultura:** en esta variable, se identificó una situación sensible para todos, y es que nuestra exclusividad está amenazada, como sucede con el cebiche, el pisco, la geografía, etc. Conclusión: "Nadie tiene lo que tenemos".
3. **Marca:** el consumidor identifica a Inca Kola por su color amarillo y su característico sabor. Piensan que es tan particular como ellos lo son, y más aun porque es un producto peruano. Conclusión: "Tan única como los peruanos".
4. **Comunicación:** Se debía resaltar las semejanzas entre Inca Kola y el peruano, y de esa manera reforzar el vínculo entre ambos.

Con base en lo anterior, se desprendió el concepto creativo de la campaña: **Inca Kola y el Perú tienen "ESO" que los hace únicos y especiales; orgullosos de lo que tienen y de lo que son.**

Se trabajaron cuatro etapas en la campaña:

### I. Definir "ESO": 29 de septiembre al 7 de octubre

Se invitó a todo el público a expresar y explicar con sus propias palabras lo que nos hace tan especiales y orgullosos de ser peruanos, mediante testimoniales y menciones en vivo en programas de televisión.

### II. Expresar "ESO": 8, 9 y 10 octubre

La gran cruzada empezó. Durante estos tres días, los peruanos asistieron a unos de los lugares más céntricos de Lima (Parque de la Exposición) para compartir sus definiciones de lo que "ESO" significaba para ellos. Apenas llegaban, veían una botella gigante de Inca Kola (30 metros de altura, la más grande jamás vista) y se les entregaba un globo amarillo donde debían escribir su propia definición de "ESO". Luego los globos eran llenados con helio y se colocaban dentro de la botella, simulando su contenido.

Deportistas, políticos, artistas y muchas otras celebridades y líderes de opinión se unieron a esta cruzada nacional y asistieron para dejar sus mensajes. Llenar la botella más grande de Inca Kola con estos mensajes se volvió un objetivo nacional.

La energía y la expectativa se incrementaban mediante transmisiones en televisión (en vivo) sobre los avances en el llenado de la botella, así como actualizaciones al respecto en los perfiles de redes sociales de la marca. Más de 20.000 familias participaron en esta cruzada llenando la botella gigante de Inca Kola.

### III. Celebrar “ESO”: 10/10/10 a las 10 p.m.

Se eligió una fecha y hora estratégicas para el evento central de la campaña: 10 de octubre del 2010, a las 10:00 pm. En esta fecha emblemática, se destapó la botella gigante, liberando así todos los mensajes escritos en los globos.

Millones de familias compartieron juntas un emotivo conteo regresivo que hizo que todos los mensajes de orgullo peruano salieran para alcanzar el cielo a través de los globos de helio.

Todo esto fue transmitido en vivo en canal 4, y obtuvo la segunda máxima audiencia en el horario *prime time* de ese día. Ese mismo día, se transmitió de manera simultánea el comercial de 55” que develaría el aniversario de la marca y daría inicio a la cuarta y última etapa de la campaña.

### IV. Lanzar “ESO”: del 11 de octubre al 9 de diciembre

El evento fue el punto de partida para el lanzamiento de la campaña. Aquí se utilizó el material de TV que mostraba diferentes motivos de orgullo, utilizando un recurso visual novedoso y moderno. Además, se utilizó la vía pública con cinco motivos distintos para ampliar masivamente la campaña.

Adicionalmente, se manejó una pieza de TV también de un minuto, así como avisos de una página en medios importantes como *El Comercio*, que hacían un recuento de lo que fue el evento y agradecían la participación de todos los peruanos.

#### 4.7 Estrategia de medios<sup>13</sup>

La campaña “ESO” buscó impactar al total de la población, por lo que se planteó una plataforma de medios variada y consistente en todos los grupos de edad y NSE. En dicho sentido, el *mix* de medios involucró medios masivos que aseguraran la llegada del mensaje en distintos puntos de contacto.

La base generadora de alcance fue la TV abierta, medio en el que se manejaron dos semanas de pauta para difundir el comercial de intriga de la campaña, seguidas de dos semanas para difundir el comercial principal de la campaña.

Se manejó el mantenimiento de la campaña durante un lapso de seis semanas. Además, para potenciar la difusión en este medio, se manejó una pauta de *banners* durante las dos semanas en las que fue emitido el comercial principal, menciones en programas líderes de audiencia como “América Espectáculos” y la transmisión en América Televisión del evento de los 75 años.

Se incluyó dentro de las acciones presencia radial a nivel nacional (pauta regular) y publicaciones de avisos en prensa para convocar al *target* al evento de la marca; así como anuncios en vía pública, que utilizaban elementos de distintos formatos en las principales arterias y puntos de concentración de la ciudad.

#### Recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición

Inversión: US\$ 486.083<sup>14</sup>

GRP alcanzados: 1.484 GRP en HM 11-99 TT<sup>15</sup>

Período de exhibición: 29 de septiembre al 9 de diciembre de 2010<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Ídem.

<sup>14</sup> MPG Perú. *Flow* de marca.

<sup>15</sup> IBOPE Time Perú.

<sup>16</sup> MPG Perú. *Flow* de marca.

Las diez marcas que tuvieron actividad durante el período fueron Coca-Cola, Fanta, Pepsi, KR, Guaraná, Perú Cola, Sabor de Oro, U Kola, Top Kola y Cifrut<sup>17</sup>.

Inversión publicitaria total en la categoría, en el mismo período de exhibición: US\$ 2.039.126<sup>18</sup> (fuente: MPG).

**Inversión total: US\$ 832.645,00**

Medios: US\$ 486.043

Producción y evento: US\$ 346.602

## 5. Resultados atribuidos a la campaña

Inca Kola logra renovar sus credenciales como ícono del orgullo peruano y refuerza su conexión emocional con millones de peruanos:

1. El *brand love* creció en 12% entre el 2009 y el 2010, más del doble de lo esperado<sup>19</sup>. Vale mencionar que el *brand love* es la variable más crítica para medir la relación emocional entre una marca y sus consumidores.
2. Se logra una asociación de 86% en el atributo “Marca que genera orgullo nacional” y 89% en “Marca asociada con identidad peruana”<sup>20</sup>. En ambos casos se supera un ambicioso objetivo, logrando incrementar el desempeño de ambos indicadores *versus* los del año pasado.
3. Con respecto a la campaña de comunicación, se lograron los siguientes resultados, que superaron en todos los casos la norma país con más de 10 puntos de ventaja<sup>21</sup>. Asociaciones de 94% con disfrute, 94% con originalidad, 83% con *uniqueness* y 95% con diferenciación.
4. Las ventas crecieron en 5% en volumen y 20% en contribución de marca (*profit*)<sup>22</sup> entre el 2009 y 2010; si bien este no era un objetivo central por tratarse básicamente de una campaña de imagen, es un excelente reflejo de los buenos resultados de la misma.
5. Adicionalmente otros atributos claves de marca crecieron, logrando asociaciones mayores a 80%<sup>23</sup>; el que más incremento tuvo fue el de “va bien con las comidas”, un atributo clave para la marca, pues la principal ocasión de consumo está asociada con comidas.
6. Además, el 86% declaró que el comercial lo anima más a seguir consumiendo Inca Kola.
7. Se logró 110 puntos en el *one number score* (ONS), cifra primera vez alcanzada en el Perú. El ONS es un indicador que usa exclusivamente The Coca-Cola Company a lo largo de la región para medir el desempeño de un comercial a través de la combinación de diferentes variables de impacto y persuasión que se evalúan en el *TV link* (estudio cuantitativo de post-test publicitario), lo que asegura de alguna manera la calidad y efectividad de la pieza.
8. Con respecto al gran evento, este logró una asistencia masiva de más de 20.000 familias, las cuales participaron en el llenado de la botella más grande de Inca Kola de la historia.

<sup>17</sup> IBOPE Time Perú. Monitor multimedios.

<sup>18</sup> Perú: tarifas monitor multimedios llevadas a tarifas Coca-Cola.

<sup>19</sup> Milward Brown. Beverage Brand Barometer 2010.

<sup>20</sup> Ídem.

<sup>21</sup> Milward Brown. TV Link Test, 2010.

<sup>22</sup> Ejecutivos de Márketing de Coca-Cola Servicios de Perú.

<sup>23</sup> Ídem.

9. Finalmente, la transmisión en vivo del evento fue el segundo programa más visto en el *prime time* ese día<sup>24</sup>. La marca obtuvo *free publicity* valorizada en US\$ 350.000, lo que representaba el 52% de la inversión total de la campaña. El evento fue cubierto por los principales medios escritos del país y por numerosos programas televisivos de forma gratuita, lo cual significó una cobertura mayor que la planeada.

## 6. Preguntas

1. ¿Qué diferencias hay entre una campaña diseñada a promocionar un producto o servicio y otra dirigida a fortalecer la imagen de una marca? ¿Cómo cambian las prioridades, objetivos y estrategias?
2. ¿Qué ventaja representó el combinar medios de comunicación masivos con otros no convencionales?
3. Considerando todas las acciones tomadas, detalla en cada caso qué información considerarías necesaria antes de diseñar la estrategia de la campaña de aniversario de Inca Kola y qué estudios específicos hubieras recomendado hacer entre los consumidores con ese fin. Especifica los objetivos y metodología de cada estudio propuesto.
4. Considerando la posición competitiva de la marca Inca Kola y su posicionamiento, indica si, en tu opinión, existen oportunidades para potenciar su crecimiento. ¿Cuáles serían esas oportunidades? ¿Hacia qué segmento se dirigirían? ¿Qué estrategias de marketing se utilizarían?
5. ¿Cuáles son las desventajas que enfrenta una marca local cuando compite con marcas internacionales? ¿Y cuáles sus ventajas? ¿Cuál es la mejor forma de manejar estas fortalezas y debilidades para lograr un resultado exitoso en el mercado local?

## 7. Bibliografía

- ▶ COCA-COLA TRANSANDEAN FRANCHISE UNIT  
2010 Manual de ejecución Transandean Franchise Unit Coca-Cola, 2010.
- ▶ CORPORACIÓN J.R. LINDLEY  
2011 *Memoria anual 2010*.
- ▶ IBOPE TIME PERÚ  
s.f. Monitor multimedios.
- ▶ MERCOPLUS  
2009 *Tracking mensual de indicadores*, 2009.
- ▶ MILWARD BROWN  
2010a Beverage Brand Barometer 2010.  
2010b TV Link Test, 2010.
- ▶ MPG Perú  
s.f. *Flow de marca*.

---

<sup>24</sup> IBOPE Time, 2010.

## Páginas web

- ▶ ANDINA, AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS  
<http://www.andina.com.pe>
- ▶ ARKIV PERÚ  
Página que recopila archivos del recuerdo de los principales y más antiguos medios de comunicación del Perú  
<http://www.arkivperu.com>
- ▶ COCA-COLA SERVICIOS DE PERÚ  
<http://www.coca-cola.com.pe>
- ▶ THE COCA-COLA COMPANY  
<http://www.thecoca-colacompany.com>

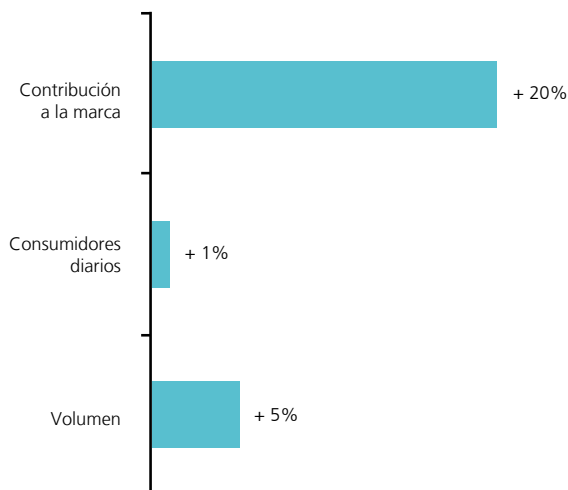
## Anexos

### Anexo 1: Inversión en medios de marcas asociadas al orgullo peruano

Marcas	US\$ MM
Movistar	18,1
BCP	8,8
Plaza Veá	6,0
Continental	5,8
Cristal	5,1
Inca Kola	2,3

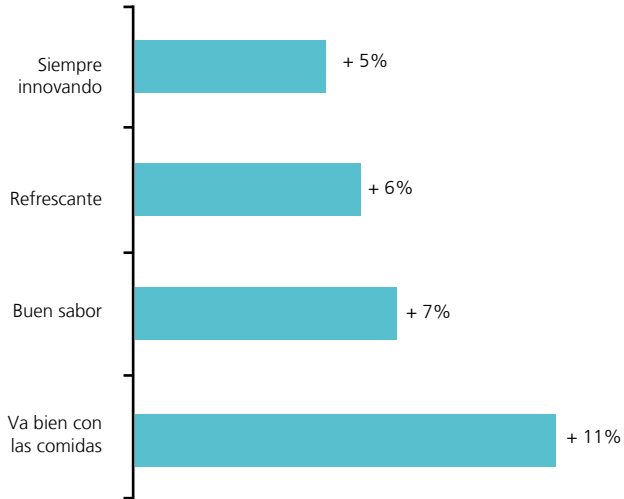
Fuente: MPG Perú, año 2010.

### Anexo 2: Crecimiento 2010 vs. 2009 en volumen y *profit* (brand value Inca Kola)



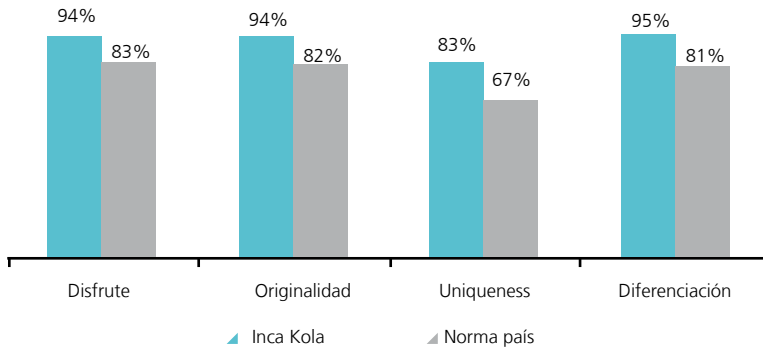
Fuente: Coca-Cola Servicios de Perú.

**Anexo 3: Crecimiento en indicadores clave de la marca Inca Kola: 2010 vs. 2009: asociación de la marca con atributos de imagen**



Fuente: Milward Brown. Beverage Brand Barometer 2010.

**Anexo 4: Indicadores de comunicación: asociación de los comerciales con atributos clave**



Fuente: Milward Brown, TV Link 2010.



**Edad: 2 años 9 meses**  
**Peso: 10.7 kg**  
**Talla: 78.3 cm<sup>10</sup>**

**Edad: 2 años**  
**Peso: 11.6 kg**  
**Talla: 86.4 cm**

6 meses

**alicorp**



Fines no comerciales, bien social o  
utilidad pública

## PREMIO EFFIE PLATA

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

Anunciante: ALICORP S.A.A.  
Agencia: Publicis Asociados S.A.C.



# GRAN EFFIE 2011

---

Caso: San Fernando - Reinención en la granja

Caso: Pampers

Caso: Reposicionamiento de pinturas CPP

Caso: Trident

Caso: Nescafé Maintrust

Caso: ISIL - Aprende haciendo

Caso: Plaza Vea Líder

Caso: Marsella Max

Caso: Banca celular BCP

Caso: Interbank - Campaña "Somos impacientes"

Caso: Inca Kola - Campaña "Aniversario 75"

Caso: ALICORP - Campaña de nutrición infantil

# CASO:

# ALICORP - CAMPAÑA DE NUTRICIÓN INFANTIL

**Categoría:** Fines no comerciales, bien social o utilidad pública

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Juan Carlos Casafranca Rosas

**Colaboración:** Estefany María Mercado Estévez

## 1. Resumen del caso

Los niveles de desnutrición infantil en el Perú son altos y más críticos aun en zonas rurales. Es un problema en cuya solución deben concurrir una adecuada política de Estado y el apoyo de organizaciones y empresa privadas.

Ante este reto, **ALICORP** lanzó una iniciativa inédita: **“Alimenta el Futuro”**, una campaña de comunicación que buscó y logró **mejorar los hábitos y actitudes** de las madres respecto a la nutrición de sus hijos.

Para definir el contenido y el formato de la campaña, se realizaron consultas a: organizaciones especializadas, nutricionistas, antropólogos, y estudios de investigación antropológicos; los cuales coincidieron en explicar la determinante incidencia de la educación y los hábitos de las madres en la nutrición de los infantes.

Estos estudios mostraron que la mejora de hábitos solamente se dará cuando la comunicación técnica y especializada venga acompañada de un vínculo emocional que las haga sentirse comprendidas en su rol de madres responsables del futuro de sus hijos.

**“Alimenta el Futuro”** responde a este requerimiento y se fundamenta en tres componentes básicos: amor de madre, nutrición y futuro exitoso de los hijos. Esta fórmula fue el elemento clave y diferenciador de la campaña.

Esta campaña es un claro ejemplo de cómo el uso de herramientas y técnicas empleadas tradicionalmente con fines comerciales pueden, debidamente adaptadas, servir para lograr cambios importantes en iniciativas que tienen como fines primordiales el bienestar de las personas y el crecimiento del país.

## 2. La desnutrición infantil en el Perú

Entre las causas de la desnutrición se encuentran –además de la insuficiente ingesta de alimentos– las malas condiciones de vivienda, los malos hábitos de higiene, la carencia de agua potable y de servicios de desagüe, y, muy especialmente, la falta de educación nutricional de las madres.

Las consecuencias de la desnutrición son irreversibles y constituyen parte de los eslabones de la cadena del subdesarrollo del país: un niño desnutrido tiene limitada capacidad intelectual, que se evidencia en bajo rendimiento escolar, que deviene luego en desventajas laborales y consiguientes bajos ingresos económicos. Un niño mal nutrido hoy es un potencial ciudadano pobre y escaso de competencias para mejorar su calidad de vida en el futuro.

Desde la gestación y en los tres primeros años de vida, la desnutrición crónica y la anemia afectan de manera irreversible la capacidad física, intelectual, emocional y social de los niños, generan un mayor riesgo de enfermar por infecciones (diarreica y respiratoria) y de muerte. La desnutrición y la anemia traen consigo problemas en el plano físico en las niñas y niños, tales como la pérdida de oportunidad de una mejor talla y disminución de la capacidad estructural corporal. También dañan las capacidades funcionales nobles del cerebro, tales como la abstracción, la integración, el análisis, el pensamiento matemático, la capacidad de respuesta ante situaciones no estructuradas, alteraciones afectivas y emocionales. Todo esto tiene repercusiones muy fuertes además en el plano de la autoestima del ser humano.



En el lado derecho de la foto vemos un niña cuya madre recibió un programa de educación en nutrición y a la izquierda, una niña cuya madre nunca recibió conocimientos.

Fuente: Programa Buen Inicio, UNICEF.

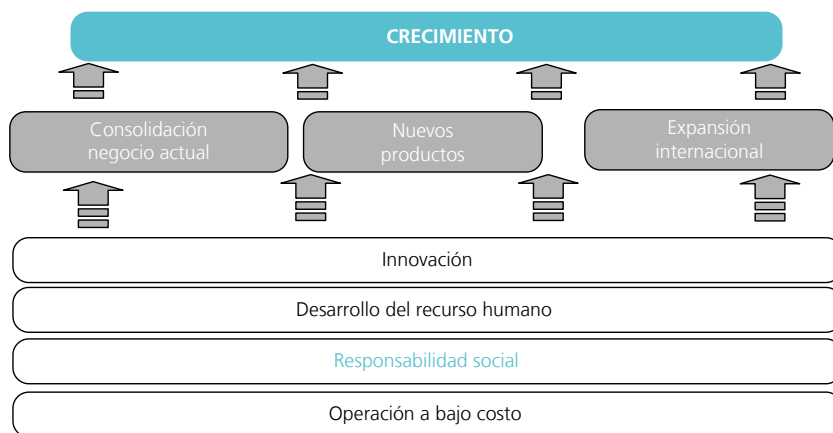
Existen suficientes evidencias científicas y empíricas que demuestran que la desnutrición en las niñas y los niños menores de 3 años tiene un impacto negativo durante todo su ciclo de vida, ya que en los primeros 18 meses se forma el cerebro.

La desnutrición crónica no es solo un problema de salud, es un indicador de desarrollo del país. La adecuada nutrición del niño se presenta así como un insumo esencial para el desarrollo social, económico y una inversión invaluable para el país.

### 3. La empresa

ALICORP es una empresa dedicada a la elaboración de productos 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.

## Cuadro 1: Estrategía de crecimiento de ALICORP



Fuente: Responsabilidad Social, ALICORP.

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

1. Es la primera empresa de capitales peruanos en recibir la calificación "A" por la Global Reporting Initiative (GRI).
2. Es una de las nueve empresas dentro del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima.
3. Está dentro de las primeras cinco empresas con mejor reputación en el Perú según Reputation Pulse Perú 2010 (INMARK).

### 3.1 Visión

ALICORP tiene una clara visión corporativa que orienta y armoniza sus actividades empresariales rumbo al año 2015:

"Sorprendemos a los mercados con nuestro crecimiento agresivo e innovación. Transformamos categorías comunes en experiencias extraordinarias. Nuestro objetivo es estar entre las 250 empresas más grandes de Latinoamérica".

### 3.2 Política de responsabilidad social

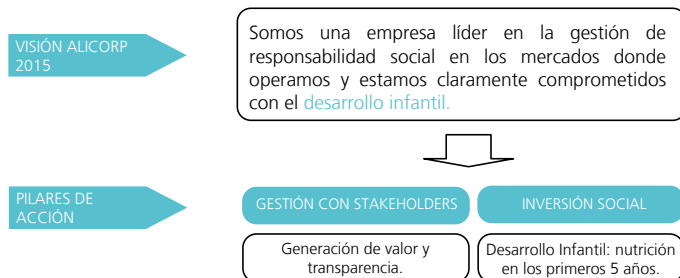
La empresa tiene un firme compromiso de responsabilidad social expresado en una política que orienta sus actividades:

"Estamos comprometidos con una gestión responsable en los aspectos productivos, laborales, sociales y ambientales en las comunidades donde operamos. Mantenemos los más altos estándares de ética y transparencia en las relaciones con nuestros grupos de interés. Aportamos proactivamente al desarrollo de iniciativas en nuestras comunidades con nuestro conocimiento o recursos organizacionales".

### 3.3 Modelo de responsabilidad social

Esta visión corporativa tiene una perspectiva propia al año 2015 y pilares de acción concordantes con un modelo de responsabilidad social.

**Cuadro 2: Modelo de responsabilidad social – ALICORP**



Fuente: Responsabilidad Social, ALICORP.

### 3.4 Grupos de interés

ALICORP mapea sus grupos de interés con la finalidad de identificar a los relevantes y establecer iniciativas de diálogo con ellos.

**Cuadro 3: Grupos de interes - ALICORP**



Fuente: Responsabilidad Social, ALICORP.

### 3.5 Objetivos de inversión social en ALICORP

El objetivo de la empresa es mejorar las prácticas de nutrición infantil en madres gestantes o con hijos de hasta 5 años a nivel nacional.

### 3.6 Historia

ALICORP siempre realizó diversas actividades de apoyo a la comunidad; sin embargo, desde el año 2005 decidió realizar tareas que sean más afines a sus valores y a la experiencia adquirida en sus actividades comerciales.

El reto que afrontó fue el de utilizar herramientas y técnicas empleadas tradicionalmente con fines comerciales para lograr importantes iniciativas conducentes al bienestar de las personas y el crecimiento del país.

#### 3.6.1 Recuperar

El 2005, ALICORP inicia Recuperar, un programa de educación en nutrición de madres gestantes o con hijos de hasta 5 años de los asentamientos más pobres de la Provincia Constitucional del Callao, con la finalidad de ganar experiencia en este campo y poder luego expandirlo a todo el Perú. Esta iniciativa tuvo la asesoría de Cáritas Callao. Los resultados del programa para el período 2007-2008 se expresan en las cifras de los beneficiarios:

**Cuadro 4: Resultados período 2007-2008**

Población de niños	Al iniciar Recuperar 2007	Al finalizar Recuperar 2007-2008
Niños con anemia	37,70%	12,80%
Niños con parásitos	37,70%	14,3%
Niños con desnutrición aguda	3,8%	0,5%
Niños con desnutrición crónica	35,90%	20%

Fuente: Cáritas Callao.  
Elaboración propia.

**Cuadro 5: Madres y niños beneficiados**

	2005	2006	2007-2008	2008-2009	Total
Niños con anemia	500	512	819	800	2.631
Niños con parásitos	200	303	400	500	1.403

Fuente: Cáritas Callao.  
Elaboración propia.

### 3.6.2 Difusión radial

En el 2006, se llega a brindar educación por radio. Durante tres años consecutivos, se educó en nutrición infantil a través de Radio Programas del Perú. Se llegó cada semana a más de 6 millones de madres en el Perú. Y durante un año a través de CPN Radio. Se brindaron útiles consejos de nutrición en los temas más relevantes de nutrición infantil a los oyentes: recetas diarias, muy económicas y altamente nutritivas para los niños.

Desde el 2009, se llega a las radios más lejanas con “La Radio Saludable”, campaña educativa acompañada de un manual para comunicadores de las radios rurales de la Sierra en temas de nutrición.



En el Perú la radio es el medio de mayor penetración en las zonas de pobreza extrema donde hay mayores índices de desnutrición crónica infantil. Se lograron realizar 22 spots radiales con consejos útiles en español, aimara y quechua. Todos los contenidos fueron avalados por el **Ministerio de Salud del Perú**.

Además, más de 150 radios rurales utilizan el manual en sus localidades, con una cobertura al 75% de las radios más importantes.

### 3.6.3 El voluntariado

Es una iniciativa de ALICORP que tiene por objetivo contribuir con el desarrollo infantil de los niños menores de 5 años a través de talleres educativos realizados por el personal de ALICORP.



Está enfocado en brindar educación en nutrición a las familias con hijos menores de 5 años de ALICORP. El 2009 y 2010, 170 familias se beneficiaron del programa con 2 campañas clínicas al año y 9 sesiones educativas y cuatro Talleres de Cocina Nutritiva a bajo costo.



A partir del 2011, el Programa de Voluntariado brindará educación a las familias de la comunidad que los rodea, es decir, a las madres con hijos menores de 5 años de Carmen de la Legua Reynoso. Los temas que se abordarán en estos talleres son "Habilidades para la vida" y "Nutrición infantil". Se ha firmado un convenio con el Centro de Salud de Carmen de la Legua Reynoso para contar con su respaldo y su apoyo.

### 3.6.4 Premio Perú 2021

En el año 2010, ALICORP recibió el Premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible en la categoría "Colaboradores".

## 4. La marca: "Alimenta el Futuro"

El año 2010, se inicia el programa "Alimenta el Futuro". Este consiste en realizar inversiones publicitarias con el objetivo de promover buenos hábitos y actitudes nutricionales en la infancia.



### 4.1 Escenario

Desde su inicio como empresa, ALICORP ha realizado acciones empresariales de apoyo a la comunidad enmarcadas dentro de su estrategia de responsabilidad social. Algunas enfocadas en mejorar los estándares de vida de zonas con viviendas precarias a través de voluntariados y otras, en comunicación radial dirigida a las amas de casa para promover una mejor alimentación.

Sin embargo, habiendo concluido exitosamente estos proyectos, a principios del 2010 todavía se mantenía un gran reto por resolver dentro de la empresa: ¿de qué manera la empresa más grande de alimentos del país puede contribuir con la sociedad en mayor escala y con mayor impacto?

Evaluando rutas posibles de apoyo a la comunidad, había mucho por hacer en varios frentes. Se buscó una alternativa que generase cambios sustanciales para el país, y se encontró un grupo recurrente en varias rutas: **los niños**.

El Perú, país aún en desarrollo, depende sobremedida de los niños de hoy, que serán los ciudadanos de mañana. Existen tres áreas críticas que deben ser abordadas para ellos: salud, alimentación y educación. Es así que ALICORP decide contribuir con la disminución de la desnutrición infantil. Es la forma más sustancial e importante para construir el futuro del Perú

### 4.2 El producto

Todas las mamás quieren nutrir bien a sus hijos, pero muchas no saben cómo hacerlo; al evidenciarlo, surgen en ellas frustraciones respecto a su rol de madre. Seguir incidiendo en lo que no hace bien era alimentar esa frustración y cerrar cualquier oportunidad de cambio. En consecuencia, el producto buscado era:



## Una forma de hacerles fácil y sencilla la tarea a las mamás.

El personal de ALICORP empezó realizando consultas a reconocidas entidades internacionales como la OMS y UNICEF, y localmente el MINSA, y contando con la asesoría de especialistas en nutrición infantil, tomó conocimiento de que hay:

### 7 momentos claves en la vida del niño que definen una buena alimentación:

1. La alimentación de la madre durante el embarazo.
2. La lactancia materna hasta los 2 años.
3. Las primeras comidas del bebé a partir de los 6 meses de vida.
4. La actividad física del niño como factor de crecimiento.
5. El lavado de manos (higiene).
6. La alimentación variada.
7. El plato de segundo (en lugar del tradicional “caldo nutritivo”).

Algunos de estos momentos claves son ya de amplio conocimiento (sobre todo los tres primeros); sin embargo, otros fueron causa de sorpresa al saber que influían en una buena nutrición. Incluso, “el plato de segundo” iba en contra de las habituales creencias de las mamás, lo que planteaba un trabajo aún más difícil.

### 4.3 El mercado objetivo

La decisión de ir por esta ruta solo fue el primer paso para afrontar el gran reto, pues la desnutrición infantil no es un tema nuevo y ya estaba siendo abordado por entidades estatales e iniciativas privadas.

Uno de los principales factores que definen los niveles de nutrición y/o desnutrición es la **educación de la madre**. La escasez de recursos económicos y el acceso de determinados tipos de alimentos nutritivos pueden ser paliados si es que la madre administra adecuadamente sus actividades y recursos. En consecuencia:

### El mercado objetivo fue el de madres de NSE C, D y E de todo el país.

### 4.4 Definición de una métrica de objetivos versus resultados

El personal de ALICORP consideró necesario establecer una métrica válida para verificar el cumplimiento de los objetivos. Se diseñó un plan de medición cuantitativo estadísticamente significativo consistente en:

1. **Un estudio línea base de hábitos y actitudes** en mayo del 2010 (309 amas de casa encuestadas de los NSE C, D y E), que serviría como referencia del punto de partida.
2. **Un estudio cierre de hábitos y actitudes** en noviembre del 2010 (301 amas de casa encuestadas de los NSE C, D y E).

En ambos estudios se consideró exactamente el mismo universo, la misma distribución de la muestra y la misma estructura del cuestionario, de manera que sean perfectamente comparables.

## 4.5 Objetivos y estrategias de marketing

### 4.5.1 Objetivo de marketing

**Lograr una mejora evidente en los hábitos para por lo menos uno de los siete momentos claves** para la nutrición infantil durante el primer año de la campaña. Era un objetivo muy retador, pues cambiar un hábito es un proceso de largo plazo, sobre todo si ese hábito se basa en tradiciones y costumbres establecidas. Y más aun, hacerlo en solo un año.

### 4.5.2 Estrategia de marketing

El desafío era muy claro: lograr que las madres realmente mejoren sus hábitos y actitudes hacia las prácticas correctas de nutrición de sus hijos. Para afrontarlo, debía comprenderse en profundidad los factores y razonamientos que llevan a las mamás a actuar, muchas veces, en contrario a la recomendación de especialistas. Los resultados de la investigación mostraron que:

1. Era imprescindible educar a las madres; sin su compromiso nada es posible.
2. Las madres ya han escuchado recomendaciones de diversas fuentes.
3. Ellas valoran estas recomendaciones.
4. Su conducta real se basa en las recomendaciones de sus madres, amigas cercanas o las tradiciones de su región.

Campañas previas (gubernamentales y privadas) habían logrado resultados poco alentadores. En consecuencia: **se desarrolló un concepto creíble y deseable destinado a generar cambios reales en las actitudes de las madres:**

“Tus hijos son lo más importante que tienes, y su futuro depende de cómo los nutras, pero solo cambiarás los hábitos de nutrición de tus hijos si los consejos provienen de alguien que conoce tu realidad, que es como tú pero que –además– es una experta en la nutrición de los niños”.

## 4.6 Objetivos y estrategias de comunicación

### 4.6.1 Objetivo de comunicación

Desarrollar aprendizajes y mejoras evidentes en sus actitudes respecto a la importancia de los siete momentos claves para la nutrición infantil.

### 4.6.2 Estrategia de comunicación

Se establecería una clara línea de correspondencia entre: **amor de madre + excelente rol en la nutrición de sus hijos + futuro exitoso de sus hijos.**

Esta palanca emocional lograría que las madres se conviertan en mejores receptoras del mensaje. Con esta línea de correspondencia, se obtendría una sinergia al unir información racional y teórica con valores emocionales relevantes para la mamá.

## 4.7 La campaña promocional

La campaña, diseñada con el apoyo de la Agencia de Publicidad **Publicis S.A.**, comprendía una armoniosa secuencia de ocho comerciales de televisión. El primero era de introducción y los otros siete reflejaban sendos momentos claves en la nutrición infantil.

En vista de que los “*entry points*” naturales (embarazo, lactancia, primera comida) eran, de por sí, momentos críticos para las mamás, se decidió seguir las etapas de crecimiento del niño e iniciar la pauta de TV con esos comerciales.

Esta concatenación generó una más rápida identificación con la campaña, el formato y, especialmente, la credibilidad de los consejos. Posteriormente, se emitieron los demás comerciales, pero se dejó para el final el de “Plato de segundo”, porque se sabía que en ese caso tendrían que romper una costumbre arraigada por generaciones.

Un aspecto crucial fue el tono de comunicación; fundamental para generar esa conexión emocional con las mamás. A diferencia de otras campañas con estilo formal y muy técnico, se decidió transmitir un carácter más cercano, optimista, feliz. Los ocho comerciales transmiten sensaciones de alegría, amor y optimismo por el futuro. En línea y como reflejo de lo que el Perú y todos los peruanos sienten en los últimos años.

La música elegida también fue importante. Se utilizó la cumbia, un ritmo popular, muy cercano a ellas y muy festivo; y se incorporaron coros con voces de niños que fortalecían el vínculo con la madre.

La “*selling line*” desarrollada fue: **“Alimentar su futuro con amor”**. Esta refleja claramente la línea de correspondencia (amor, nutrición y futuro) que se transmitió.

#### 4.8 Estrategia de medios

La audiencia objetivo fueron amas de casa de 20 a 35 años de edad (que tienen, con mayor probabilidad, hijos entre 0 y 3 años), de NSE C, D, y E a nivel nacional.

La estrategia de medios, diseñada con el apoyo de la agencia de medios MEDIAVEST S.A., priorizó la TV, capitalizando su alta cobertura en el interior (80%). Se mantuvo continuidad de mayo a noviembre, con pesos que aseguran una frecuencia efectiva de +3 y un alcance de 70% en promedio.

Se complementó con el programa “La Radio Saludable”, que llega a través de 150 radios a zonas rurales de la Sierra. Se alcanzó un total de 11.400 TGRP del 7 de mayo al 7 de noviembre de 2010.

Asimismo, varios canales de TV nacionales compartieron el proyecto y otorgaron, sin costo adicional, espacios preferenciales y bonificaciones. Su presencia en el lanzamiento de la campaña, junto con representantes del MINSA, reforzaron la imagen de credibilidad y aporte del gobierno y la empresa privada.

Esta colaboración se dio porque **ALICORP** una empresa de alimentos, **decidió no asociar la campaña a ninguna de sus marcas**, prescindiendo de objetivos comerciales y enfocándose en un único objetivo de responsabilidad hacia la niñez del Perú.

### 5. Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados obtenidos fueron superiores a los esperados en los objetivos primordiales de la campaña: cambio de hábitos, aprendizaje y mejora de actitudes.

#### 5.1 Cambio de hábitos

Al final de la campaña, se lograron mejoras significativas en los hábitos de tres de los momentos claves de nutrición (vs. el objetivo de mejora de un hábito):

1. Comida sana durante el embarazo.
2. Mayor alimentación con plato de segundo.
3. Mayor actividad física entre 0 y 3 años.

Es importante destacar el éxito logrado con el hábito más difícil de cambiar (el plato de segundo), pues la creencia de que los caldos son muy nutritivos es muy fuerte. Se logró un incremento significativo en la proporción de madres que afirman dar a sus hijos únicamente o principalmente segundo (en lugar de caldos), que alcanzó al 62% de entrevistadas (+14pp). El logro es particularmente destacable en el NSE E, en el que –según el estudio de línea base– esta práctica estaba menos extendida (solo 33% daba plato de segundo) y gracias a la campaña prácticamente se duplicó, alcanzando al 64% de entrevistadas del segmento.

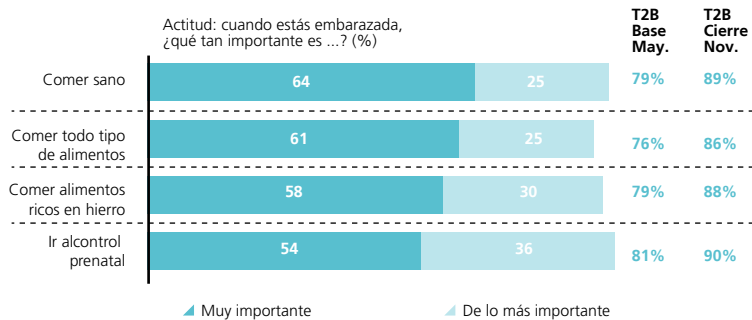
## 5.2 Aprendizaje y mejora de actitudes

En todos los casos, al final de la campaña, se hizo evidente una mejora estadísticamente significativa en la importancia y relevancia que las amas de casa confieren a cada uno de los momentos claves para la nutrición de sus hijos.

En general, la campaña contribuyó a generar una actitud más responsable hacia la alimentación saludable. Incluso pudo ser la causa por la que aumentó la frecuencia de consumo de vitaminas. Las entrevistadas se caracterizan por haber tenido su primer embarazo a los 21 años (en promedio). La casi totalidad (95%) manifiesta que asiste a controles prenatales una vez al mes.

Se observa que el programa generó un cambio en la actitud de las madres, que muestran mayor predisposición a tomar importancia a variables como: comer sano, comer todo tipo de alimentos, comer alimentos ricos en hierro e ir al control prenatal. En todas ellas existe un incremento en la valoración.

**Cuadro 6: Actitud durante el embarazo**



Fuente: IPSOS APOYO. Campaña "Alimenta el Futuro".

## 5.3 Evaluación de la campaña sin revelar auspiciador

La casi totalidad de entrevistadas recordaron haber visto algún comercial de la campaña (mostrado en TELEPIC), obteniéndose una importante recordación. En el siguiente cuadro, se muestra la recordación de al menos un spot.

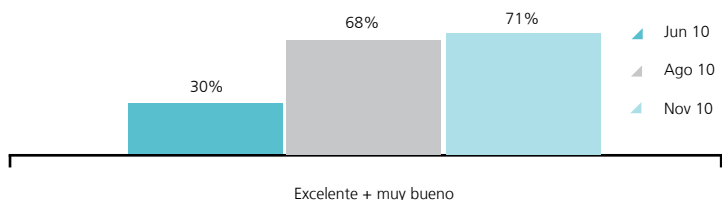
**Cuadro 7: Recordación de campaña**

Recordó al menos un comercial de la campaña "Alimenta el Futuro"		
Jun 10	Ago 10	Nov 10
83%	98%	84%

Fuente: IPSOS APOYO. Campaña "Alimenta el Futuro".

Luego, se evaluó la campaña, lo que dio como resultado la calificación de “excelente” y “muy bueno”, en los porcentajes indicados en el gráfico siguiente:

**Cuadro 8: Evaluación de la campaña**

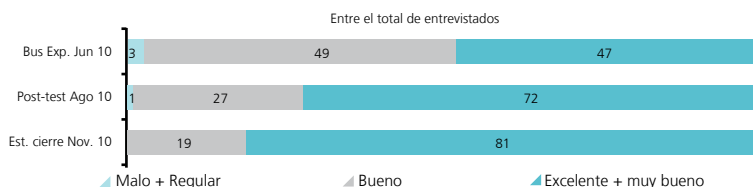


Fuente: IPSOS APOYO. Campaña “Alimenta el Futuro”.

### 5.4 Evaluación de ALICORP como auspiciador de la campaña

Existe una evaluación muy favorable hacia la empresa como auspiciadora de la campaña. En el siguiente cuadro, se muestran los resultados a la pregunta: **“En términos generales: ¿qué le parece que ALICORP esté haciendo esta campaña?”**.

**Cuadro 9: Evaluación de ALICORP como auspiciador**



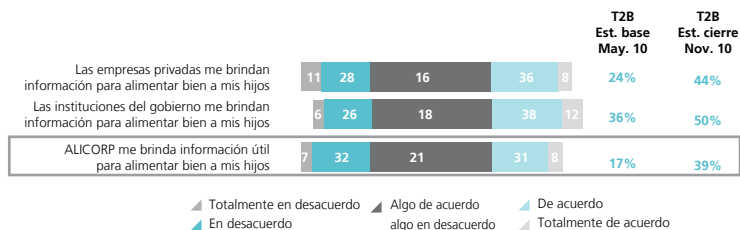
Fuente: IPSOS APOYO. Campaña “Alimenta el Futuro”.

Se puede observar que el porcentaje “excelente + muy bueno” va incrementándose desde el mes base hasta el mes de cierre, lo cual es uno de los indicadores del éxito del programa.

Luego, se observa también el incremento de la valoración de la información nutricional brindada por el gobierno, la empresa privada y ALICORP:

**Cuadro 10: Valoración de la información nutricional recibida**

¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones?



Fuente: IPSOS APOYO. Campaña “Alimenta el Futuro”.

Es reconfortante saber que la campaña desarrollada por ALICORP ha contribuido de manera efectiva, con alcance nacional y con resultados evidentes, con el futuro del Perú a través de ruta más importante de crecimiento para el país: nuestros niños.

La labor de erradicación de la desnutrición infantil no puede concluir aquí, es un trabajo de largo aliento, seguirá siendo un camino difícil y no podrá hacerlo una sola entidad. Se trata de un trabajo conjunto de instituciones privadas y gubernamentales. Sin embargo, los resultados de este primer gran esfuerzo alientan a continuar educando a las mamás para construir un mejor futuro para el Perú.

## 6. Preguntas

1. ¿Cuales crees que fueron los factores que determinaron el éxito de la campaña?
2. ¿Porque crees que ALICORP no asoció la campaña "Alimenta el Futuro" con ninguna de sus marcas?
3. Con relación a la pregunta anterior: ¿crees que fue una decisión acertada?
4. ¿Qué otras modalidades de comunicación podría haber utilizado para que la campaña tuviera una mayor cobertura?
5. ¿Cuál es el beneficio que obtiene ALICORP al crear esta campaña?
6. ¿Qué impacto crees que la campaña tendrá en el posicionamiento de la empresa?

**Cuadro 11: Momentos clave definidos - aprendizajes y actitudes**

Momentos clave definidos	Hábitos Variable evaluada	Top Two Box (%)*		Aprendizajes y actitudes Variable evaluada	Top Two Box (%)*	
		Antes de la campaña (mayo 2010)	Después de la campaña (nov. 2010)		Antes de la campaña (mayo 2010)	Después de la campaña (nov. 2010)
Plato de segundo	Acostumbra dar a sus hijos única o principalmente plato de segundo (en lugar de caldo)	48%	62% (e)	Conocimiento de que un plato de segundo es más nutritivo que el caldo	79%	93% (e)
Actividad física	Su hijo realiza actividad física siempre	26%	34% (e)	Importancia de que los niños menores de 3 años se mantengan activos durante el día	65%	82% (e)
Embarazo	Acostumbra comer sano	89%	96% (e)	Importancia de comer sano durante el embarazo	73%	86% (e)
Lactancia	Edad hasta la que se da / piensa dar de lactar al niño	Promedio: 16 meses	Promedio: 16 meses	Conocimiento del periodo en el que se debe dar leche materna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los primeros 6 meses, la madre tendrá suficiente leche para amamantar a su bebé</li> <li>• Darle leche materna hasta los 2 años</li> </ul>	83%	90% (e)
Primera comida del bebé	Edad a la que se da / piensa dar papillas al niño	Promedio: 6 meses	Promedio: 6 meses	Conocimiento de la etapa en la que se deben dar papillas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de los 6 meses se debe complementar la lactancia con papillas</li> </ul>	70%	81% (e)
Hábitos de higiene	Costumbre de lavarse las manos antes de comer	98%	98%	Importancia de lavarse las manos antes de comer o preparar alimentos	88%	97% (e)
Alimentación variada	Acostumbra comer todo tipo de alimentos	90%	93%	Importancia de tener una alimentación variada, que incluya diferentes tipos de alimentos	80%	90% (e)

(\*) Ubica a las mamás que evalúan la variable como "importante o muy importante" o que están "de acuerdo o completamente de acuerdo", según cada variable.  
(e) Indica que hay diferencia estadísticamente significativa en comparación con la columna de su izquierda.  
Fuente: IPSOS APOYO. Campaña "Alimenta el Futuro".

**Cuadro 12: Plan de medios**

MES	MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
N° DE SEMANA																	
Lanzador (50'')	450		400	100													
Embarazo y nutrición (40'')			300	250	250	250										1.300	
Leche materna (35'')			300	300	250	250										1.350	
Su primera comida (25'')									350	350	350	350	350	300		1.700	
Actividad física (28'')									300	300	300	300	300	300		1.500	
Alimentación variada (28'')																	350
Manos limpias (28'')																	250
El plato del segundo (27'')																	
Total TRP	450		1.000	650	500	500	500	500	650	650	650	650	650	600	600	6.800	600

MES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
N° DE SEMANA												
Lanzador (50'')												
Embarazo y nutrición (40'')												950
Leche materna (35'')												1.300
Su primera comida (25'')												1.350
Actividad física (28'')												1.700
Alimentación variada (28'')	350	350	350	300								1.500
Manos limpias (28'')	250	250	250	200								1.200
El plato del segundo (27'')									350	350	350	300
Total TRP	600	600	600	500	350	350	350	350	300	350	350	11.400

Fuente: ALICORP.



## Bibliografía

- ▶ ALICORP  
2008 Memoria *Recuperar*.
- ▶ IPSOS APOYO  
2010 Campaña “Alimenta el Futuro”.

## Páginas web

- ▶ ALICORP  
[http://www.alicorp.com.pe/espanol/responsabilidad\\_social.html](http://www.alicorp.com.pe/espanol/responsabilidad_social.html)
- ▶ CÁRITAS - CALLAO  
[http://www.caritas.org.pe/sn\\_direc.htm](http://www.caritas.org.pe/sn_direc.htm)

# Ganadores 2011

2011	Anunciante	Agencia	Campaña
GRAN EFFIE	San Fernando	Circus Comunicación Integrada S.A.C.	Reinvención en la Granja
GRAN MARCA CLÁSICA	San Fernando		
GRAN MARCA MODERNA	Mi Banco		
CATEGORÍA	ORO		
	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
Productos de cualquier tipo	P&G	Yellow S.A.C.	Pampers crece 9% de participación en volumen en un año y medio
Alimentos y bebidas	Kraft Foods del Perú S.A.	JWT	Trident, Sabor que Dura Más
Servicios de cualquier tipo	ISIL S.A.	JWT	Aprende Haciendo
Lanzamiento de productos	Alicorp S.A.A.	Publicis Asociados S.A.C.	Marsella Max
Bajo presupuesto	Banco de Crédito del Perú	Phantasia/ Tribal DBD Perú	Banca Celular BCP
Imagen corporativa	San Fernando S.A.	Circus Comunicación Integrada S.A.C.	Reinvención en la Granja
Fines no comerciales, bien social o utilidad pública	Fundación Teletón San Juan de Dios	JWT	Pena por Alegría
CATEGORÍA	PLATA		
	ANUNCIANTE	AGENCIA	CAMPAÑA
Productos de cualquier tipo	CPPQ	Circus Comunicación Integrada S.A.C.	Reposicionamiento de Pinturas CPPQ
Alimentos y bebidas	Nestlé Marcas Perú S.A.C.	McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.	Nescafé Maintrust
Comercios	Supermercados Peruanos S.A.	Publicis Asociados S.A.C.	Plaza Ve a Líder
Lanzamiento de productos	ARCOR de Perú	Universal McCann	Lanzamiento Topline
Bajo presupuesto	Banco Internacional del Perú Interbank	JWT/Ingenia Soluciones S.A.C.	Somos Impacientes, alcanzamos 18,6% de participación de mercado en tiempo récord
Imagen corporativa	Coca-Cola Servicios de Perú S.A.	McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.	Inca Kola, Aniversario 75 <sup>a</sup>
Fines no comerciales, bien social o utilidad pública	ALICORP S.A.A.	Publicis Asociados S.A.C.	Campaña de nutrición infantil "Alimenta el Futuro"
Premio al uso más efectivo del medio de prensa	ISIL	JWT	Aprende Haciendo

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

Correo e.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)

Página web: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

MAYO 2012 LIMA - PERÚ





# EFFIE PERÚ 2011

ISBN: 978-9972-57-197-8



9 789972 571978