

LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING  
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS

# EFFIE AWARDS PERÚ

EDITOR

David Mayorga Gutiérrez

effie  
awards®



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Y CONTABILIDAD

**LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MÁRKETING**  
CASOS GANADORES DE LOS PREMIOS

**effie**  
perú

**2008**



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Y CONTABILIDAD

© Universidad del Pacífico  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**Las mejores prácticas del márketing**  
**Casos ganadores de los Premios EFFIE Perú 2008**

David Mayorga (editor)

1ª edición: mayo 2009

Diseño gráfico: Icono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-150-3

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2009-05844

---

BUP - CENDI

**Las mejores prácticas del márketing : casos ganadores de los Premios EFFIE : Perú 2008** / Ed. David Mayorga. – Lima : Universidad del Pacífico, 2009.

/ Mercadeo / creatividad / competitividad / publicidad / marcas registradas / estrategia empresarial / empresas / premios / estudios de casos / Perú /

658.8 (85) (CDU)

---

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

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

Derechos reservados conforme a Ley.

5 **I.** Introducción

7 Los Premios EFFIE Perú

8 Grandes Marcas

11 **I.** CATEGORÍA: PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO

**Caso:** Pilsen Callao  
**Campaña:** Reposicionamiento de Pilsen Callao  
**Elaborado por:** Andrea Brinda, Karina de la Puente y Alejandra Hernández

**Caso:** Pilsen Trujillo  
**Campaña:** Pilsen Trujillo a nivel nacional  
**Elaborado por:** Jimena Grados y Paola Orihuela

31 **II.** CATEGORÍA: SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO

**Caso:** BCP  
**Campaña:** Fin de mes  
**Elaborado por:** Claudio del Águila y Roberto Lévano

**Caso:** Interbank Ahorro Casa  
**Campaña:** Ahorro casa, tu casa propia sin papeleos  
**Elaborado por:** Melina Olórtegui Marley y Carlos Kuc Fonghi

73 **III.** LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

**Caso:** Cerveza Franca  
**Campaña:** Lanzamiento cerveza Franca  
**Elaborado por:** Giselle Barraza y Alejandra Benavides

**Caso:** Cifrut  
**Campaña:** Cifrut, intensidad de sabor  
**Elaborado por:** Daniel Álvarez y Alexander Udolkin



## 103 IV. LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS

**Caso:** LAN.com  
**Campaña:** LAN.com – medios de pago  
**Elaborado por:** Carolina Vigil y José Antonio Bellina

## 119 V. CATEGORÍA: PROMOCIONES

**Caso:** SOAT Delivery  
**Campaña:** SOAT Delivery  
**Elaborado por:** Francisco Picasso y Germán Rodríguez

**Caso:** Mibanco  
**Campaña:** Crédito aprobado  
**Elaborado por:** Francisco Villón y Joanne Schneider

## 155 VI. CATEGORÍA: RETAILERS

**Caso:** Plaza Vea  
**Campaña:** Lanzamiento Plaza Vea en provincias  
**Elaborado por:** Lady Gutiérrez y Gabriela Llerena

## 169 VII. CATEGORÍA: IMAGEN CORPORATIVA

**Caso:** Interbank - imagen corporativa  
**Campaña:** El tiempo vale más que el dinero  
**Elaborado por:** Erika Guzmán y Elvia Tejada

## 191 VIII. CATEGORÍA: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**Caso:** Diario *Trome*  
**Campaña:** Lanzamiento *Trome* Norte  
**Elaborado por:** Claudia Montiel y Ricardo Murillo

## 209 IX. CATEGORÍA: CAMPAÑA DE UTILIDAD PÚBLICA, INTERÉS SOCIAL O FINES NO COMERCIALES

**Caso:** Cyzone  
**Campaña:** Quiérete  
**Elaborado por:** Roberto Ortiz y Chantal Drenthen

**Caso:** Pilsen Callao

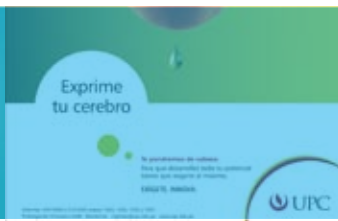
**Premio:** Marca Clásica

**Elaborado por:** Carolina Ternero y Christoph Dock

**Caso:** Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

**Premio:** Marca Moderna

**Elaborado por:** Mercedes Sairitupac Malo y Estela Carranza Cedrón



# Introducción


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

La Universidad del Pacífico, en su rol de auspiciador académico del concurso, está interesada en publicar y difundir los casos ganadores de los premios EFFIE Perú y de las Grandes Marcas por medio 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 marketing y publicidad, y reconocer la efectividad de las organizaciones locales en el logro de sus objetivos en un ambiente muy competitivo.

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

Para la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico es grato presentar esta publicación sobre los casos ganadores de los Premios EFFIE Perú del año 2008, los cuales han sido elaborados por alumnos de nuestra casa de estudios. Para la elaboración de los casos se trabajó con la información que las empresas y las agencias publicitarias ganadoras entregaron a la organización EFFIE Perú. Se entrevistó a los actores de los casos y se revisó información obtenida en el Congreso EFFIE Perú 2008, realizado el 21 de octubre de 2008 en la Universidad del Pacífico.

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



Se utilizó de manera directa la información de los documentos de Conep e Ipsos Apoyo 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 diarios, revistas y 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. Al comité organizador del Premio EFFIE 2008, y en especial a Alfredo Torres y a Flavia Maggi, que 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 secundarias; a la profesora Patricia Lay, asistente del proyecto EFFIE Perú 2008; 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 / NY (AMA/NY) ha otorgado los premios EFFIE (marca registrada por AMA/NY), los cuales 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 sido capaces de exhibir y demostrar 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: 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, Ucrania.

## Los Premios EFFIE Perú

Los EFFIE Perú, que se organizan anualmente en el Perú desde 1996, constituyen la única instancia profesional de evaluación del márketing y la 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, etcétera.

“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.ipsos-apoyo.com.pe/extranet/effieperu/html/main>>.

- Servicios de cualquier tipo. Servicios financieros, AFP, etcétera.
- *Retailers*. Para casos y campañas de establecimientos comerciales tales como tiendas por departamentos, supermercados y cadenas de farmacias, etcétera.
- 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 está acompañada por un beneficio adicional específico por 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 en 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 América Latina 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 durante más de quince años.
- Gran marca moderna. La marca que ha gozado de éxito por lo menos durante tres años.







# I. Categoría

## Productos de cualquier tipo



**effie**  
perú



DESDE



1863



Productos de cualquier tipo

# PREMIO GRAN EFFIE/EFFIEORO

**Caso:** Pilsen Callao

**Campaña:** Reposicionamiento de Pilsen Callao

**Anunciante:** Backus & Johnston

Piotr Jurjewicz Blaszak Vicepresidente de Márketing  
Enrique Rosas Bernedo Director de Marca Pilsen Callao

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

Álvaro Flores Estrada Gerente General  
Garland

Productos de  
cualquier tipo

# PREMIO GRAN EFFIE

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: PILSEN CALLAO

**Categoría:** Productos de cualquier tipo

**Premio:** Gran EFFIE/EFFIE Oro

**Elaborado por:** Andrea Binda, Karina de la Puente y Alejandra Hernández

## 1. Análisis del sector

Durante el año 2008, la industria cervecera ha tenido mucho dinamismo con el lanzamiento de nuevas marcas y renovación de productos, así como por un aumento del consumo per cápita, que aún es relativamente bajo comparado con el de otros países, tanto de Europa como de América Latina. Este consumo, sin embargo, se está incrementado como consecuencia del mayor poder adquisitivo de la población peruana. En el 2008, el consumo per cápita llegó a 41,6 litros, frente a 36,7 litros en el 2007<sup>1</sup>.

Actualmente, el mercado cervecero en el Perú está liderado por el Grupo Backus, con una participación de mercado superior a 85%. Cuenta con seis plantas de producción descentralizadas y un portafolio de marcas diferenciado para diversas ocasiones de consumo. Las marcas nacionales son: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Pilsen Trujillo, Barena, Arequipeña y San Juan. Además, cuenta con la marca *premium* internacional Peroni Nastro Azzurro, del portafolio de SABMiller, que busca elevar la categoría de la cerveza en el Perú.

La empresa Ambev Perú, que inició operaciones en el año 2005, cuenta con dos marcas de cerveza: Brahma y Zenda, y cerró el año 2008 con una participación de mercado de 8%; mientras que el nuevo competidor, Ajeper, que luego de ser un actor importante en el mercado de bebidas gaseosas en el país, incursionó en el mercado cervecero<sup>2</sup> con una propuesta de precios bajos a través de sus marcas Franca y Caral, cuenta con una participación de mercado cercana a 5%.

## 2. La empresa: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.<sup>3</sup>

### 2.1 Historia<sup>4</sup>

Backus y Johnston (en adelante Backus) fue constituida el 10 de mayo de 1955 asumiendo el activo y el pasivo de la empresa Backus y Johnston Brewery Company Limited, una empresa fundada en Londres en 1889. Entre 1955 y 1973, el mercado se desarrolló significativamente y se modernizó la planta del Rimac.

<sup>1</sup> "Consumo per cápita de cerveza en el Perú llegara a 45 litros al final de 2008, calcula grupo Aje". En: Andina, Agencia Peruana de Noticias. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=pm4/zslhpYo=>>>.

<sup>2</sup> Véase el anexo 1: Marcas de cerveza por empresa; y el anexo 2: Producción nacional de cerveza.

<sup>3</sup> "Historia de Backus". Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.backus.com.pe/pdf/HistoriaBackus.pdf>>.

<sup>4</sup> Véase el anexo 3: Hitos relevantes en la evolución de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston.

En 1981 quedó instalada la primera línea de embotellamiento en la planta de Ate. En 1994, la empresa adquirió el 62% del capital de la Compañía Nacional de Cerveza S.A. (CNC), que había sido su competidora más importante por años y era accionista mayoritaria de Sociedad Cervecera de Trujillo. En el año 1996, se fusionaron estas dos cervecerías y Cervecería del Norte S.A. con cervecería Backus y se creó Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. En el año 2000, Backus adquirió la Cía. Cervecera del Sur del Perú S.A. (Cervesur) y se consolidó así como el mayor grupo cervecero en el mercado peruano.

Luego, en el 2002, el grupo empresarial Bavaria, de Colombia, se convirtió en el principal accionista de la sociedad al adquirir un paquete mayoritario del capital social.

Por último, en el año 2005 el Grupo Bavaria se integró al Grupo SABMiller, segundo grupo cervecero en el ámbito mundial con presencia en más de 60 países y con un portafolio de marcas muy diversificado.

## 2.2 Empresa

Backus cuenta con seis plantas de producción en el territorio nacional, lo que le permite optimizar sus costos de transporte y ser más eficiente y competitivo en la distribución. Por otro lado, cuenta con el apoyo directo del principal accionista, el Grupo SABMiller, que posee experiencia y *know-how* en el negocio cervecero en el ámbito mundial.

El principal objetivo de la empresa es mantenerse como la primera cervecera nacional y alcanzar estándares internacionales.

Backus basa su estrategia en cinco pilares:

- ▶ El crecimiento con las marcas
- ▶ La competitividad
- ▶ Liderazgo en el control de costos
- ▶ Aseguramiento de la calidad total de sus productos
- ▶ El desarrollo sostenible en el tiempo

La compañía comercializa sus productos a escala nacional por medio de dos empresas distribuidoras: San Ignacio S.A. (SISA) y Dicoposac.

Como parte de su estrategia, la empresa se encuentra en un proceso de constante modernización de sus marcas, además de promover el consumo de cerveza en diversos momentos y ocasiones, e identificarse con diversos segmentos de la población. Los posicionamientos que se tomaron en cuenta fueron los siguientes:

| Posicionamientos |                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Marca            | Posicionamiento                                                                 |
| Cristal          | Cerveza de los peruanos                                                         |
| Pilsen           | Reúne a los amigos de verdad                                                    |
| Cusqueña         | Cerveza peruana de calidad internacional para disfrutar los momentos especiales |
| Barena           | Deja que todo fluya                                                             |

Fuente: Cervecerías Backus & Johnston.  
Elaboración: propia.



### 3. Pilsen Callao

“De lejos la cerveza más antigua del Perú, y una de las más longevas de Sudamérica, Pilsen Callao remonta sus orígenes a 1863, cuando Federico Bindels se asoció con el ciudadano francés Aloise Kieffer para fabricar la primera cerveza en el entonces barrio portuario del Callao. El surgimiento de Pilsen Callao se produjo en momentos tumultuosos de la historia peruana. Casi siglo y medio después, se mantiene en los más altos niveles de preferencia en el mercado cervecero peruano, con un público fiel a su calidad y valor histórico”<sup>5</sup>.

La misión de Pilsen es: “Ser reconocida como la cerveza más tradicional y confiable, ideal para los momentos auténticos de confraternidad y amistad”.

“Desde 1863, fiel a su tradición cervecera, Pilsen Callao nos brinda cada día el sabor tradicional de la cerveza”.

Los puntos de diferenciación de Pilsen Callao son:

- ▶ Primera cerveza del Perú, producida desde 1863
- ▶ Cerveza asociada a la auténtica amistad
- ▶ Marca reconocida por su tradición y experiencia cervecera
- ▶ Sabor en su punto, el sabor tradicional de la cerveza

#### 3.1 Escenario

A partir del 2005, el mercado peruano de cerveza se tornó sumamente competitivo, con nuevos lanzamientos, renovación de productos, reducción de precios e incremento de la inversión publicitaria.

El consumo per cápita creció 13,2% en el período 2005-2006, de 28 a 31,7 litros. En el segundo semestre del 2006, las cuatro marcas principales, que concentraban 85% del volumen nacional, eran: Cristal (47%), Pilsen Callao (21%), Brahma (10%) y Cusqueña (7%)<sup>6</sup>.

Durante el último trimestre del 2006 el mercado cervecero entró en una situación de gran dinamismo. Brahma lanzó una promoción masiva de precio (cuatro botellas de 630 ml por S/. 10) y la nueva Brahma Beats. Backus lanzó Barena, dirigida al segmento de adultos jóvenes, y Cristal relanzó su marca con un nuevo envase de 650 ml. Asimismo, a inicios del 2007 se lanzó al mercado la marca *premium* internacional Peroni Nastro Azzurro, y se relanzó la marca Cusqueña con un envase innovador y diferenciado.

En ese escenario, Pilsen Callao, marca con 143 años en el mercado peruano, iniciaba su proceso de reposicionamiento. En medio de ese dinamismo, la situación de Pilsen Callao era la siguiente:

- ▶ Estable durante los últimos tres años, con una participación de mercado de alrededor de 20% en el ámbito nacional<sup>7</sup>.
- ▶ Posicionamiento dual: esfuerzos de marketing centrados en la atención de jóvenes de 18 a 25 años, pero mantenía un posicionamiento tradicional en sus consumidores más fieles.

<sup>5</sup> “Pilsen Callao cumple 145 años de tradición y amistad”. En: Gatoencerrado.net. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.gatoencerrado.net/store/noticias/50/50459/detalle.htm>>.

<sup>6</sup> CCR Auditoría de Mercado.

<sup>7</sup> Ibíd.



- ▶ En percepción de producto, a octubre del 2006 tenía a escala nacional un nivel de rechazo de 10,3% como secuela del sabor del año 1990<sup>8</sup>.
- ▶ Disponibilidad y cobertura parcial de mercado (47,9% de distribución numérica a escala nacional)<sup>9</sup>.

En ese contexto, se presentaron los siguientes desafíos:

- ▶ Reposicionar Pilsen Callao para atender un segmento diferente.
- ▶ Defender su base de consumidores frente a un nivel de competitividad alto.
- ▶ Expandir la marca en el ámbito nacional y mejorar su desempeño (ventas, distribución y niveles de aceptación).

### 3.2 El producto

La cerveza Pilsen Callao, en su versión “rubia”, es una marca producida en el Perú por Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. Es considerada la primera cerveza en ser producida en el Perú. Antiguamente era producida por la Compañía Nacional de Cerveza y siempre ha sido considerada, junto con la cerveza Cristal, una de las dos principales marcas de cerveza en el Perú.

Pilsen Callao, una cerveza lager, se encuentra dentro de la categoría de las cervezas claras y brillantes, tipo pilsener. Tiene un contenido alcohólico de 5,0% y un contenido de carbohidratos menor a 3,5%.

Presentaciones:

- ▶ Botella de vidrio de 330 ml (en formatos “retornable” y “no retornable”)
- ▶ Envase de aluminio de 355 ml
- ▶ Botella de vidrio de 1.100 ml
- ▶ Botella de vidrio de 650 ml

La empresa cuenta con dos principales canales mediante los cuales distribuye el producto: mayoristas y distribuidores.

La compañía comercializa sus productos directamente en los puntos de venta, por lo que trabaja con dos empresas distribuidoras que cuentan con 44 centros de distribución, por medio de los cuales mantiene presencia en todo el territorio nacional. En el anexo 4 se puede ver los distintos canales en los que opera Backus.

Se realizó una promoción de vasos coleccionables que mostraban seis logotipos de la cerveza Pilsen. Asimismo, se utilizó una estrategia multimedios cuyos principales puntos de contacto fueron: televisión, radio, exteriores, material publicitario en el punto de venta, activaciones BTL con el consumidor y promociones en el punto de venta.

- ▶ Material promocional en exteriores:
- ▶ Paneles
- ▶ Vallas

<sup>8</sup> Dynamic Tribe – Millward Brown.

<sup>9</sup> Ibíd.

- ▶ Autobuses
- ▶ Paneletas

Material promocional en punto de venta:

- ▶ Afiches
- ▶ Portaafiche
- ▶ Paneles
- ▶ *Banners*
- ▶ Marcadores de precio: pedazos de cartulina o plástico en los que se consigna el precio y que tienen la marca de la cerveza
- ▶ Cabeceras de góndola: en ellas se incluye el nombre de la marca y el producto
- ▶ Posavasos
- ▶ Dípticos
- ▶ Letreros luminosos
- ▶ “Islas” con carteles de la marca o exhibidores
- ▶ Equipos de frío con la marca de la cerveza

### 3.3 La campaña promocional

Se necesitaba definir la idea que impulsaría la campaña, y así surgió “The Big Idea”, la cual tenía como fortaleza reconocer la principal fortaleza de la marca: su gran herencia y tradición cervecera, muy ligada a su experiencia: “Desde 1863, reuniendo amigos de verdad”.

Solo una marca auténtica podría proponer algo así. Esta nueva idea brindaba grandes oportunidades en el nuevo segmento de consumidores que querían atender, donde lo auténtico es altamente valorado.

Pilsen Callao atendería a un segmento radicalmente diferente al que venía atendiendo, al cual denominó “Socializando en confianza”. Este segmento está compuesto por un público adulto de 25 a 40 años de NSE predominantemente medio y bajo, conformado en su mayoría por trabajadores responsables. Las ocasiones de consumo se caracterizan porque se dan en un ambiente de confraternidad y amistad.

Durante años, todas las marcas del mercado estuvieron orientadas a conquistar al segmento adulto joven; sin embargo, ninguna se preocupó por atender de manera directa y consistente al segmento adulto. Su propuesta, entonces, añadiría valor a la marca, diferenciándose y resaltando su principal ventaja competitiva, la cual le permitiría respaldar el crecimiento a nivel nacional y fortalecerse frente a un mercado competitivo. El desafío adicional sería cómo ejecutar tamaño cambio en la marca y en el mercado con el menor riesgo posible y sin generar desconcierto en los consumidores habituales.

Frente a esto, se decidió trabajar el proyecto de manera evolutiva, con dos grandes etapas: en la primera se constituiría todo el soporte para la nueva propuesta de la marca, resaltando las credenciales de tradición de Pilsen Callao; la segunda etapa serviría para consolidar el nuevo posicionamiento: se implementaría la nueva plataforma de comunicación y el nuevo *packaging* e identidad visual de la marca.

### 3.4 Objetivos y estrategias de marketing

Los principales objetivos de marketing planteados por la empresa fueron:

- ▶ Reposicionar Pilsen Callao para convertirla en la cerveza con mayor tradición cervecera, ideal para compartir con “amigos de verdad”.

- ▶ Actualizar la identidad visual de la marca resaltando su tradición y herencia cervecera.
- ▶ Incrementar la participación de volumen de la marca en 3%.
- ▶ Lograr un crecimiento de 15% en el volumen de ventas a escala nacional.
- ▶ Mantener la participación de valor de la marca en 21%.
- ▶ Disminuir los niveles de rechazo de la marca en el ámbito nacional en 3 puntos porcentuales.
- ▶ Incrementar la distribución numérica de la marca a escala nacional en 5%.
- ▶ Incrementar los niveles de próximo consumo de 17,6% a 22%.

La estrategia la implementó en dos etapas: en la primera se construyó todo el soporte para la nueva propuesta de la marca, resaltando las credenciales de tradición de Pilsen Callao; y en la segunda, se consolidó el nuevo posicionamiento y se implementó la nueva plataforma de comunicación y el nuevo *packaging* e identidad visual de la marca.

La estrategia de marketing se basó en los resultados del estudio de segmentación desarrollado por Backus durante el 2006, el mismo que se desarrolló en el ámbito nacional en veintiséis ciudades. Al final del proceso, como parte de la estrategia de portafolio de marcas, se asigna un territorio específico a cada marca, basado principalmente en las variables “tipología del consumidor” y “necesidades principales del consumidor”, para luego contrastarlas con la afinidad de cada marca.

Así, se decidió que Pilsen Callao atendería al segmento “Socializando en confianza”. A partir de este nuevo escenario, se decidió reposicionar la marca para hacerla más atractiva al nuevo perfil del consumidor. Este busca relajarse reuniéndose con sus amigos luego de cumplir con sus responsabilidades, en un ambiente de amistad y confianza (trabajadores responsables).

#### **Etapas I (noviembre del 2006 a mayo del 2007)**

- ▶ Producto: se introdujo el primer diseño evolutivo de la etiqueta, que destaca su tradición y vigencia, pero se mantuvo la botella de 620 ml.
- ▶ Precio: se mantuvo en S/. 3 por botella de 620 ml.
- ▶ Plaza: se mantuvo la base de clientes detallistas existente.
- ▶ Comunicación: se resaltó la vigencia de la marca y su papel de reunir amigos desde 1863, con la campaña “Tiempos”.
- ▶ Promoción: se desarrolló una promoción para el consumidor, de enero a marzo: por la compra de tres botellas de 620 ml más S/. 1 se podía canjear un vaso coleccionable.

#### **Etapas II (junio del 2007 a octubre del 2007)**

- ▶ Producto: se lanzó la botella de 650 ml, la misma que introdujo Cristal ocho meses antes, y se concluyó la nueva identidad visual del *packaging*.
- ▶ Precio: se mantuvo el precio en S/. 3 por botella de 650 ml. En junio del 2007 se incrementó el precio a S/. 3,20.
- ▶ Distribución: expandió su cobertura en ciudades del sur, centro y norte.
- ▶ Comunicación: se desarrollaron dos campañas temáticas: “Veterano” y “Boxeador”.
- ▶ La primera etapa se centró en la tradición y los “amigos de verdad”.

La segunda etapa cumplió un rol adicional: lanzar la nueva etiqueta y la nueva botella; para ello se generó una intriga una semana antes de su lanzamiento.

## 3.5 Objetivos y estrategias comunicacionales

### 3.5.1 Objetivos comunicacionales

Los objetivos comunicacionales fueron:

- ▶ Ser reconocidos como la marca “para compartir con los amigos de verdad”.
- ▶ Ser reconocidos como “la marca con mayor tradición cervecera”.
- ▶ Incrementar los niveles de *branding* en los comerciales de TV (mayor a 70%).
- ▶ Lograr una notoriedad publicitaria mayor a 50%.
- ▶ Lograr una cobertura promedio por campaña de 88% con frecuencia +3.

### 3.5.2 Estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional se basó en la publicidad, la audiencia objetivo y la estrategia de medios

#### Publicidad de la campaña

Se creó una plataforma de comunicación que alinearía todas las actividades de la marca en el largo plazo. Para ello, la marca asignó los siguientes valores: “amistad”, “autenticidad” y “tradicición cervecera”. El resultado fue la creación del concepto “Desde 1863, reuniendo a los amigos de verdad”, el cual sería la base para ser consistentes en los años siguientes<sup>10</sup>.

#### Audiencia objetivo

Perfil demográfico:

- ▶ Hombres de 28 a 40 años de los NSE B, C y D, en Lima y provincias.
- ▶ En su mayoría son casados y convivientes con responsabilidades familiares.
- ▶ Cuentan con un nivel de educación superior técnica.
- ▶ Viven en casas propias y/o alquiladas.
- ▶ Consumen de 2 a 4 litros de cerveza, principalmente los fines de semana.

Perfil psicográfico:

- ▶ Adultos tradicionales y responsables en su manera de pensar y actuar.
- ▶ Gustan relajarse pasándola bien con sus amigos cercanos y familiares.
- ▶ Seguros de sí mismos, les gusta debatir sus opiniones y puntos de vista.
- ▶ Creen que los valores tradicionales de familia son importantes e influyen en su vida.

Recursos totales invertidos en el período de exhibición, en dólares<sup>11</sup>:

- ▶ US\$ 8.034.993,80 (a tarifa impresa sin impuestos ni comisiones)
- ▶ GRP/TRP alcanzados: 11.469 TGRP

---

<sup>10</sup> Informe de la empresa. *Reposicionamiento de Pilsen Callao*. Noviembre del 2006.

<sup>11</sup> Ibope Time.

Período de exhibición:  
Inicio: 18 de noviembre de 2006  
Término: 6 de octubre de 2007

Marco competitivo<sup>12</sup>:

- ▶ Número de marcas o productos participantes en la categoría: catorce marcas principales (Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Barena, Pilsen Trujillo, Arequipeña, Peroni, San Juan, Iquiteña Extra, Brahma, Brahma Beats, Franca, Ucayalina, Del Altiplano y otras importadas)
- ▶ Número de productos con publicidad en el período: 9
- ▶ Inversión publicitaria total en la categoría, en el mismo período de exhibición: US\$ 43.172.600

### Estrategia de medios

Objetivos de medios:

- ▶ Lograr un nivel de notoriedad publicitaria alta (mayor a 50%).
- ▶ Alcanzar una cobertura de 80% con una frecuencia mínima de 3 en su grupo objetivo.

Canales de comunicación:

- ▶ En las dos etapas del proyecto se utilizó una estrategia multimedios cuyos principales puntos de contacto utilizados fueron: TV, radio, exteriores, material publicitario en el punto de venta y activaciones BTL con el consumidor (degustación a consumidores y promociones en el punto de venta).

### 3.6 Resultados atribuidos a la campaña

Durante el período de noviembre del 2006 a octubre del 2007 se consiguieron los siguientes resultados:

- ▶ Se logró construir un perfil de imagen de marca que confirma el reposicionamiento (“Para compartir con los amigos de verdad”, 34%; “Marca con mayor tradición cervecera”, 43%)<sup>13</sup>.
- ▶ Crecimiento de la participación de mercado en el ámbito nacional de +6 puntos porcentuales, de 20,8% a 26,8%, en un mercado altamente competitivo caracterizado por su dinámica de lanzamientos y promociones de precio<sup>14</sup>.
- ▶ Crecimiento en volumen de ventas a escala nacional de +29%<sup>15</sup>.
- ▶ Crecimiento en la participación de valor de más de 6 puntos porcentuales, de 21,2% a 27,4%<sup>16</sup>.
- ▶ El nivel de rechazo se redujo de 10,3% a 4,6% (noviembre del 2007) a escala nacional<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> Ibope Time, SME Monitor.

<sup>13</sup> Dynamic Tribe – Millward Brown.

<sup>14</sup> CCR Auditoría de Mercado.

<sup>15</sup> Informe de Backus 2007.

<sup>16</sup> CCR Auditoría de Mercado. Informe de Backus.

<sup>17</sup> Dynamic Tribe – Millward Brown.

- ▶ Se mejoró de 47,9% a 59,8% el nivel de distribución numérica de los puntos de venta a escala nacional<sup>18</sup>.
- ▶ La asociación de los comerciales de TV con la marca estuvieron por encima de 88%<sup>19</sup>.
- ▶ Se logró incrementar la intención de consumo futuro de 17,6% a 29%<sup>20</sup>.
- ▶ Se logró una notoriedad publicitaria promedio de 62,7%<sup>21</sup>.
- ▶ La cobertura total de medios alcanzada durante el proyecto fue de 97%, frecuencia +3<sup>22</sup>.

#### 4. Preguntas de discusión

- a. Analice el sector de cervezas en el Perú.
- b. ¿Cuáles son los principales puntos de diferenciación de Pilsen Callao?
- c. Identifique las oportunidades y los riesgos que presentó la campaña desarrollada por la empresa Backus para su marca Pilsen Callao.
- d. ¿Cuál es el posicionamiento de Pilsen Callao?
- e. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña Pilsen Callao?
- f. ¿Cuáles fueron los resultados de la campaña?

#### 5. Anexos

##### Anexo 1: Marcas de cerveza por empresa

| Empresa | Marcas                                                                                      |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| UCPBJ   | Cristal, Pilsen Callao, Pilsen Trujillo, Cusqueña, Barena, Peroni, San Juan, Malta Cusqueña |
| Ambev   | Brahma, Zenda (abril del 2008)                                                              |
| AJE     | Franca (setiembre del 2007), Caral (marzo del 2008)                                         |

Fuentes: Cervecerías Backus & Johnston, Ambev, Ajegroup.  
Elaboración: propia.

<sup>18</sup> CCR Auditoría de Mercado.

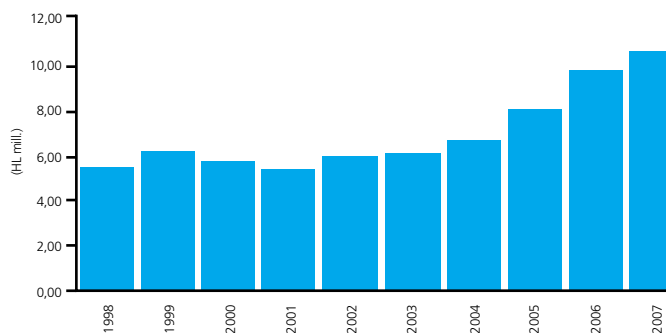
<sup>19</sup> TV Link – Millward Brown.

<sup>20</sup> Dynamic Tribe – Millward Brown. Informe de Backus.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibope Time. Informe Backus.

## Anexo 2: Producción nacional de cerveza



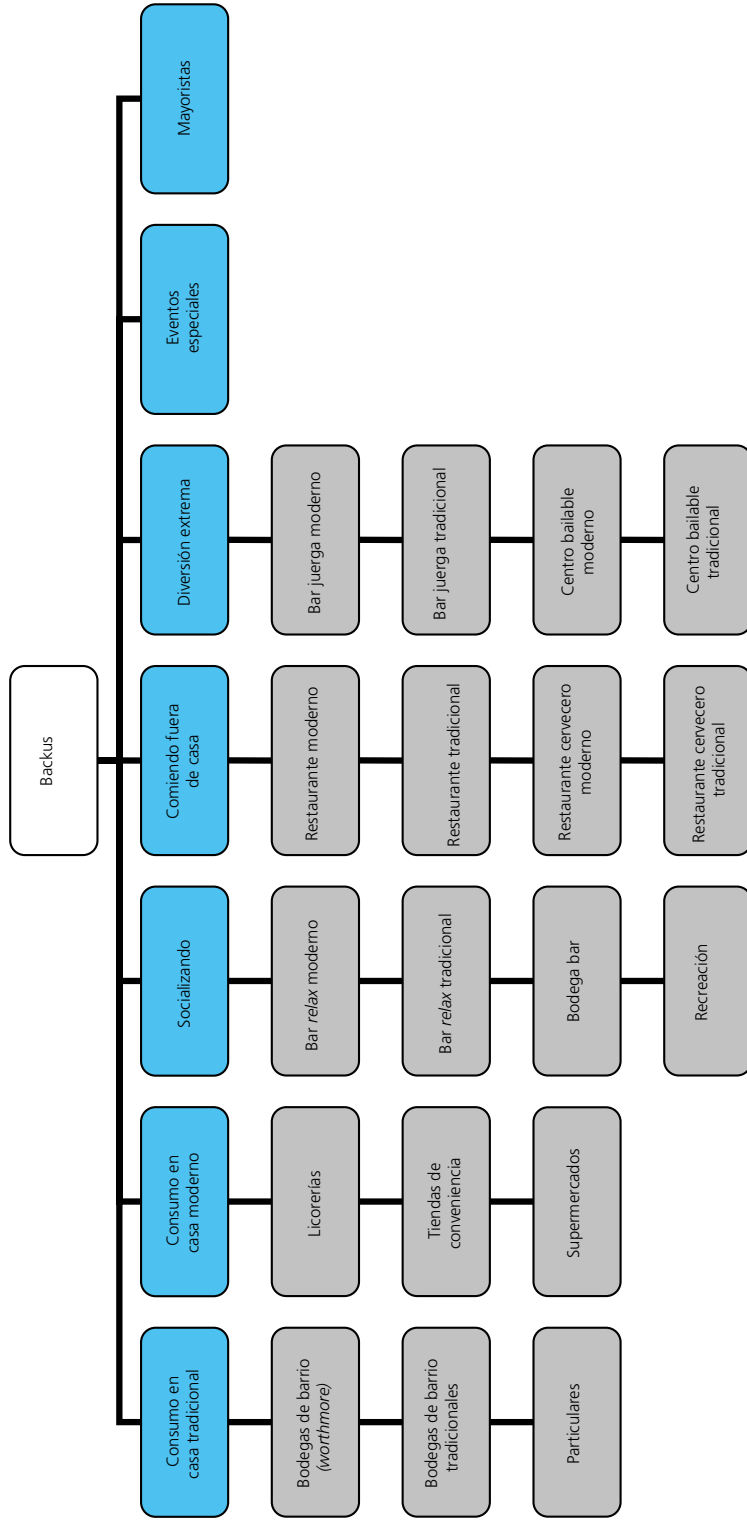
Fuentes: medios de comunicación, Produce. Extraído de <[http://www.aai.com.pe/files/instituciones\\_no\\_financieras/union\\_de\\_cervecerias\\_backus\\_y\\_cu/backus\\_cu.pdf](http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/union_de_cervecerias_backus_y_cu/backus_cu.pdf)>.

## Anexo 3: Hitos relevantes en la evolución de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston

| Año  | Hitos relevantes en la evolución de UCPBJ                                                                                                                                                                |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1889 | Inicio de operaciones                                                                                                                                                                                    |
| 1994 | Adquisición de la Compañía Nacional de Cerveza (CNC)                                                                                                                                                     |
| 2000 | Adquisición de la Compañía Cervecera del Sur (Cervesur)                                                                                                                                                  |
| 2002 | Bavaria ingresa al accionariado de la empresa                                                                                                                                                            |
| 2005 | SABMiller adquiere Bavaria y se convierte en el accionista principal de la empresa                                                                                                                       |
| 2006 | Fusión de UCPBJ y Cervesur, Embotelladora San Mateo, Quipudata, Corp. Backus y Johnston, Backus & Johnston Trading, Vidrios Planos del Perú, Inmobiliaria Pariachi, Inversiones Nuevo Mundo 2000 y Muñoz |
| 2007 | Cambio en el modelo comercial                                                                                                                                                                            |

Fuente: Unión de Cervecerías Backus & Johnston. Extraído de: <[http://www.aai.com.pe/files/instituciones\\_no\\_financieras/union\\_de\\_cervecerias\\_backus\\_y\\_cu/backus\\_cu.pdf](http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/union_de_cervecerias_backus_y_cu/backus_cu.pdf)>.

#### Anexo 4: Esquema de canales de distribución



Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston.



## 6. Bibliografía

- ▶ APOYO & ASOCIADOS  
2008 “Análisis de Riesgo – Unión de Cervecerías Backus & Johnston”. En: Apoyo & Asociados. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.aai.com.pe/files/instituciones\\_no\\_financieras/union\\_de\\_cervecerias\\_backus\\_y\\_ca/backus\\_ca.pdf](http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/union_de_cervecerias_backus_y_ca/backus_ca.pdf)>
- ▶ CASER, RIESGOS DE MERCADO  
2007 Enero.
- ▶ CCR AUDITORÍA DE MERCADO  
2007
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure* del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ IBOPE TIME  
2007
- ▶ MILLWARD BROWN  
2007 Dynamic Tribe.
- ▶ *SEMANA ECONÓMICA*  
2007 Año 23, N° 1099. Diciembre.

## Entrevistas

- ▶ Entrevista al Sr. Javier Fernández, gerente de Marca de Pilsen. 3 de noviembre de 2008.

## Páginas web

- ▶ APOYO & ASOCIADOS  
“Unión de Cervecerías Backus & Johnston”. Fecha de consulta: mayo del 2008  
[http://www.aai.com.pe/files/instituciones\\_no\\_financieras/union\\_de\\_cervecerias\\_backus\\_y\\_ca/backus\\_ca.pdf](http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/union_de_cervecerias_backus_y_ca/backus_ca.pdf)
- ▶ BACKUS & JOHNSTON. Fecha de consulta: mayo del 2008  
<http://www.backus.com.pe/pdf/HistoriaBackus.pdf>
- ▶ GATOENCERRADO.NET. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.gatoencerrado.net/store/noticias/50/50459/detalle.htm>
- ▶ *HISTORIA DE LA CERVEZA EN EL PERÚ*. Fecha de consulta: 2008  
<http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/peru.htm>
- ▶ PILSEN CALLAO. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.pilsencallao.com.pe/eventos/ampliacion02.asp?COD=84>





# CELEBRAMOS 88 AÑOS COMPARTIENDO CALIDAD

*Celebramos 88 años de trayectoria cervecera y de manera especial, poniendo al alcance de todos los peruanos nuestra Cerveza Pilsen Trujillo a través de una promoción de lanzamiento.*

*Así, todo el Perú ahora podrá disfrutar el excelente sabor de la Pilsen Trujillo, una cerveza cuidadosamente elaborada a través de un proceso completo de fermentación en frío que garantiza la pureza y las características de la cerveza que pueden producirse.*

*Y es que la experiencia de nuestros 88 años de trayectoria cervecera nos ha otorgado el secreto para asegurar la calidad y el sabor de nuestra cerveza siempre.*

*Trayectoria que también compartiremos con el Perú, manteniendo la atención de calidad como sólo Bacus siempre sinónimo de garantía.*

**¡SALUD CON PILSEN TRUJILLO  
PORQUE LO BUENO SIEMPRE SE COMPARTIENE**

Calidad  
**BACUS**



# AMOS Y LOS TIMOS NTIGO

seamos compartirlos de una  
eruanos, el sabor y la calidad  
de tu negocio con una súper  
o: 4 cervezas por sólo 9 soles.

nte sabor de nuestra Cerveza  
nte elaborada a través de un  
el cual se eliminan todas las  
cir la resaca, lo que no ocurre  
con otras marcas nuevas.

ños de trayectoria cervecera  
r y garantizar que la calidad  
siempre perdure en el tiempo.

amos contigo a través de una  
ckus puede ofrecerte, siendo  
y confianza para tu negocio.

## SEN TRUJILLO! SE COMPARTE



Productos de cualquier tipo

## PREMIO EFFIE PLATA

**Caso: Pilsen Trujillo**

**Campaña: Pilsen Trujillo a nivel nacional**

**Anunciante: Backus & Johnston**

Nino Garboza

Director de Marcas Regionales

**Agencia: Mayo Publicidad S.A.**

Juan Saux Arispe

Director Gerente

Inés Lértora Zimmermann

Directora General de Cuentas

Teresa Hirashima

Sub Directora de Cuentas

Productos de  
cualquier tipo

# PREMIO EFFIE PLATA

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO:

## PILSEN TRUJILLO

**Categoría:** Productos de cualquier tipo

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Jimena Grados y Paola Orihuela

### 1. Análisis del sector

En el último año, la industria cervecera ha tenido mucho dinamismo con el lanzamiento de nuevas marcas y renovación de productos, así como por un aumento del consumo per cápita, que aún es relativamente bajo comparado con el de otros países, tanto de Europa como de América Latina<sup>1</sup>. Este consumo, sin embargo, se está incrementado como consecuencia del mayor poder adquisitivo de la población peruana. En el 2008, el consumo per cápita llegó a 41,6 litros, frente a 36,7 litros en el 2007.

Actualmente, el mercado cervecero en el Perú está liderado por el Grupo Backus, con una participación de mercado superior a 85%. Cuenta con seis plantas de producción descentralizadas y un portafolio de marcas diferenciado para diversas ocasiones de consumo. Las marcas nacionales son: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Pilsen Trujillo, Barena, Arequipeña y San Juan. Además, cuenta con la marca *premium* internacional Peroni Nastro Azzurro, del portafolio de SABMiller, que busca elevar la categoría de la cerveza en el Perú.

La empresa Ambev Perú, que inició operaciones en el año 2005, cuenta con dos marcas de cerveza: Brahma y Zenda, y cerró el año 2008 con una participación de mercado de 8%; mientras el nuevo competidor, Ajeper, que luego de ser un actor importante en el mercado de bebidas gaseosas en el país, incursionó en el mercado cervecero con una propuesta de precios bajos a través de sus marcas Franca y Caral, cuenta con una participación de mercado cercana a 5%<sup>2</sup>.

### 2. La empresa: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.<sup>3</sup>

#### 2.1 Historia

Backus y Johnston (en adelante Backus) fue constituida el 10 de mayo de 1955 asumiendo el activo y el pasivo de la empresa Backus y Johnston Brewery Company Limited, una empresa fundada en Londres en 1889. Entre 1955 y 1973, el mercado se desarrolló significativamente y se modernizó la planta del Rimac.

En 1981 quedó instalada la primera línea de embotellamiento en la planta de Ate. En 1994 adquirió el 62% del capital de la Compañía Nacional de Cerveza S.A. (CNC), que había sido su competidora más

<sup>1</sup> Véase el anexo 1: Consumo per cápita anual de cerveza por países.

<sup>2</sup> Véase el anexo 2: Participación en el mercado peruano de cerveza, por empresas.

<sup>3</sup> "Historia de Backus". Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.backus.com.pe/pdf/HistoriaBackus.pdf>>.

importante por años y era accionista mayoritaria de Sociedad Cervecera de Trujillo. En el año 1996, se fusionaron estas dos cervecerías y Cervecería del Norte S.A. con cervecería Backus y se creó Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. En el año 2000, Backus adquirió Cía. Cervecera del Sur del Perú S.A. (Cervesur) y se consolidó así como el mayor grupo cervecero en el mercado peruano.

Luego, en el 2002, el grupo empresarial Bavaria, de Colombia, se convirtió en el principal accionista de la sociedad al adquirir un paquete mayoritario del capital social.

Por último, en el año 2005 el Grupo Bavaria se integró al Grupo SABMiller, segundo grupo cervecero en el ámbito mundial con presencia en más de 60 países y con un portafolio de marcas muy diversificado.

### 3. Pilsen Trujillo

#### 3.1 Escenario

El año 2007 se caracterizó por un gran dinamismo en el sector cervecero peruano. Tanto Ambev Perú como Ajeper, el nuevo competidor en ese año, buscaban incrementar su presencia y competir con Backus mediante una estrategia de precios bajos. Ambev redujo el precio de su marca Brahma y Ajeper ingresó con su marca Franca, con un precio similar al de Brahma.

Esta estrategia dio paso al desarrollo de un nuevo segmento: el denominado “segmento *economy*” o “segmento de marcas de menor precio”.

Backus, que no contaba en ese momento con una cerveza que compitiera en dicho segmento, decidió ingresar al “segmento *economy*” a escala nacional con una cerveza ya existente dentro de su portafolio de marcas, pero que estaba segmentada geográficamente a la región de La Libertad.

Hasta agosto del 2007, Pilsen Trujillo tenía una participación promedio estable de 4,26% en el ámbito nacional. Sin embargo, dicho año se caracterizaría por el incremento de la competencia en esta categoría: las cerveceras recurrieron a diversas estrategias de marketing con el objetivo de atraer a una mayor cantidad de público. En septiembre, el Grupo Ajeper lanzó la nueva cerveza Franca, una cerveza que apela a la peruanidad, respaldada por personajes conocidos como Gastón Acurio, y durante su primer mes de lanzamiento logró 3,91% de participación en el mercado.

Dado este entorno, cerveza Pilsen Trujillo sufrió por primera vez una caída en el año, a 3,66%, con lo cual vio amenazado su *performance* dentro del mercado cervecero. Por eso, en noviembre del 2007 Backus decidió lanzar su cerveza regional Pilsen Trujillo al mercado nacional, para poder competir con las marcas Brahma y Franca en el “segmento *economy*”, el cual no había sido atendido por ninguna marca del portafolio de Backus.

Además, Backus debía aprovechar lo que el mercado vivía, ya que “la categoría cervezas había alcanzado niveles máximos de producción, lo cual incentivaba a las empresas a revisar sus planes de inversión y, según los estimados del Ministerio de la Producción y del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la categoría cervezas creció en 75 por ciento respecto del 2002”<sup>4</sup>. Asimismo, el consumo per cápita de cerveza llegó a 41,6 litros en el Perú, debido al mayor poder adquisitivo de los consumidores y a la significativa reducción de precios generada por la dinámica competencia en el mercado.

Por lo tanto, Backus planteó con su cerveza Pilsen Trujillo una estrategia de marketing de expansión de mercado.

---

<sup>4</sup> “Ventas de cerveza del Grupo Backus crecieron 11,5% en el 2007”. Andina – Agencia Peruana de Noticias. 21 de febrero de 2008. Fecha de consulta: 30 de agosto de 2008. <<http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=YOjntvpC43w=>>.



### 3.2 El producto

Cerveza Pilsen Trujillo fue lanzada al mercado en noviembre de 1920 en la ciudad de Trujillo, con el nombre de "Cerveza Libertad", por la Sociedad Cervecera de Trujillo S.A. En 1994, esta empresa se incorporó a la Corporación Backus mediante la compra de acciones de la Cía. Nacional de Cerveza S.A.; y en 1995, Backus relanzó la marca "Pilsen Trujillo" en la ciudad del mismo nombre.

Como mencionamos anteriormente, en noviembre del 2007 se decidió lanzar la cerveza regional Pilsen Trujillo a escala nacional; una cerveza conocida por muchos peruanos pero que aún no estaba presente en el mercado nacional. Se decidió aprovechar que Pilsen Trujillo era una marca que contaba con más de 88 años de trayectoria cervecera, marca de orgullo para los trujillanos, con valores intrínsecos y una calidad indiscutible que estaban dispuestos a compartir.

### 3.3 Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing eran los siguientes:

- ▶ Lograr un crecimiento superior al crecimiento del mercado en la categoría cervezas.
- ▶ Duplicar la participación de mercado de 3,6% a 7,0% en el primer año, en Lima y en el centro y el norte del país, para luego proceder con el resto del país.
- ▶ Incrementar las ventas en 60% con respecto al ejercicio anterior en estos tres mercados.
- ▶ Detener el crecimiento de la competencia (Franca y Brahma).
- ▶ Alcanzar en el primer año el 50% del *share* del "segmento *economy*" o "segmento de marcas de menor precio".

Es así que se lanzó Pilsen Trujillo, una marca regional del portafolio de Backus con valores de marca, idónea para liderar el "segmento *economy*" o "segmento de marcas de menor precio" con nuevo posicionamiento. De esta manera se evitó utilizar de una de las marcas *mainstream* o principales del portafolio para competir en dicho segmento.

Se diseñó una oferta competitiva de lanzamiento, de cuatro botellas por S/. 9. Este precio se lanzó a escala nacional, con excepción de la región de La Libertad, donde se aprovechó el Festival de la Marinera para colocar el producto a S/. 2,80 por botella. De esta manera, se logró reducir el precio de la cerveza en su localidad sin afectar su valor de marca. Para lanzar la marca a escala nacional, se utilizó la red de distribución de Backus.

Para el lanzamiento se utilizó la tradicional botella cervecera de 620 ml. En el caso de la etiqueta, se decidió modificarla ligeramente para que mantuviera su identidad pero con elementos relevantes para su posicionamiento a escala nacional: ahora se destacaba una mujer bailando marinera y la bandera del Perú, y se resaltaba el nombre, los años de trayectoria, la cebada y el lúpulo, para reforzar sus características intrínsecas y destacar el respaldo de Backus.

### 3.4 Objetivos comunicacionales

Los objetivos comunicacionales eran los siguientes:

- ▶ Posicionar a Pilsen Trujillo como una cerveza peruana de calidad accesible.
- ▶ Posicionar a Pilsen Trujillo como una marca con valores de orgullo y tradición.
- ▶ Reflejar alta calidad y buen *performance* de producto.
- ▶ Obtener un nivel de *awareness* de 80%.



- ▶ Generar prueba de producto de 35%.

El principal objetivo comunicacional de la campaña publicitaria fue lograr un correcto posicionamiento de la marca. Para ello, se buscó reforzar el concepto de que si bien se trataba de una cerveza cuyo precio se encontraba entre S/. 2 y S/. 3, el valor de la misma era mucho mayor, es decir, se trataba de evidenciar que la calidad del producto Pilsen Trujillo no guardaba relación con su precio; así, el posicionamiento de Pilsen Trujillo sería el de una cerveza peruana de calidad accesible. De esta manera se podría reforzar el concepto de que no estaban presentando un producto nuevo, sino un producto con años de experiencia en la industria cervecera, lo cual automáticamente se asociaba a “garantía” y “calidad”.

Por este motivo, Backus decidió destacar los siguientes aspectos en su comunicación<sup>5</sup>:

- ▶ 88 años de trayectoria, lo que le da un atributo de experiencia cervecera al producto.
- ▶ El hecho de ser una cerveza trujillana, con lo cual resalta la peruanidad y la elegancia del producto.
- ▶ La tradición, es decir que es una cerveza que ha estado presente por años en muchas familias y grupos de amigos.
- ▶ La calidad y confianza que brinda Backus como respaldo.

Como resultado de todo esto, Backus lanzó Pilsen Trujillo al mercado peruano con el eslogan “Porque lo bueno se comparte”.

Con toda la campaña promocional de lanzamiento, Backus buscó que los potenciales consumidores percibieran a Pilsen Trujillo como un producto de calidad superior a la de las demás cervezas *economy*, tanto por sus 88 años de trayectoria como por el respaldo de Backus<sup>6</sup>.

En la comunicación también se resaltó el sabor como una fortaleza y ventaja competitiva, comunicando que este se logra mediante el alto grado real de fermentación, que asegura y garantiza que la calidad de su sabor perdure en el tiempo y se mantenga intacta.

Por último, es necesario detallar que la comunicación se desarrolló en dos etapas de lanzamiento<sup>7</sup>:

- ▶ Primera etapa: centrada en Lima, el centro y el norte del Perú. Se distinguen las siguientes subetapas:
  - Primera subetapa: se lanza Pilsen Trujillo a escala nacional, con lo que deja de ser una cerveza regional.
  - Segunda subetapa: se destaca que los trujillanos comparten su cerveza con todo el Perú y asimismo se celebra la tradición trujillana, representada por su baile por excelencia: la marinera. A partir de esto, se diseñó una campaña 360° en la cual se reforzó el vínculo con la marca, con lo que se aseguró el mercado ya cautivo.
  - Segunda etapa: centrada en el sur y el oriente del Perú

<sup>5</sup> “Pilsen Trujillo realizó el lanzamiento de su marca a nivel nacional”. Digital Press. Fecha de consulta: 31 de agosto de 2008. <<http://jalayo.blogspot.com/2007/11/pilsen-trujillo-realiz-el-lanzamiento.html>>.

<sup>6</sup> “Lanzan Pilsen Trujillo a nivel nacional”. En: *La República*. Obtenido el 31 de agosto de 2008. <[http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=188093&Itemid=0](http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=188093&Itemid=0)>.

<sup>7</sup> *Ibid.*

## 3.5 Estrategia comunicacional

### 3.5.1 Publicidad de la campaña

La campaña promocional estuvo basada en una estrategia de marketing que contemplaba un lanzamiento de la cerveza regional Pilsen Trujillo a escala nacional; es decir, introducir al mercado peruano una cerveza que ya existía pero que estuvo segmentada a la región de La Libertad, principalmente a la ciudad de Trujillo. El período de exhibición de la campana fue de noviembre del 2007 a marzo del 2008, con lo cual se aprovechó toda la temporada de verano así como el concurso nacional de marinera.

### 3.5.2 Audiencia objetivo

La campaña publicitaria tuvo como audiencia objetivo a hombres y mujeres de 26 a 48 años de edad, de los NSE C, D y E, a escala nacional. Peruanos emprendedores, sencillos y optimistas, que sienten mucho orgullo por los productos nacionales. Son personas que buscan surgir en su trabajo y ven en estos productos un orgullo que se mezcla con sus deseos de poder salir adelante.

### 3.5.3 Estrategia de medios

En una estrategia de promoción y publicidad los medios son muy importantes, ya que informan al consumidor y lo motivan en su compra.

Se utilizó una plataforma comunicacional multimedios a escala nacional, para poder llegar incluso a los sectores D y E de la audiencia objetivo.

Cerveza Pilsen Trujillo utilizó como medio principal de promoción la televisión, ya que es considerado el medio que logra mayor impacto y alcance para su mercado meta, en relación con otros medios como revistas, diarios, radio, etcétera. Así pues, tuvieron una pauta regular de diez semanas en los canales 2, 4, 5, 9 y 13, y en la televisión local de Trujillo. Es importante mencionar que el lanzamiento se coordinó para que se realizara en simultáneo en todos los canales antes mencionados. Asimismo, Pilsen Trujillo participó en el programa “El reventón de los sábados”, que, como su mismo nombre lo dice, es transmitido los días sábados por canal 4, con la conducción de la Chola Chabuca. Esta participación permitió llegar a los sectores C, D y E con un lenguaje popular y amical.

Por otro lado, Pilsen Trujillo contó con difusión por medio de la radio, consistente en auspicios en diversos programas así como pauta en radios de los conos de Lima con alta penetración en los NSE D y E.

Por último, el lanzamiento también tuvo lugar en medios escritos, principalmente diarios populares como *Trome*, *Ojo*, *Ajá* y *Correo*, con un lanzamiento en formato robapágina y cintillo superior en carátula. Igualmente, con paneles exteriores en la ciudad de Trujillo y Lima, pero con mensajes diferenciados que destacaban el orgullo en el caso de Trujillo.

Es importante mencionar que durante todo este período de comunicación había otras siete marcas de cerveza también con publicidad en medios nacionales: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Barena, Peroni, Brahma y Franca.

## 3.6 Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados obtenidos en la campaña superaron significativamente los objetivos planteados.

Evaluación cuantitativa:

- ▶ Durante el período de noviembre del 2007 a marzo del 2008, el mercado cervecero creció 15,92%. Pilsen Trujillo creció 387% en el mismo período (fuentes: CCR, marzo del 2008; y Business Object de Backus).

- ▶ La participación de mercado creció de 3,6% a 14,17%, lo que significa un 387% de aumento (fuente: CCR, marzo del 2008).
- ▶ Se logró un incremento de ventas de 200% con respecto al ejercicio anterior: de 2.603.848 cajas en el período de noviembre del 2006 a marzo del 2007, a 7.775.294 cajas en el período de noviembre del 2007 a marzo del 2008 (fuente: Business Object de Backus, reportado a la Sunat).
- ▶ Se logró disminuir la participación de mercado de la competencia, que cayó de 8,36% a 6,07% en el caso de Franca; y de 9,98% a 8,92% en el caso de Brahma (fuente: CCR, marzo del 2008).
- ▶ Se obtuvo 48,53% del *share* del mercado *economy* en cinco meses (fuente: CCR, marzo del 2008).
- ▶ Se obtuvo un nivel de *awareness* de 89% (fuente: Millward Brown, Dynamic Tribe Perú).
- ▶ Se obtuvo un nivel de prueba de producto de 57% (fuente: Millward Brown, Dynamic Tribe Perú).
- ▶ Los resultados se obtuvieron con la menor inversión dentro del segmento de marcas de menor precio: Pilsen Trujillo (17), Franca (45%) y Brahma (37,5%) (fuente: Ibope Time – SME).

Evaluación cualitativa:

La comunicación transmitió que:

- ▶ Pilsen Trujillo es una cerveza representativa de los peruanos y de la tradición nacional.
- ▶ Cerveza Pilsen Trujillo es un producto de alta calidad por su edad/trayectoria y por su origen norteño.
- ▶ Es un producto que tiene la capacidad de hacernos sentir orgullosos de lo que tenemos y de lo que podemos lograr como nación (fuente: Ipsos Apoyo – Nex Quali, noviembre del 2007).
- ▶ En conclusión, la campaña de lanzamiento de Cerveza Pilsen Trujillo a escala nacional fue un éxito en muchos aspectos, ya que no solo frenó el crecimiento de la competencia en el segmento *economy* sino que, en un muy corto tiempo, le permitió a la empresa captar un muy buen porcentaje de mercado y lograr un alto grado de recordación y posicionamiento<sup>8</sup>.

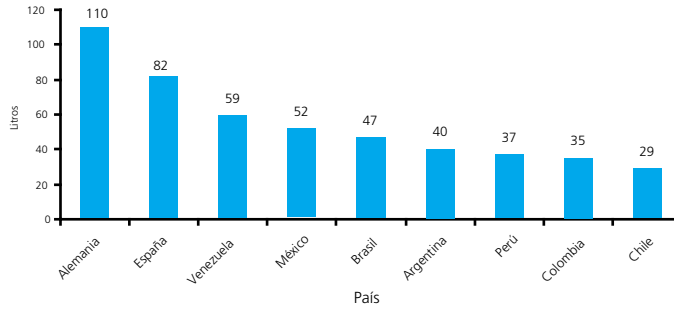
## 4. Preguntas

- a. Haga un análisis del mercado de la cerveza.
- b. Haga un análisis FODA para Backus.
- c. ¿Cuál es la estrategia genérica de Pilsen Trujillo?
- d. ¿Cuál es la estrategia producto – mercado?
- e. ¿Cuál es el posicionamiento de Pilsen Trujillo?

<sup>8</sup> Véase el anexo 3: Evolución de la participación de mercado nacional de cervezas.

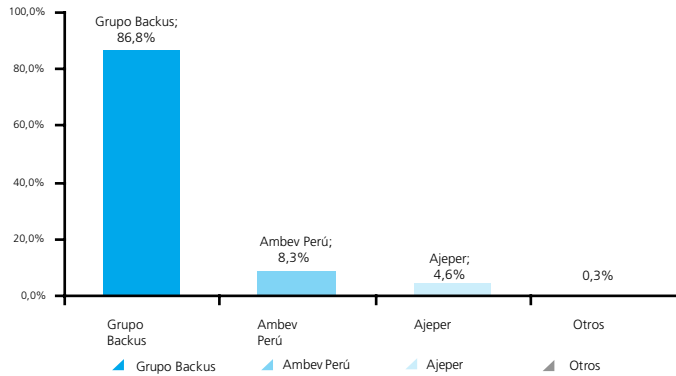
## 5. Anexos

### Anexo 1: Consumo per cápita anual de cerveza por países



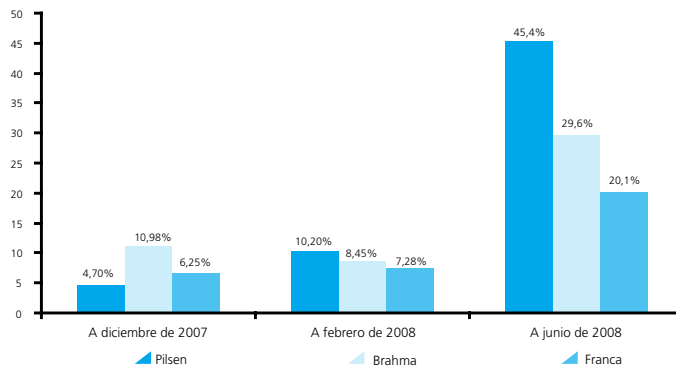
Fuente: Euromonitor.  
Elaboración: propia.

### Anexo 2: Participación en el mercado peruano de cerveza, por empresas



Fuente: CCR.  
Elaboración: propia.

### Anexo 3: Evolución de la participación de mercado nacional de cervezas (diciembre del 2007 a junio del 2008)



Fuente: CCR.  
Elaboración: propia.

## 6. Bibliografía

- ▶ ANDINA – AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS  
2008 “Ventas de cerveza del Grupo Backus crecieron 11.5% en el 2007”. 21 de febrero. Fecha de consulta: 30 de agosto de 2008. <<http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=YOjntvpC43w=>>.
- ▶ CARRANZA, Gonzalo  
2008 “Calculamos que la competencia podría estar perdiendo dinero”. En: *Semana Económica*, 4 de agosto. Fecha de consulta: 4 de agosto de 2008. <[http://www.apoyo.com/GrupoApoyo/apo\\_info\\_articulo\\_detalle.aspx?opc=1&id\\_articulo\\_plano=265>](http://www.apoyo.com/GrupoApoyo/apo_info_articulo_detalle.aspx?opc=1&id_articulo_plano=265>).
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure* del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ GAMARRA, Luis Felipe  
2008 “El nuevo clásico cervecero”. En: *El Comercio*, 21 de julio. Fecha de consulta: 30 de agosto de 2008. <<http://blogs.elcomercio.com.pe/publicidadymkt/2008/07/el-otro-clasico-cervecero.html>>.
- ▶ LA REPÚBLICA  
2008 “Lanza Pilsen Trujillo a nivel nacional”. Fecha de consulta: 31 de agosto de 2008. <[http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=188093&Itemid=0>](http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=188093&Itemid=0>).
- ▶ PRESSPERU.COM DIGITAL PRESS  
2008 “Pilsen Trujillo realizó el lanzamiento de su marca a nivel nacional. Cerveza Pilsen Trujillo lanza al mercado cervecero su nueva imagen”. Fecha de consulta: 31 de agosto de 2008. <<http://jalayo.blogspot.com/2007/11/pilsen-trujillo-realiz-el-lanzamiento.html>[http://www.pressperu.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1475&Itemid=40](http://www.pressperu.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1475&Itemid=40)>.

## Páginas web

- ▶ BACKUS & JOHNSTON. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.backus.com.pe/pdf/HistoriaBackus.pdf>
- ▶ HISTORIA DE LA CERVEZA EN EL PERÚ. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/peru.htm>





## II. Categoría Servicios de cualquier tipo



Banco de Crédito > BCP > 120 años



effie  
perú



*Cuenta Sueldo BCP*

*Si te pagan por el BCP  
estás más feliz*

*Banco de Crédito*



Servicios de cualquier tipo

# PREMIO EFFIE ORO

**Caso: BCP**  
**Campaña: Fin de mes**

**Anunciante: Banco de Crédito del Perú**

|                         |                                                 |
|-------------------------|-------------------------------------------------|
| Patricia Foster         | Gerente de Marca BCP e Investigación de mercado |
| María Isabel Manzanares | Jefe de marca BCP                               |
| Mario Romero            | Jefe del Segmento Pago de Haberes               |

**Agencia: Leo Burnett del Perú S.A.**

|                           |                               |
|---------------------------|-------------------------------|
| Gerente General           | Gisella Ocampo                |
| Director de Cuenta        | Vanessa Ratto                 |
| Presidente / Director     | Juan Carlos Gomez de la Torre |
| Creativo General          | Franz García                  |
| Director Creativo         | Piero Oliveri                 |
| Director Creativo de Arte | Sara Cervantes                |
| Ejecutiva de Cuentas      | Daniel Ramirez Gastón         |
| Productor                 |                               |

Servicios de  
cualquier tipo

# PREMIO EFFIE ORO

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: BCP

**Categoría:** Servicios de cualquier tipo  
**Premio:** EFFIE Oro  
**Elaborado por:** Claudio del Águila y Roberto Lévano

## 1. Análisis del sector

El sector de bancos está diversificado, puesto que para cumplir las necesidades de personas y empresas existen muchas opciones, desde bancos con trayectoria, como el BCP, hasta financieras o cajas municipales. Dentro de este sector existe una rivalidad muy alta entre las principales instituciones involucradas en el sistema financiero. El BCP es el líder en participación de mercado en materia de créditos directos, con 31,52% del sector, seguido muy de cerca por el BBVA Banco Continental, el Scotiabank e Interbank<sup>1</sup>. Además, mantiene una posición de liderazgo en materia de depósitos totales, con 37,84% de participación<sup>2</sup>, seguido por los bancos mencionados anteriormente.

Las instituciones financieras, como es el caso del BCP, ofrecen sus productos a diversos tipos de clientes, que pueden ser la banca empresarial, banca *retail*, banca personal, entre otros (pymes, por ejemplo). Por tal motivo, el poder de los clientes puede ser catalogado como atractivo, debido a que los bancos aún no copan todo el mercado de clientes y son estos los que tienen la gran capacidad de elegir entre las instituciones aquella que les otorgue un mayor beneficio. En el caso del producto “Cuenta sueldo”, actualmente no existe una ley que permita al trabajador elegir dónde quiere que le depositen su sueldo, y son por ahora las empresas las que tienen dicho poder de decisión.

Las instituciones financieras, como el BCP, cuentan con proveedores de equipos (computadoras, teléfonos, materiales y equipos), de servicio de intermediación laboral<sup>3</sup>, de auditores externos, entre otros. El número de proveedores depende de cada entidad financiera y son estas las que deciden qué tan útiles son dentro de su gestión. Si bien el poder de los proveedores no es muy atractivo, puesto que no son decisores fundamentales en el manejo del gobierno interno de la entidad, son parte importante en el manejo de las operaciones diarias.

La posibilidad de ingreso de nuevas entidades financieras impulsa el crecimiento del sector y genera a los clientes nuevas alternativas para escoger. Desde el ingreso del Banco Falabella en agosto del 2007, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) ha autorizado el funcionamiento del Banco Ripley<sup>4</sup>, el

<sup>1</sup> Véase el anexo 1: Participación de mercado de la banca múltiple por créditos directos; y el anexo 2: Participación de mercado de la banca múltiple, por créditos directos.

<sup>2</sup> Véase el anexo 3: Participación de mercado de la banca múltiple, por depósitos totales; y el anexo 4: Participación de mercado de la banca múltiple, por depósitos totales.

<sup>3</sup> Ministerio del Trabajo (2002). Texto sobre la Ley que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <[http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/dispositivos\\_legales/ley\\_27626.htm](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/dispositivos_legales/ley_27626.htm)>.

<sup>4</sup> “Banco Ripley empezará a funcionar desde enero del próximo año”. En: *La República*. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <<http://www.larepublica.com.pe/content/view/193241/>>.

Banco Santander<sup>5</sup> y el Banco Azteca<sup>6</sup>. Cabe mencionar que también ingresará a este sector el Deutsche Bank<sup>7</sup>, importante banco de Alemania, una vez que obtenga la autorización de funcionamiento de la SBS. Con ello, el sector bancario estaría conformado por dieciséis entidades financieras.

El crecimiento económico del país puede atraer con mayor fuerza a posibles competidores; existen siempre los rumores de que grandes corporaciones financieras estarían interesadas en invertir en el Perú y esto tiene que considerarse como una posibilidad latente.

Los sustitutos de mayor interés para el BCP son las cajas rurales, las cajas municipales y las entidades de desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Edpyme)<sup>8</sup>, las cuales representan una oportunidad muy tentadora para las pequeñas y medianas empresas (pymes). Las pymes representan un sector importante dentro de la economía peruana, “[...] a nivel Lima Metropolitana han logrado concentrar un 76% de personal ocupado laborando en dicho sector. Mientras [que] a nivel nacional representan aproximadamente el 99% del universo de empresas; además, explican el 35% del PBI [...]”<sup>9</sup>; sin embargo, el Banco de Crédito aún no ha puesto mayor énfasis en este mercado, con lo cual muchas de las empresas encuentran que tienen mejores posibilidades en las cajas rurales y municipales o las Edpyme. Un caso aparte es Mibanco, que ataca con fuerza este segmento de mercado.

## 2. La empresa: Banco de Crédito del Perú (BCP)

### 2.1 Historia

Inició sus actividades el 9 de abril de 1889 con el nombre de Banco Italiano, el cual fue fundado por un grupo de comerciantes italianos junto con empresarios peruanos. A partir del 1 de febrero de 1942 cambió de nombre a Banco de Crédito del Perú<sup>10</sup>. Pertenece a la *holding* Credicorp Ltd. de responsabilidad limitada, constituida en Bermudas en 1995, la cual está integrada por el Banco de Crédito del Perú, El Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros, y Atlantic Security Holding Corporation. El BCP es la subsidiaria primaria de la *holding* y concentra la mayor parte de los créditos totales de Credicorp, así como de sus activos totales y utilidad neta<sup>11</sup>.

El Banco de Crédito amplió sus fronteras e instaló sucursales, en la década de 1970, en Nassau (Bahamas) y en Nueva York (Estados Unidos), hecho que lo convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. En el contexto nacional, se vio en la necesidad de ampliar sus instalaciones y construyó su actual sede central, un edificio de aproximadamente 30.000 m<sup>2</sup> en el distrito de La Molina, entre los años 1980 y 1985<sup>12</sup>.

En 1993 adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia<sup>13</sup>. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que se tiene: un banco antiguo con espíritu siempre moderno. En el 2008, el BCP cumple 119 años de existencia, y cuenta con

<sup>5</sup> Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2007). *SBS autoriza funcionamiento del Banco Santander Perú*. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <<http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/noticias/notas/nota.24.10.2007.htm>>.

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> “Deutsche Bank pide operar en el Perú”. En: *La República*. 4 de agosto de 2007. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <<http://www.larepublica.com.pe/content/view/170144/484/>>.

<sup>8</sup> Véase el anexo 5: Listado de cajas rurales, municipales y Edpyme en el ámbito nacional.

<sup>9</sup> Información extraída del Curso de Proyección Social de la Universidad del Pacífico, semestre 2007-II.

<sup>10</sup> Banco de Crédito del Perú. <<http://www.viabcp.com>>.

<sup>11</sup> Créditos Perú. <<http://www.creditosperu.com.pe>>.

<sup>12</sup> Muñante, Alexander (2008). “Historia del BCP”. En: *Empresas peruanas*. Fecha de consulta: noviembre del 2008. <<http://bancaperuana.blogspot.com/2008/04/historia-del-bcp.html>>.

<sup>13</sup> Se hace referencia a la página web del Banco de Crédito de Bolivia. <<http://www.bancodecredito.com.bo>>.

237 oficinas, 786 cajeros automáticos, 1.400 agentes BCP y 10.771 empleados, así como bancos corresponsales en todo el mundo.

### 2.1.1 Visión<sup>14</sup>

“Ser un banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado”.

“Aspiramos a ser una organización enfocada en brindar una experiencia bancaria simple a sus clientes, ofreciendo sus servicios a través de diversos canales en todo el país, logrando resultados positivos de manera sostenida, gracias a la gestión de un equipo selecto de profesionales”<sup>15</sup>.

### 2.1.2 Misión<sup>16</sup>

“Servir al cliente”.

“El cliente representa la razón de ser del BCP. Todos nuestros esfuerzos están encaminados a darle el mejor servicio para lograr su total satisfacción”.

“Nuestra gente se esmera permanentemente por complacer todas las necesidades de nuestros clientes, desarrollando nuevos productos y servicios”.

### 2.1.3 Valores<sup>17</sup>

- ▶ **“El cliente:** es nuestra razón de ser. Nuestra institución y todos los que laboramos en ella nos debemos a nuestros clientes para conseguir su preferencia, fidelidad y permanencia.
- ▶ **La ética:** somos una institución con integridad, conformada por personas honestas, responsables y leales que respetan las leyes y el derecho natural.
- ▶ **Nuestra gente:** contamos con los mejores profesionales, incentivamos su desarrollo y potencial emprendedor creando un ambiente que propicie el sentido del logro personal y profesional, en concordancia con los objetivos de la organización.
- ▶ **La Innovación:** innovamos continuamente para responder a los requerimientos del mercado, estimulando tanto la creatividad individual como en equipo y respaldando las iniciativas que nos permitan ser más eficientes y competitivos, con el máximo de calidad y excelencia”.

### 2.1.4 Principios de la empresa<sup>18</sup>

- ▶ **“Dedicación:** nos enfocamos en mejorar nuestros productos, servicios y procesos para hacer más simple la actividad bancaria de nuestros clientes.
- ▶ **Accesibilidad:** estamos al alcance de todos nuestros clientes, en todo el país, en cualquier momento.
- ▶ **Flexibilidad:** ofrecemos soluciones prácticas y adecuadas a las necesidades de nuestros clientes, con la asesoría especializada de nuestros funcionarios”.

<sup>14</sup> Banco de Crédito del Perú. “Misión, visión y valores”. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.viabcp.com/>>.

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> *Ibíd.*

<sup>17</sup> *Ibíd.*

<sup>18</sup> *Ibíd.*

## 3. Estrategias

### 3.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica que más se adecua para el caso del Banco de Crédito Perú es la de “diferenciación”<sup>19</sup>. Esto se debe a que el BCP se ha mantenido como líder en el mercado a lo largo de los años y parte de este liderazgo se ve reflejado en su ventaja competitiva, la cual está definida por su estabilidad y la confianza que depositan en él sus clientes.

### 3.2 Postura competitiva

La postura competitiva que adopta el Banco de Crédito del Perú es la de “líder”, y esto se ve reflejado en el hecho de que siempre ha buscado ser proactivo, pues se ha anticipado no solo a las necesidades del entorno sino a lo que la competencia pueda hacer en el sector. Esto lo ha construido durante los años que tiene en el mercado financiero, y los clientes apuestan a esa experiencia para depositar su confianza en la entidad.

## 4. Cuenta Sueldo BCP

El BCP solía tener un producto llamado “Pago de Haberes”, mediante el cual las empresas depositaban los salarios de sus empleados en cuentas particulares. A la empresa se le otorgaban beneficios diferenciados según el potencial y tamaño de la misma. En febrero del 2008 se desarrolló una nueva cuenta de ahorros llamada “Cuenta Sueldo BCP”, la cual unifica los diferentes beneficios que anteriormente se ofrecían dentro de un mismo programa, a través del Programa de Beneficios Cuenta Sueldo BCP.

### 4.1 La campaña promocional

El Banco de Crédito del Perú lanzó una campaña en la que daba a conocer a sus clientes los beneficios de recibir su sueldo por medio de este banco.

Entre sus beneficios figura la revista llamada *Cuenta Sueldo BCP*, que contiene ofertas y descuentos de hasta 50% en productos y servicios, y que se entrega una vez cada tres meses a todo aquel que recibe su sueldo en el BCP. Esta revista no solo abarca entretenimiento sino también consumo cotidiano, lo que estaba muy bien definido en su promoción y en la frase que la acompañaba: “La felicidad del día de pago dura más si te pagan en el BCP”. Cabe resaltar que esta revista ya contaba con más de dos años en el mercado<sup>20</sup>, y solo se estaba esperando la oportunidad propicia para hacerla masiva a todos los que reciben sus sueldos mediante esta institución. La revista está segmentada por ingresos del cliente y por tenencia de productos (como es el caso de tener o no CTS). El BCP se ha esforzado por tratar de variar su oferta en la revista, ofrecer nuevas promociones y tratar de cumplir las demandas de sus clientes.

Por otro lado, este producto, que busca ser el más competitivo del mercado, ofrece múltiples beneficios a sus clientes, como cero costos por mantenimiento (sin importar el saldo de la cuenta), consulta de saldos y movimientos gratis, mayor cantidad de operaciones gratis en ventanilla, así como condiciones preferenciales en los productos ofrecidos por el mismo banco. Cabe mencionar que para la cuenta CTS sus clientes también reciben múltiples beneficios, desde mejores tasas en la cuenta CTS hasta la disponibilidad de hasta 80% del saldo total para solicitar un crédito hipotecario o “Mi Vivienda” para la compra de una casa o un departamento ya construido.

<sup>19</sup> Porter, Michael E. (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 3a ed. México: Cecsá.

<sup>20</sup> Entrevista al Sr. Mario Romero, jefe de Segmento Pago de Haberes del Área de Gestión Comercial de la División de Márketing del BCP. 29 de octubre de 2008.

Adicionalmente, los clientes podían participar de juegos en la página web y ganar innumerables premios. Para ello, bastaba con ingresar el número de DNI. Todo esto contribuye a que este producto sea preferido no solo por los clientes regulares del banco, sino también por aquellos que se animan a abrir una cuenta en el BCP.

## 4.2 Publicidad de la campaña

Para transmitir los beneficios que ofrece la Cuenta Sueldo del BCP, el banco empleó una campaña publicitaria con un *spot* que fue transmitido por los medios televisivos. Mario Romero, jefe de Segmento Pago de Haberes del BCP, indica que antes de lanzar la campaña, y ante la cantidad de beneficios que ofrecía el programa, se debió decidir qué atributo era más indicado resaltar, y se decidió por la revista *Cuenta Sueldo BCP*, pues “constituía el atributo más tangible, además de tratarse, por la potencia de sus promociones, de un programa novedoso capaz de generar por sí solo una propuesta de valor, enmarcada, claro, dentro de un programa de fidelidad [...]”<sup>21</sup>, manifiesta Romero.

El objetivo propuesto por la campaña era comunicar lo que el banco ofrece a quien recibe su sueldo por medio de esta institución. Como manifiesta Mario Romero en una entrevista: “[...] si bien es cierto [que] era una práctica común entre los bancos, muy pocas personas tenían conocimiento de que recibían un beneficio adicional por recibir su sueldo en cierto banco, situación que era percibida por el trabajador como un tipo de cuenta más en el mercado financiero [...]”<sup>22</sup>.

La campaña fue lanzada entre los meses de enero y marzo del 2008; sin embargo, “[...] veníamos trabajando hace más de un año en la oferta. Lanzamos la campaña cuando era el momento de anunciarlo [...]”<sup>23</sup>, comenta Fernando Dasso, gerente de Márketing del BCP. En ese entonces, no sabían que los resultados iban a ser mayores de lo esperado.

El lanzamiento de la campaña se hizo mediante un *spot* publicitario difundido a escala nacional. Este se basó en un *jingle*<sup>24</sup> con un ritmo pegajoso, contagiante y divertido; sumado a movimientos y gestos particulares, coreografías y caracterizaciones muy creativas. Las frases “La felicidad del día de pago dura más si te pagan por el BCP” y “Cuenta Sueldo BCP: no es solo una cuenta, es todo un programa de beneficios” acompañaron al *spot* y lo han hecho uno de los más recordados, sobre todo cuando llega el pago de quincena o fin de mes. Su efecto de recordación superó las expectativas de la gente del banco, pues llegó a 96%<sup>25</sup>. Como menciona Fernando Dasso: “[...] no solo tenemos que ser creativos en la comunicación, sino también en la oferta misma de servicios bancarios [...]”<sup>26</sup>.

## 4.3 Estrategia de precios

El costo de tener la Cuenta Sueldo con el BCP es nulo. No se requiere ningún tipo de pago. El único requisito es que la empresa abone a sus empleados a través del BCP.

## 4.4 Estrategia de plaza y canal de distribución

La plaza está definida a escala nacional, es decir, este producto abarca a todas las personas que se encuentren dentro del territorio peruano. El producto no es restringido y solo el precio sería la variable que determine el acceso al mismo. Una persona natural que requiera de este producto lo puede obtener

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> *Semana Económica* (2008). “Edición especial: La efectividad en el márketing: EFFIE Awards”. N° 1124, p. 64.

<sup>24</sup> “El *jingle* es un efecto sonoro muy corto que consiste solamente en un lema o una melodía. La eficacia de un *jingle* es esencial, porque tiene que imprimirse en la memoria de quien lo escucha. Por esa razón, tiene que ser claro, corto y fácilmente identificable para poderse distinguir pronto”. Definición tomada de Wikipedia, la enciclopedia libre. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Jingle>>.

<sup>25</sup> *Semana Económica* (2008). “Edición especial: La efectividad en el márketing: EFFIE Awards”. N° 1124, p. 64.

<sup>26</sup> *Ibíd.*



por medio de los diversos canales que posee el banco, léase Internet, banca por teléfono o cualquiera de las oficinas del BCP<sup>27</sup>; en el caso de que sea una empresa la que lo requiera, la captación de la misma se hace por medio de un sectorista del banco y del Área de Servicios para Empresas.

#### 4.5 Resultados atribuidos a la campaña

- ▶ Hasta el segundo trimestre del 2008, el número de Cuentas Sueldo había aumentado en cerca de 25% con respecto al mismo período del año anterior.
- ▶ El número de aperturas de Cuentas Sueldos diarias aumentó sustancialmente.
- ▶ En un principio existían tres versiones de la revista *Cuenta Sueldo BCP*, que estaban predeterminadas por la variable “ingreso”. Con el incremento de las cuentas, se decidió ampliar los tipos de revista a siete, que tratan de cumplir eficientemente con cada uno de los perfiles de los clientes del BCP.
- ▶ La campaña “Cuenta Sueldo BCP” batió el récord de recordación de marca en toda la historia del BCP: 96%.
- ▶ El BCP, al contar con una mayor base de datos de clientes y conocer información detallada de cada uno (ingresos), tiene mejores herramientas de decisión para poder ofrecer sus otros productos a esos mismos clientes.
- ▶ Cuenta Sueldo BCP es una herramienta clave en el proceso de bancarización del país.

### 5. Preguntas de discusión

- a. Analice el sector de banca en el Perú.
- b. Analice las fortalezas y debilidades del Banco de Crédito del Perú.
- c. ¿Cuál es la estrategia genérica del BCP?
- d. ¿Cuáles son los principales atributos de la Cuenta Sueldo BCP?
- e. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de la revista *Cuenta Sueldo BCP*?

---

<sup>27</sup> Véase el anexo 6: Listado de oficinas del BCP en el ámbito nacional y en Lima y Callao.

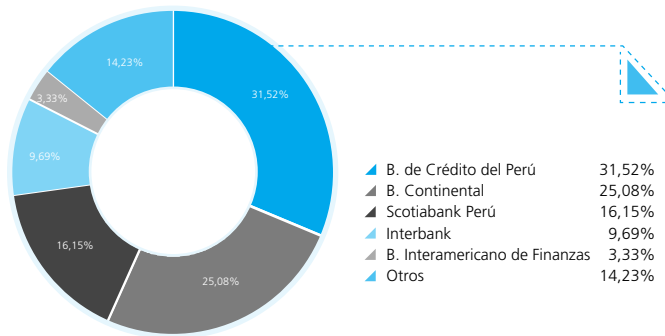
## 6. Anexos

### Anexo 1: Participación de mercado de la banca múltiple por créditos directos (marzo del 2008)

| Banco                            | Créditos directos | %              |
|----------------------------------|-------------------|----------------|
| B. de Crédito del Perú           | 20.300.194        | 31,52%         |
| BBVA B. Continental              | 16.151.577        | 25,08%         |
| Scotiabank Perú                  | 10.401.829        | 16,15%         |
| Interbank                        | 6.238.189         | 9,69%          |
| Banco Interamericano de Finanzas | 2.147.470         | 3,33%          |
| Citibank                         | 1.781.622         | 2,77%          |
| Mibanco                          | 1.616.588         | 2,51%          |
| B. Financiero                    | 1.558.401         | 2,42%          |
| B. del Trabajo                   | 1.032.754         | 1,60%          |
| B. Falabella Perú                | 984.770           | 1,53%          |
| B. Ripley                        | 861.325           | 1,34%          |
| B. de Comercio                   | 617.765           | 0,96%          |
| HSBC Bank Perú                   | 513.666           | 0,80%          |
| B. Santander Perú                | 172.038           | 0,27%          |
| B. Azteca Perú                   | 23.252            | 0,04%          |
| <b>Total</b>                     | <b>64.401.440</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.  
Elaboración: propia.

### Anexo 2: Participación de mercado de la banca múltiple, por créditos directos



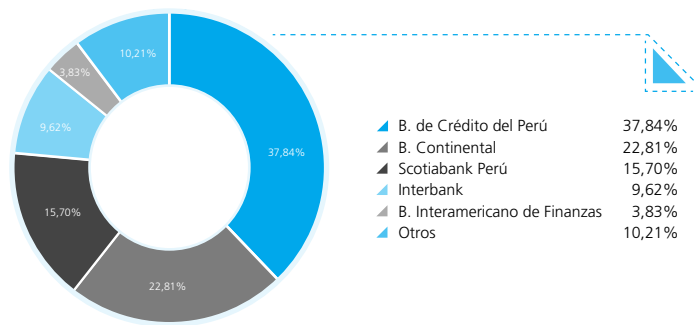
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.  
Elaboración: propia.

### Anexo 3: Participación de mercado de la banca múltiple, por depósitos totales (marzo del 2008)

| Banco                            | Créditos directos | %       |
|----------------------------------|-------------------|---------|
| B. de Crédito del Perú           | 28.530.646        | 37,84%  |
| BBVA B. Continental              | 17.202.231        | 22,81%  |
| Scotiabank Perú                  | 11.835.314        | 15,70%  |
| Interbank                        | 7.251.421         | 9,62%   |
| Banco Interamericano de Finanzas | 2.887.320         | 3,83%   |
| Citibank                         | 2.069.133         | 2,74%   |
| Mibanco                          | 1.369.362         | 1,82%   |
| B. Financiero                    | 1.051.303         | 1,39%   |
| B. del Trabajo                   | 954.647           | 1,27%   |
| B. Falabella Perú                | 662.434           | 0,88%   |
| B. Ripley                        | 573.426           | 0,76%   |
| B. de Comercio                   | 529.172           | 0,70%   |
| HSBC Bank Perú                   | 248.780           | 0,33%   |
| B. Santander Perú                | 203.427           | 0,27%   |
| B. Azteca Perú                   | 37.327            | 0,05%   |
| Total                            | 75.405.943        | 100,00% |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.  
Elaboración: propia.

### Anexo 4: Participación de mercado de la banca múltiple, por depósitos totales



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.  
Elaboración: propia.

## Anexo 5: Listado de cajas rurales, municipales y Edpyme en el ámbito nacional

| Cajas rurales |                               | N° | Cajas municipales | N° | Edpyme                |
|---------------|-------------------------------|----|-------------------|----|-----------------------|
| 1             | CRAC Señor de Luren           | 1  | CMAC Arequipa     | 1  | Edpyme Edyficar       |
| 2             | CRAC Cajasur                  | 2  | CMAC Trujillo     | 2  | Edpyme Raíz           |
| 3             | CRAC Prymera                  | 3  | CMAC Piura        | 3  | Edpyme Confianza      |
| 4             | CRAC Nor Perú                 | 4  | CMAC Sullana      | 4  | Edpyme Crear Arequipa |
| 5             | CRAC San Martín               | 5  | CMAC Cusco        | 5  | Edpyme Proempresa     |
| 6             | CRAC Cajamarca                | 6  | CMAC Huancayo     | 6  | Edpyme Crear Tacna    |
| 7             | CRAC Credinka                 | 7  | CMAC Ica          | 7  | Edpyme Alternativa    |
| 8             | CRAC Chavín                   | 8  | CMAC Tacna        | 8  | Edpyme Nueva Visión   |
| 9             | CRAC Sipán                    | 9  | CMAC Paita        | 9  | Edpyme Credivisión    |
| 10            | CRAC Libertadores de Ayacucho | 10 | CMAC Lima         | 10 | Edpyme Crear Trujillo |
| 11            | CRAC Profinanzas              | 11 | CMAC Maynas       | 11 | Edpyme Pro Negocios   |
| 12            | CRAC Los Andes                | 12 | CMAC Del Santa    | 12 | Edpyme Solidaridad    |
|               |                               | 13 | CMAC Pisco        | 13 | Edpyme Efectiva       |
|               |                               |    |                   | 14 | Edpyme Micasita       |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.  
Elaboración: propia.

## Anexo 6: Listado de oficinas del BCP en el ámbito nacional y en Lima y Callao

### Ámbito nacional

|    |                |
|----|----------------|
| 1  | Amazonas       |
| 2  | Áncash         |
| 3  | Apurímac       |
| 4  | Arequipa       |
| 5  | Ayacucho       |
| 6  | Cajamarca      |
| 7  | Cerro de Pasco |
| 8  | Cusco          |
| 9  | Huacavelica    |
| 10 | Huánuco        |
| 11 | Ica            |
| 12 | Junín          |

|    |               |
|----|---------------|
| 13 | La Libertad   |
| 14 | Lambayeque    |
| 15 | Lima          |
| 16 | Loreto        |
| 17 | Madre de Dios |
| 18 | Moquegua      |
| 19 | Piura         |
| 20 | Puno          |
| 21 | San Martín    |
| 22 | Tacna         |
| 23 | Tumbes        |
| 24 | Ucayali       |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.  
Elaboración: propia.

## Lima y Callao

|    |               |
|----|---------------|
| 1  | Ate           |
| 2  | Barranca      |
| 3  | Barranco      |
| 4  | Bellavista    |
| 5  | Breña         |
| 6  | Callao        |
| 7  | Carabayllo    |
| 8  | Chaclacayo    |
| 9  | Chancay       |
| 10 | Chorrillos    |
| 11 | Comas         |
| 12 | El Agustino   |
| 13 | Huacho        |
| 14 | Huaral        |
| 15 | Independencia |
| 16 | Jesús María   |
| 17 | La Molina     |
| 18 | La Punta      |
| 19 | La Victoria   |
| 20 | Lima Cercado  |
| 21 | Lince         |
| 22 | Los Olivos    |

|    |                         |
|----|-------------------------|
| 23 | Lurigancho              |
| 24 | Lurín                   |
| 25 | Magdalena del Mar       |
| 26 | Mala                    |
| 27 | Miraflores              |
| 28 | Pueblo Libre            |
| 29 | Puente Piedra           |
| 30 | Rímac                   |
| 31 | San Borja               |
| 32 | San Isidro              |
| 33 | San Juan de Lurigancho  |
| 34 | San Juan de Miraflores  |
| 35 | San Luis                |
| 36 | San Martín de Porres    |
| 37 | San Miguel              |
| 38 | San Vicente de Cañete   |
| 39 | Santa Anita             |
| 40 | Santiago de Surco       |
| 41 | Surquillo               |
| 42 | Ventanilla              |
| 43 | Villa El Salvador       |
| 44 | Villa María del Triunfo |

Fuente: Banco de Crédito del Perú.  
Elaboración: propia.

## 7. Bibliografía

- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad*. Lima.
- ▶ GAMARRA, Luis Felipe  
2008 "Alta fidelidad". En: *Publicidad & MKT*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://blogs.elcomercio.com.pe/publicidadymkt/2008/03/alta-fidelidad.html>>
- ▶ LA REPÚBLICA  
2007a "Deutsche Bank pide operar en el Perú". 3 de agosto. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <<http://www.larepublica.com.pe/content/view/170144/484/>>.  
2007b "Banco Ripley empezará a funcionar desde enero del próximo año". 11 de diciembre. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <<http://www.larepublica.com.pe/content/view/193241/>>.
- ▶ MINISTERIO DE TRABAJO  
2002 *Texto sobre la Ley que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores*. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <[http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/dispositivos\\_legales/ley\\_27626.htm](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/dispositivos_legales/ley_27626.htm)>.

- ▶ MUÑANTE, Alexander  
2008 "Historia del BCP". En: *Empresas peruanas*. Fecha de consulta: noviembre del 2008. <<http://bancaperuana.blogspot.com/2008/04/historia-del-bcp.html>>.
- ▶ PORTER, Michael E.  
2004 *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 3ª ed. México: Cecsca.
- ▶ SEMANA ECONÓMICA  
2008 "Edición especial: La efectividad en el márketing: EFFIE Awards". N°1124.
- ▶ TERRONES, Pedro J. y Gabriel ARRIAGA  
s.f. "El tema... de los bancos". En: *Boletín de la Carrera de Publicidad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Comunicaciones. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.upc.edu.pe/boletines-publicidad/interna.asp?CON=5489&BOL=2&EJE=475&SEC=Novedades>>.
- ▶ TOWNSEND, Augusto  
2008 "Lo que daría por tener tu sueldo". En: *Semana Económica*, N° 1124. p. 4-6.
- ▶ UNIDAD DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2007 *SBS autoriza funcionamiento del Banco Santander Perú*. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <<http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/noticias/notas/nota.24.10.2007.htm>>

## Entrevistas

- ▶ Entrevista al Sr. Mario Romero, Jefe de Segmento Pago de Haberes del Área de Gestión Comercial de la División de Márketing del BCP. 29 de octubre de 2008.

## Páginas web

- ▶ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.viabcp.com>
- ▶ BANCO CONTINENTAL. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.bbvbancointinental.com/tlpu/jsp/pe/esp/mundosueldo/mundosueldo/csueldo/index.jsp>
- ▶ BANCO INTERBANK. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.interbank.com.pe/>
- ▶ CRÉDITOS PERÚ  
<http://www.creditosperu.com.pe>
- ▶ LA REPÚBLICA. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008  
<http://www.larepublica.com.pe/content/view/193241/>
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.sbs.gob.pe/PortalSBS/financiero/index.htm>

¡Con Ahorro Casa de Interbank,  
tu casa así de fácil!

¡La casa de tus sueños está  
más cerca de lo que crees!

Lima, setiembre

Felicitaciones Jorge!


Ya haz dado el primer paso para que muy pronto vivas cómodo, tranquilo y feliz.

En muy poco tiempo Ahorro Casa de Interbank  
te permitirá cumplir tu sueño: ¡obtener una casa propia!

Anda pensando cómo te gustaría que sea tu departamento y en qué zona te gusta.  
Para facilitar tu búsqueda, te estaremos enviando nuestro boletín inmobiliario en el que  
encontrarás excelentes opciones de vivienda.

Recuerda que el monto que ahorras cada mes será similar al monto de la  
obtenida en tu préstamo hipotecario.

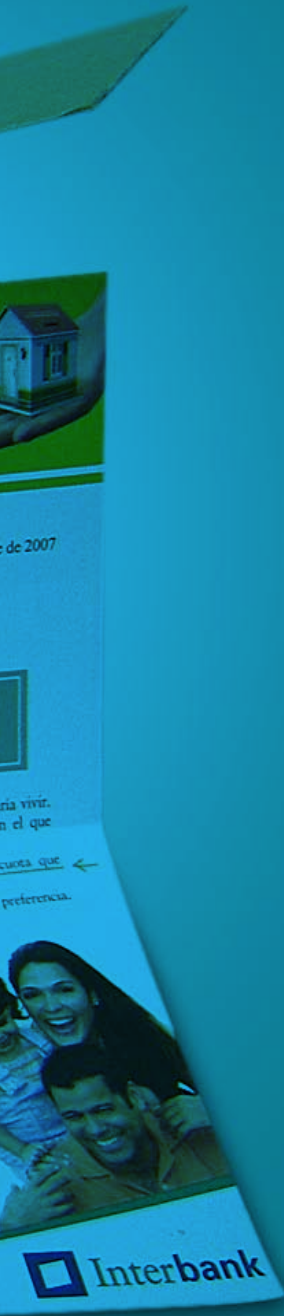
Para resolver cualquier duda que puedas tener, acércate a tu tienda Interbank de  
¡Jorge, ya empezaste a hacer realidad tu sueño de la casa propia!  
Muy cordialmente,

  
César Morales  
Gerente Comercial  
Negocios Hipotecarios

Ps.: Te enviamos una casa-alcancía, para que  
recuerdes que debes seguir ahorrando  
mes a mes para cumplir tu sueño.

¡Importante!

A0211



Tu casa propia sin papeleos.

**Servicios de cualquier tipo**

# PREMIO EFFIE PLATA

**Caso: Interbank Ahorro Casa**  
**Campaña: Ahorro Casa, tu casa propia sin papeleos**

**Anunciante: Interbank**  
Michael Penny Gerente de Márketing e Imagen  
César Morales Bravo Gerente Comercial

**Agencia: J. Walter Thompson Peruana**  
Alex Traugott Sub Gerente General



Servicios de  
cualquier tipo

# PREMIO EFFIE PLATA

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO:

# INTERBANK AHORRO CASA

**Categoría:** Servicios de cualquier tipo

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Melina Olórtegui Marky y  
Carlos Koc Fong Li

## 1. Análisis del sector

A mayo del 2007, el número total de clientes bancarizados con créditos hipotecarios fue 93.423, un aumento de 30,72% con respecto al mismo mes del año anterior<sup>1</sup>.

A pesar de la mayor capacidad y disposición de pago de los diversos agentes económicos del mercado, los bancos continuaron con su posición conservadora y rigurosa en la administración de los créditos. El nivel de aprovisionamiento para los créditos hipotecarios en mayo del 2007 fue de 100,03%<sup>2</sup>.

Esta situación mostraba un crecimiento aún tímido de los créditos hipotecarios<sup>3</sup>.

El Banco de Crédito del Perú, el BBVA Banco Continental y el Scotiabank ya contaban con préstamos hipotecarios, pero no cubrían las expectativas del segmento objetivo ni tampoco lo comunicaban de manera sencilla ni orientada al público objetivo. Este grupo, incluyendo a Interbank, era calificado por la Clasificadora de Riesgo Equilibrium<sup>4</sup> como “bancos grandes”, aquellos con una participación de colocaciones de aproximadamente 83% en el sector bancario.

Al seleccionar un segmento de mercado aún no atendido, entraría a la categoría de competidores indirectos (pues no cuentan con el mismo respaldo financiero), a la de “bancos medianos”, como el Banco de Comercio, el BIF, el Banco Financiero, el Citibank y el HSBC; cuya participación promedio era de 11%.

En el año 2007, destacó la conversión de la Financiera CMR en Banco Falabella (agosto) y el ingreso del HSBC (que inició sus operaciones en octubre del 2006). Asimismo, la Financiera Cordillera (Banco Ripley) estaría próxima a convertirse en banco, el español Banco Santander Central Hispano volvió a operar nuevamente en la plaza local y el Deutsche Bank de Alemania ingresaría al mercado con miras a operar como banca de inversión. El interés de estas entidades bancarias, las mayores en sus respectivos países, dio cuenta de la solidez del sistema bancario peruano en ese momento<sup>5</sup>. Se esperaba que algunos de estos competidores adaptaran a su oferta los productos ya existentes en los bancos, al ofrecer ofrecer productos similares o mejores hacia nuevos mercados.

<sup>1</sup> Véase el anexo 1: Número de clientes por tipo de crédito.

<sup>2</sup> Véase el anexo 2: Aprovisionamiento por tipo de crédito.

<sup>3</sup> Véase el anexo 3: Créditos directos por tipo de crédito del sistema financiero.

<sup>4</sup> Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2008). *Análisis del sector bancario peruano a septiembre 2007*, p. 16. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.equilibrium.com.pe/bancosperuset07.pdf>>.

<sup>5</sup> Arroyo Rizo Patrón, E. (2007). *Balace del sistema bancario*, p. 4-5. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.comexperu.org.pe/archivos/revista/diciembre07/especial.pdf>>.

Según un reporte de IESE Business School<sup>6</sup>, a junio del 2007, 65% de la población peruana se encontraba fuera del sistema bancario. Dentro de los bancarizados, el índice de morosidad a diciembre del 2006 reportó 1,63%<sup>7</sup>, un porcentaje bajo y que se esperaba continuara a la baja.

El Banco de Materiales se encargaba del otorgamiento de créditos para la autoconstrucción de viviendas. Hasta el 2006, el número de préstamos desembolsados en el Perú fue 18.008<sup>8</sup>. Estos préstamos estaban dirigidos a personas que ya contaban con un inmueble y querían invertir en la finalización de la construcción.

El poder negociador de los clientes era alto, ya que al ser un producto de dos etapas (primero ahorro y después la decisión de solicitar un préstamo) dependía de las personas interesadas en adquirir este crédito hipotecario según la acogida a los beneficios del banco frente a los de la competencia.

El poder negociador de los proveedores, clientes de ahorro y fondos mutuos era bajo debido a que ellos ahorran su dinero en el banco a cambio de una tasa de interés; esta decisión no estaba tanto asociada a las promociones como sí a la confiabilidad del banco. El banco era el responsable de invertir ese dinero de la manera más rentable posible.

En mayo del 2007, los créditos otorgados al sector privado se incrementaron en 2,1% (S/. 1.393 millones). De acuerdo con el tipo de institución financiera, el mayor crecimiento correspondió a las empresas bancarias (1,9% o S/. 382 millones); en el mes de mayo, fueron los créditos hipotecarios los que crecieron más: 6,5% (S/. 68 millones)<sup>9</sup>.

## 2. La empresa: Interbank

### 2.1 Historia<sup>10</sup>

El Banco Internacional del Perú se fundó el 1 de mayo de 1897 e inició sus operaciones el 17 del mismo mes con un Directorio presidido por el Sr. Elías Mujica. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión, en el Centro de Lima.

En 1934, comenzó el proceso de descentralización administrativa, con la apertura de las agencias de Chiclayo y Arequipa, seguidas un año después por las de Piura y Sullana.

La política de expansión se intensificó de manera notable en 1942, con la adquisición de una propiedad en la Plazuela de la Merced y otra en la calle Lescano, donde se construyó el edificio "Sede La Merced".

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 1970, 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, con lo cual este 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 Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza e integrado por grandes inversionistas como Nicholas Brady (ex Secretario del Tesoro de los Estados Unidos), entre otros, se convirtió en el principal accionista del banco al adquirir 91% de las acciones disponibles.

<sup>6</sup> Euromoney Institutional Investor PLC (2007). *Best Bank – Peru*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1390077561&sid=3&Fmt=3&clientId=25444&RQT=309&VName=PQD>>.

<sup>7</sup> Véase el anexo 4: Índice de morosidad.

<sup>8</sup> Instituto Cuánto (2008). *Anuario estadístico Perú en números 2007*. Lima: Instituto Cuánto. p. 441.

<sup>9</sup> Banco Central de Reserva (2007). *Resumen Informativo*, N° 26, p. 14. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Informes/ResInf/2007/RI\\_262007.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Informes/ResInf/2007/RI_262007.pdf)>.

<sup>10</sup> Interbank. *Memoria anual 2007*.

En 1996, se decidió cambiar el nombre a Interbank y transformar a cada agencia en ejemplo de servicio. Adicionalmente, Interbank decidió ser el primer banco en acercarse al cliente por medio de sus “tiendas con horario extendido”, una iniciativa sin precedentes en el sistema financiero nacional, que logró llevar la banca a los supermercados.

En el 2001, el banco inauguró su sede principal, la torre Interbank, ubicada entre las avenidas Javier Prado y Paseo de la República.

## 2.2 La empresa<sup>11</sup>

Interbank es uno de los grupos financieros más grandes y de mayor crecimiento del país. Cuenta con más de 100 años de trayectoria en el sistema financiero peruano, con activos de más de US\$ 2.639 millones, un patrimonio de US\$ 187 millones y una utilidad de US\$ 28 millones. Además, ostenta la más alta clasificación financiera (A), otorgada por la empresa clasificadora de riesgo Apoyo & Asociados Internacionales SAC.

Está compuesto por empresas de gran crecimiento en los sectores banca, banca de inversión, fondos mutuos, bolsa, inversiones inmobiliarias y seguros, entre otros:

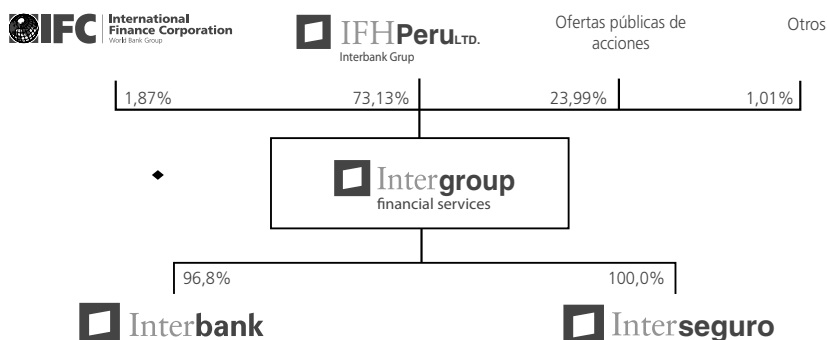
- ▶ Banco Interbank: más de 100 años de trayectoria y el de mayores colocaciones de consumo personal.
- ▶ Interseguro: primero en primas en el mercado de rentas vitalicias.
- ▶ Centura SAB: corredora de valores de gran crecimiento en el país.
- ▶ Interfondos SAF: alta rentabilidad en fondos mutuos.
- ▶ BluBank: uno de los centros financieros más importantes de América Latina.
- ▶ Urbi Propiedades: importante empresa inmobiliaria del país.
- ▶ Supermercados Peruanos: conformada por Hipermercados Plaza Veá, Supermercados Santa Isabel y Vivanda.

Desde el año 2007<sup>12</sup>, junto con la empresa de seguros de vida Interseguro, forma parte de Intergroup Financial Services Corp. (IFS), empresa matriz de propiedad mayoritaria del Grupo Interbank. Con más de S/. 10.000 millones en activos, una red de 161 tiendas, 1.010 cajeros automáticos y 616 agentes corresponsales Interbank Directo a escala nacional, Interbank provee servicios bancarios a más de 1.150.000 clientes activos y es el tercer banco en saldos de tarjetas de crédito en el sistema financiero, con más de 662.700 tarjetas de las tres marcas líderes en el mundo: American Express, Mastercard y Visa, además de la tarjeta de marca privada Veá. 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. Interbank también opera en el mercado de fondos mutuos por medio de Interfondos y en el mercado de títulos valores por medio de Intertítulos. Sus acciones se negocian en la Bolsa de Valores de Lima bajo el símbolo “INTERBC1”.

<sup>11</sup> Responde – Responsabilidad Social Empresarial. Grupo Interbank: crecimiento basado en sus colaboradores. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.respondeperu.com/admin/fotos/1196787545.pdf>>.

<sup>12</sup> Interbank. *Memoria anual 2007*.

**Gráfico 1: Nueva estructura accionaria<sup>13</sup>**



Fuente: Interbank. *Memoria anual 2007*.

### 3. Interbank Ahorro Casa

#### 3.1 Características<sup>14</sup>

Antes del inicio de la campaña, 39% de los hogares de los NSE B2 y C de Lima no contaban con una casa propia<sup>15</sup> y 52% de este grupo no podían sustentar sus ingresos con documentos.

En el semestre previo al inicio de la campaña (enero – junio del 2007), Interbank alcanzó una participación de mercado de 6% en los desembolsos de préstamos hipotecarios<sup>16</sup>.

Los productos de ahorro hipotecario no satisfacían las expectativas del segmento objetivo, ya que exigían mayor tiempo de evaluación y más requisitos. Esto limitaba el potencial de compra de viviendas que existía en el mercado objetivo.

Según César Morales<sup>17</sup>, Gerente Comercial de Negocios Hipotecarios de Interbank, las personas dentro de ese segmento acudían directamente a los proyectos inmobiliarios financiados por Interbank para averiguar cuál era el proceso de compra si uno era independiente y no contaba con una línea de crédito previa.

Ahorro Casa era una cuenta de depósitos a plazo que permitía ahorrar una cantidad de dinero para demostrar una adecuada capacidad de pago y poder calificar a un préstamo hipotecario, Mi Vivienda o Mi Hogar para la compra de una vivienda<sup>18</sup>.

El cliente debía realizar depósitos mensuales continuos equivalentes a la cuota de su futuro préstamo durante un período determinado.

Los productos de ahorro hipotecarios que ofrecía el mercado tenían limitaciones, por lo que Interbank modificó su oferta de acuerdo con los requerimientos de su público objetivo. De ahí que la campaña “Ahorro Casa” se lanzó como un producto ad hoc para el segmento determinado por la empresa.

<sup>13</sup> Ibíd.

<sup>14</sup> Interbank (2008). *División de Remesas del Exterior. Caso: Envío de remesas en euros*, p. 1. Documento inédito.

<sup>15</sup> Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2007). *Niveles socioeconómicos de la Gran Lima 2007*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.

<sup>16</sup> Véase el anexo 5: Participación de mercado en desembolsos totales de préstamos hipotecarios.

<sup>17</sup> Entrevista al Sr. César Morales, Gerente Comercial de Negocios Hipotecarios de Interbank. 29 de octubre de 2008.

<sup>18</sup> Interbank. Anexo Ahorro Casa.

El mercado objetivo eran personas de 30 a 45 años, de los NSE B2 y C, interesados en comprar una casa o un departamento y que por tener ingresos como independientes o informales pensaban que no podrían acceder a un préstamo hipotecario<sup>19</sup>.

### 3.2 Escenario de márketing comercial

Frente a los datos antes expuestos, Interbank decidió redefinir el producto que se ofrecía en esos momentos y crear un producto que implicara una comunicación efectiva y el seguimiento de la campaña hasta el paso final: el desembolso.

Como primera etapa, se modificó el producto reduciendo los plazos de ahorro convencionales (de doce meses a cuatro meses, dependiendo del tipo de ahorro tomado), así como el número de documentos requeridos para la aprobación del préstamo. En la primera etapa, solo era necesario llenar el formato de solicitud de crédito indicando los datos personales y el tipo de ahorro elegido:

- ▶ Proyecto inmobiliario privado: Ahorro Casa Tradicional (ahorro de seis a nueve meses).
- ▶ Proyecto inmobiliario social: Ahorro Casa Mi Vivienda, Mi Hogar, Techo Ahorro (ahorro de cuatro a seis meses).

La diferencia marcada entre ambos grupos era el costo de la vivienda por adquirir: mayor a US\$ 60.000 y menor a US\$ 60.000, respectivamente.

El objetivo del programa era ahorrar durante los meses indicados la cuota futura del préstamo para la adquisición de la vivienda. Este ahorro debía ser por el plazo estimado. Es decir, la persona debía abonar a la cuenta de Ahorro Casa mensualmente, durante cuatro a nueve meses (dependiendo del caso), hasta que el banco le confirmara que ya estaba apto para el crédito. La persistencia en el ahorro era apoyada mediante un seguimiento prácticamente continuo por parte del banco.

En esta segunda etapa, se debía asegurar que el cliente ya calificado y con la facilidad de pago inmediato de la cuota inicial, contara con un inmueble seleccionado personalmente o con la ayuda del banco (envío de invitaciones a ferias inmobiliarias de casas y departamentos financiados por Interbank). Para el desembolso, los únicos documentos por presentar eran el DNI del cliente y un documento que sustentara la legitimidad de la actividad laboral que desempeñaba. Entre estos documentos se recibían: recibos por honorarios, boletas, declaración jurada, etcétera. Cabe destacar que el documento solicitado no servía para verificar el ingreso del cliente; su uso era exclusivo para comprobar la legitimidad o no de la actividad.

Se difundió el producto mediante medios masivos y no tradicionales, así como en lugares de alta concentración del segmento objetivo. Para generar mayor entendimiento, se desarrolló el cómic "El caserito", se creó el personaje "Juanito el constructor" y se expuso por medio de activaciones. A esto se sumó la campaña interna: se ofrecieron incentivos a las tiendas que captaran más cuentas Ahorro Casa.

Para mantener el ahorro continuo, se apoyaron en *mailing* directo (comunicaciones mensuales de recordación y generación de expectativas). Y para motivar el desembolso del préstamo se empleó el telemárketing; así le informaban al cliente que ya calificaba y podía acceder a la promoción "Equipa y amuebla tu casa gratis".

### 3.3 Objetivos de márketing

#### General

Captar el segmento de trabajadores informales e independientes que querían comprar una casa propia, pero que no podían sustentar todos sus ingresos.

---

<sup>19</sup> Interbank (2008). *División de Remesas del Exterior. Caso: Envío de remesas en euros*, p. 5. Documento inédito.

## Específicos

- ▶ Incrementar en +3 puntos porcentuales, es decir a 9%, la participación de mercado en desembolsos totales de préstamos hipotecarios en el período de efecto de la campaña<sup>20</sup> (octubre del 2007 – marzo del 2008) frente al semestre previo a la campaña.
- ▶ Incrementar en +80% el monto de desembolso que provenía del producto Ahorro Casa en el período de efecto de la campaña con respecto al semestre previo a la misma (enero – junio del 2007). Es decir, pasar de US\$ 5,7 millones a US\$ 10,3 millones.
- ▶ Incrementar en +80% el número de cuentas Ahorro Casa abiertas en el período de campaña con respecto al semestre anterior. Es decir, pasar de 1.737 a 3.126 cuentas nuevas en seis meses.
- ▶ Incrementar en +25% el saldo en soles de las cuentas Ahorro Casa, al finalizar los seis meses de período de la campaña.

### 3.4 Estrategias de marketing

- ▶ Se hizo el producto atractivo, para que permitiera a los clientes ser propietarios en el menor tiempo posible. Luego, se empleó publicidad masiva y marketing directo dirigido al segmento objetivo para difundir nuevos productos. Y, por último, se crearon actividades proactivas para animar al cliente a preguntar por el producto en las “tiendas”.
- ▶ Se desarrollaron comunicaciones mensuales por medio del *mailing* y el telemarketing, que hicieran recordar al cliente sobre Ahorro Casa. Se implementó el sorteo “Equipa y amuebla tu casa gratis”, dirigido a todos los clientes que desembolsaran a lo largo del período de campaña.

### 3.5 Objetivos comunicacionales

#### General

Transmitir al segmento objetivo la idea de que tener la casa soñada si era posible”, que ya no se requería tanto papeleo ni estrictos sustentos de ingresos. Se buscaba difundir la siguiente idea: “Con Interbank puedes acceder a la casa propia sin papeleos”.

#### Específicos

- ▶ Lograr una recordación asistida del comercial de televisión de 70%.
- ▶ Lograr una recordación correcta del producto y el beneficio de 60%.

### 3.6 Estrategia comunicacional

Se desarrollaron piezas audiovisuales y gráficas orientadas a dos ideas centrales: eliminar los documentos y requisitos vistos como impedimentos y evidenciar que ya era posible ser propietario con Ahorro Casa.

---

<sup>20</sup> El período de “efecto de la campaña” fue desde octubre del 2007 hasta marzo del 2008, pues los clientes después de abrir su cuenta Ahorro Casa debían ahorrar como mínimo cuatro meses para calificar.

## Estrategia de medios

Gráfico 2: Canales de comunicación<sup>21</sup>

| Canal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Objetivo                                                                  | Breve descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Televisión: comerciales en señal abierta y en cable</li> <li>▪ Radio: menciones del producto</li> <li>▪ Prensa: clasificados <i>El Comercio</i> y <i>Trome</i></li> <li>▪ Afiches en tiendas Interbank a escala nacional</li> <li>▪ Folletos del producto y cómic "El caserito"</li> <li>▪ Página web de Interbank</li> </ul> | Atraer nuevos clientes Ahorro Casa                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La campaña en televisión, radio y prensa se efectuó durante los meses de julio y agosto del 2007.</li> <li>▪ Los afiches en tiendas Interbank, además de incentivar al cliente hacia el nuevo producto, también mostraban información e imagen de los proyectos inmobiliarios que el banco financiaba.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiendas Interbank: Campaña "Juanito el constructor"</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | Concretar apertura de cuentas Ahorro Casa                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un representante de la tienda, disfrazado de "Bob Hipotecario", preguntaba a los clientes prospectos si estaban interesados en adquirir una casa o un departamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mailing</i> directo: cinco piezas, una para cada mes de ahorro</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  | Mantener la continuidad de los depósitos de ahorros hasta la calificación | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Pack</i> de bienvenida (caja con casa en miniatura): descripción del producto y boletín inmobiliario.</li> <li>▪ Tarjeta recordatoria: pago de tercera cuota (cinta métrica como objeto asociado a la construcción del "sueño de la casa propia").</li> <li>▪ Postal recordatoria: pago de cuarta cuota (alfombra de entrada principal de la casa).</li> <li>▪ Tarjeta "plano": que indicaba el crédito aprobado (plano ficticio de casa).</li> <li>▪ Tarjeta "certificado": recordatorio de que el crédito ya está aprobado y puede ser solicitado.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mailing</i> directo: sorteo "Equipa y amuebla tu casa gratis"</li> <li>▪ Telemárketing</li> <li>▪ <i>E-mailing</i>: guía de casas y departamentos</li> </ul>                                                                                                                                                               | Lograr el desembolso del préstamo en el menor tiempo posible              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carta con plano ficticio de la casa, indicando que solo se necesita 10% de cuota inicial para realizar el desembolso. Si era así, participaba de uno de los cuatro sorteos para equipar la casa con electrodomésticos y vales de compras en Ripley.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fuente: Interbank<sup>22</sup>.

La estrategia de medios estaba ligada a todo el proceso de Ahorro Casa, desde que el cliente se acercaba a la Tienda Interbank a averiguar sobre el producto hasta el desembolso del préstamo. Esto con la finalidad de impulsar el total de producto.

### 3.7 Resultados atribuidos a la campaña

- ▶ La participación de mercado en los desembolsos totales de préstamos hipotecarios se duplicó, de 6% en el semestre previo a la campaña a 12% en el período de efecto de la campaña (octubre del 2007 – marzo del 2008)<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Interbank (2008). *División de Remesas del Exterior. Caso: Envío de remesas en euros*, p. 5. Documento inédito.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>23</sup> Área de Estudios Económicos – Asbanc. (2007). *Informe de colocaciones, categoría de riesgo, número de clientes y aprovisionamiento del Sistema Bancario Peruano al mes de mayo 2007*. Fecha de consulta: noviembre del 2008. <[http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/971/colocaciones\\_categoria\\_riesgo\\_mayo2007.doc](http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/971/colocaciones_categoria_riesgo_mayo2007.doc)>.



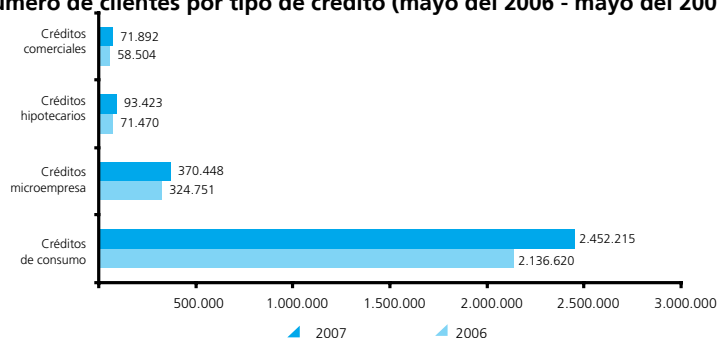
- ▶ Los desembolsos de préstamos hipotecarios de clientes que calificaron por medio de la cuenta Ahorro Casa se incrementaron en +130% en el período de efecto de campaña (octubre del 2007 – marzo del 2008) frente al semestre anterior a la misma.
- ▶ El número de cuentas Ahorro Casa abiertas se incrementó en +110% en el período de campaña (julio del 2007 – diciembre del 2007) frente al semestre anterior.
- ▶ El saldo en cuentas Ahorro Casa se incrementó en +37%, y captó 56% del crecimiento de mercado en el saldo de cuentas de ahorro hipotecario al final de la campaña. Es decir, de los S/. 22 millones que creció el mercado entre julio y diciembre del 2007, S/. 12,4 millones correspondieron a Interbank<sup>24</sup>.
- ▶ Se logró que el segmento objetivo conociera el producto. De ellos, 81% recordaron haber visto el comercial de televisión, en tanto que 61% tuvieron una recordación correcta del producto y sus beneficios<sup>25</sup>.

#### 4. Preguntas de discusión

- ¿Cuál fue la postura competitiva que adoptó Interbank y qué estrategia implementó con el lanzamiento de Ahorro Casa?
- Indique la estrategia comercial (*marketing mix*) de Ahorro Casa.
- ¿Cuál es el ciclo de vida del producto Ahorro Casa?
- ¿Cuál sería el posicionamiento que busca Interbank con el producto Ahorro Casa?
- ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña Ahorro Casa?

#### 5. Anexos

##### Anexo 1: Número de clientes por tipo de crédito (mayo del 2006 - mayo del 2007)

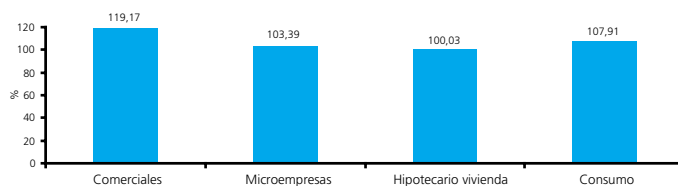


Fuente: Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). Tomado de <[http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/971/colocaciones\\_categoria\\_riesgo\\_mayo2007.doc](http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/971/colocaciones_categoria_riesgo_mayo2007.doc)>.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Información obtenida del Post Test Ahorro Casa elaborado por Ipsos Apoyo en el NSE B2 y C.

## Anexo 2: Aprovisionamiento por tipo de crédito (mayo del 2007)



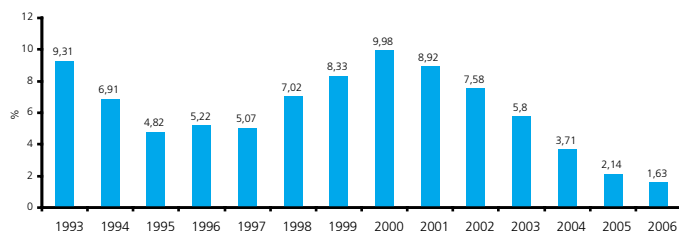
Fuente: Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). Tomado de <[http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/971/colocaciones\\_categoria\\_riesgo\\_mayo2007.doc](http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/971/colocaciones_categoria_riesgo_mayo2007.doc)>.

## Anexo 3: Créditos directos por tipo de crédito del sistema financiero (miles de nuevos soles)

| Fecha  | Hipotecario |             |         |        |        | Total     |
|--------|-------------|-------------|---------|--------|--------|-----------|
|        | Bancos      | Financieras | CM      | CR     | Edpyme |           |
| ene-06 | 6.353.520   | 32.298      | 121.193 | 38.583 | 45.228 | 6.590.821 |
| feb-06 | 6.408.057   | 31.952      | 123.112 | 38.650 | 44.513 | 6.646.284 |
| mar-06 | 6.602.791   | 87.834      | 130.558 | 39.351 | 44.998 | 6.905.532 |
| abr-06 | 6.576.863   | 100.687     | 130.704 | 38.655 | 44.392 | 6.891.301 |
| may-06 | 6.631.157   | 99.195      | 132.008 | 38.172 | 44.209 | 6.944.741 |
| jun-06 | 6.662.725   | 97.421      | 131.070 | 37.430 | 43.711 | 6.972.356 |
| jul-06 | 6.677.021   | 109.307     | 131.255 | 37.121 | 43.859 | 6.998.563 |
| ago-06 | 6.764.731   | 113.107     | 134.510 | 36.783 | 45.071 | 7.094.203 |
| sep-06 | 6.830.064   | 117.056     | 136.970 | 36.537 | 46.458 | 7.167.085 |
| oct-06 | 6.874.828   | 119.935     | 138.460 | 36.005 | 42.367 | 7.211.596 |
| nov-06 | 7.009.360   | 119.713     | 140.560 | 35.821 | 42.473 | 7.347.928 |
| dic-06 | 7.064.778   | 117.612     | 142.751 | 35.117 | 41.753 | 7.402.011 |
| ene-07 | 7.148.413   | 116.462     | 144.110 | 34.769 | 41.676 | 7.485.430 |
| feb-07 | 7.242.973   | 114.974     | 145.887 | 34.690 | 41.707 | 7.580.231 |
| mar-07 | 7.361.007   | 112.988     | 147.591 | 34.423 | 40.569 | 7.696.579 |
| abr-07 | 7.481.833   | 111.147     | 149.181 | 34.284 | 40.039 | 7.816.485 |
| may-07 | 7.635.408   | 109.748     | 150.632 | 34.005 | 40.140 | 7.969.933 |

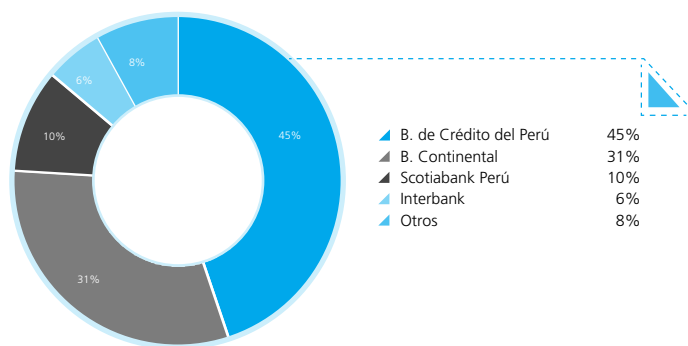
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <[http://www.sbs.gob.pe/PortalSBS/Boletin/BoletinBM/default\\_sh1.htm](http://www.sbs.gob.pe/PortalSBS/Boletin/BoletinBM/default_sh1.htm)>.

## Anexo 4: Índice de morosidad



Fuente: Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). Tomado de <[http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/971/colocaciones\\_categoria\\_riesgo\\_mayo2007.doc](http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/971/colocaciones_categoria_riesgo_mayo2007.doc)>.

## Anexo 5: Participación de mercado en desembolsos totales de préstamos hipotecarios



Fuente: Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). <<http://www.asbanc.com.pe>>.

## 6. Bibliografía

- ▶ ANDINA, AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS  
2008 "Créditos hipotecarios logran nuevo récord al sumar US\$ 3.061 millones al cierre del primer semestre". Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=srhk670nrj4=>>.
- ▶ ARROYO RIZO PATRÓN, E.  
2007 *Balance del sistema bancario*. p. 5. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.comexperu.org.pe/archivos/revista/diciembre07/especial.pdf>>.
- ▶ BANCO CENTRAL DE RESERVA  
2007 *Resumen Informativo*, N° 26, p. 14. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Informes/ResInf/2007/RI\\_262007.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Informes/ResInf/2007/RI_262007.pdf)>.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú*. Brochure del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO  
2008 *Análisis del sector bancario peruano a septiembre 2007*, p. 16. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.equilibrium.com.pe/bancosperuset07.pdf>>.

- ▶ EUROMONEY INSTITUTIONAL INVESTOR PLC  
2007 *Best Bank – Peru*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1390077561&sid=3&fmt=3&clientId=25444&RQT=309&VName=PQD>>.
- ▶ FLORES, Jorge  
2008 “Bancos otorgarán hasta US\$ 700 millones en préstamos hipotecarios este año, proyecta Interbank”. En: *Andina Newswire – ISI Emerging Markets*. Fecha de consulta: 2 de septiembre de 2008. <[http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc\\_id=183212268&auto=1&query=creditos%3Ahipotecario%3A&db=es\\_1y\\_d&hlc=es&range=365&sort\\_by=Date](http://www.securities.com/doc.html?pc=PE&doc_id=183212268&auto=1&query=creditos%3Ahipotecario%3A&db=es_1y_d&hlc=es&range=365&sort_by=Date)>.
- ▶ INSTITUTO CUÁNTO  
2008 *Anuario estadístico Perú en números 2007*. Lima: Instituto Cuánto, p. 441.
- ▶ INTERBANK  
2008a *Memoria anual 2007*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/memoria\\_2007.asp](http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/memoria_2007.asp)>.  
2008b *División de Remesas del Exterior. Caso: Envío de remesas en euros*. Documento inédito.
- ▶ MAXIMIXE  
2007a “Riesgos bancarios”. En: *Caser. Club de análisis de riesgos*, junio.  
2007b “Riesgos de mercado inmobiliario”. En: *Caser. Club de análisis de riesgos*, septiembre.
- ▶ PERÚ: THE TOP 10,000 COMPANIES 2008  
2008 Lima: Top Publication S.A.C.
- ▶ RESPONDE – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
s.f. *Grupo Interbank: crecimiento basado en sus colaboradores*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.respondeperu.com/admin/fotos/1196787545.pdf>>.
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS y AFP  
2008 *Créditos directos por tipo de crédito del sistema financiero*. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2008/Julio/B-240202-jl2008.XLS>>.  
2007 *Ranking de créditos directos por tipo*. Fecha de consulta: noviembre del 2008. <<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2007/Julio/B-2333-jl2007.XLS>>.
- ▶ VADEMÉCUM BURSÁTIL  
2007 *Directorio de empresas, información financiera e indicadores bursátiles*. Lima: Ed. Bolsa de Valores de Lima.

### Páginas web

- ▶ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Fecha de consulta: septiembre del 2008  
<http://www.viabcp.com/>
- ▶ INTERBANK. Fecha de consulta: septiembre del 2008  
<http://www.interbank.com.pe>
- ▶ SCOTIABANK. Fecha de consulta: septiembre del 2008  
<http://www.scotiabank.com.pe/>



### III. Categoría

# Lanzamiento de nuevos productos



**effie**  
perú

“FRANCAMENTE  
BUENAZA”

Gastón Acurio.







Lanzamiento  
de nuevos productos

# PREMIO EFFIE ORO

**Caso:** Cerveza Franca  
**Campaña:** Lanzamiento cerveza Franca

**Anunciante:** **Ajeper S.A.**  
Percy Fonseca  
Jorge Vera

Director Corporativo de Desarrollo  
y Márketing  
Gerente de Marca

**Agencia:** **Pragma DDB**  
Alberto Goachet  
Maruchi Rodríguez-  
Mariátegui

Vicepresidente y Director General  
de Marcas  
Directora General



Lanzamiento de  
nuevos productos  
**PREMIO EFFIE ORO**

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: CERVEZA FRANCA

**Categoría:** Lanzamiento de nuevos productos  
**Premio:** EFFIE Oro  
**Elaborado por:** Giselle Barraza y Alejandra Benavides

## 1. Análisis del sector

Para realizar el análisis del sector en que se encuentra la marca Franca, se utilizó el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter<sup>1</sup>. Dentro del sector, las fuerzas más relevantes por analizar son la rivalidad entre los competidores y la amenaza de nuevos competidores.

Las barreras de entrada son muy elevadas, debido a la gran inversión que se requiere para consolidar una empresa cervecera. Actualmente, la industria cervecera está compuesta por el Grupo Backus (controlado por SABMiller), Ambev Perú (controlado por InBev) y Ajeper, controlado por el grupo peruano Ajepergroup.

Por otro lado, el sistema regulatorio es muy laxo y permite el ingreso de nuevas marcas al mercado, lo que constituye una amenaza para los competidores actuales. Las estrategias de penetración de mercado y posicionamiento están dirigidas a que los grupos desarrollen nuevas presentaciones de cervezas, y que busquen competir en todos los segmentos, en cada uno mediante una marca distinta.

La producción de cerveza se realiza en grandes lotes y los márgenes son muy pequeños, por lo que se requiere de una gran producción para poder competir con precios bajos y obtener un margen operacional neto atractivo. Las grandes inversiones de los productores de cerveza son empleadas en la construcción de grandes plantas, optimización de recursos y generación de procesos y herramientas que mejoren eficiencias de los procesos productivos.

La cerveza tiene una cualidad muy importante, y es que los consumidores tienen particular sensibilidad por el sabor del producto. Sin embargo, el producto no se diferencia en gran medida por otros atributos. Por lo tanto, las empresas del sector invierten la mayoría de su presupuesto en campañas de marketing y desarrollo de producto, en cuestiones estéticas como empaques y etiquetas. Es decir que es un producto estándar globalmente, que se diferencia únicamente por sutilezas. En gran medida, el consumo de cerveza está más ligado a cuestiones afectivas que a atributos tangibles.

Como se mencionó anteriormente, la marca en la industria cervecera es un valor fundamental, debido a que es la forma que tienen las empresas de segmentar el mercado y posicionarse, y es el factor de pelea entre los competidores. Por lo tanto, el desarrollo de una nueva marca es un factor muy complejo, debido a que en el Perú las marcas de Backus constituyen un rival muy difícil de atacar. A pesar de que los precios son importantes en la competencia, existe, como se mencionó, un valor afectivo de la marca, debido a distintos factores entre los cuales se encuentra el momento en que se ingresa al mercado; en este aspecto, Backus representa el primer jugador.

<sup>1</sup> Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.

Los costos de cambio no son elevados, aun así, las inversiones en publicidad y las estrategias de mercadotecnia han desarrollado factores intangibles que han hecho a los consumidores fieles a algunas marcas específicas, dependiendo del segmento. Sin embargo, dado que la diferenciación del producto no es significativa, el precio constituye un factor competitivo entre las marcas, para atraer y retener consumidores.

El acceso a la distribución en el sector cervecero ha sido motivo de diversos conflictos entre las empresas. Eso debido a una monopolización de la distribución y de los contratos de exclusividad con canales de distribución principales. Las empresas han tenido que ser creativas para generar puntos de venta y lograr ingresar a un mercado que era prácticamente cautivo de un grupo económico.

Actualmente el mercado está conformado por un número reducido de marcas, en comparación con otras plazas internacionales. Sin embargo, el consumo de cerveza peruano aún es menor que el de otros países de la región, lo que hace que la competencia entre rivales sea mayor, y también la disputa por los compradores. Debido al modelo de ventas masivo, los consumidores reconocen esta competencia y tienen mayor disposición a cambiar de marcas. Sin embargo, existen factores emocionales, relacionados con el posicionamiento de las cervezas como Cristal, que hacen que el costo de cambio del consumidor sea mayor y, por lo tanto, que la elasticidad precio – demanda sea menor.

Los proveedores de la materia prima no constituyen mayor problema en el sector, ya que, como se trata de empresas grandes, estas ya mantienen un contacto cercano con sus proveedores, con los que tienen contratos por tiempo indefinido. Dado que se espera un mayor crecimiento y que es un sector con gran potencial, los proveedores tienen cierto grado de poder.

Los competidores en la industria están en su mayoría respaldados por grupos económicos globales muy grandes, con lo que una empresa como Ajeper podría estar en una situación de desventaja. El líder de la industria es Backus y Johnston (SABMiller), con sus marcas principales: Cristal, Pilsen y Cusqueña. Sin embargo, para posicionarse en el sector *economy* sin comprometer la imagen de calidad de su cerveza dirigida a sectores más populares, Cristal, la empresa ha lanzado Pilsen Trujillo, que actualmente lidera el segmento referido. Por otro lado se encuentra Ambev (Inbev), con la marca Brahma (que compite directamente con Cristal) y que ha lanzado también una marca *economy*, Zenda. Este competidor ha sufrido los ataques frontales del líder del mercado. A pesar de reducir sus precios y ser muy activo en cuanto a promociones, su participación de mercado no se incrementado desde el inicio de sus operaciones en el Perú.

La guerra de marcas en el sector cervecero es cada vez mayor, y es reflejo de diversas guerras que no solo se están llevando a cabo en el sector, sino que se puede apreciar en otros sectores de la industria, principalmente el *retail*. Es decir, ahora las disputas son por quiénes serán los que van a incrementar el consumo per cápita de cerveza, y qué empresa puede llegar a más sectores socioeconómicos bajos<sup>2</sup>.

La estructura de costos de la industria está en función de las eficiencias del proceso productivo, ya que lo que se busca es disminuir los márgenes para poder incrementar las ventas, y ganar por volúmenes más que por márgenes. Por lo tanto, la inversión en tecnología es primordial en el sector, y se compite por ser el primero en incorporar la nueva tecnología en la empresa. Se trata de una estructura intensiva en costos fijos. La preocupación actual son las grandes inversiones en publicidad y promociones que requieren los jugadores del sector, ya que se teme que la canibalización entre competidores fuerce a las empresas a gastar más en publicidad, y que ello consuma sus márgenes operativos.

Las barreras de salida son muy altas debido a las grandes inversiones que requiere la industria. Por lo tanto, hay gran riesgo de no poder recuperar el retorno sobre la inversión. Es por ello que los competidores pelean de manera aguerida, porque no pueden perder la inversión realizada.

---

<sup>2</sup> Carranza Bigoti, Gonzalo y Héctor Collantes (2008). *Las guerras en pie*. Lima: Apoyo Consultoría.

Los competidores en la industria son muy similares, sin embargo, han buscado diferenciarse sobre todo por elementos intangibles y constantemente se comparan unos con otros. Cada marca ha buscado crear una identidad, y las empresas buscan continuamente desarrollar nuevos productos y realizar promociones que den valor agregado a un producto estándar. Por lo general, lo que hace uno es copiado por los seguidores, dependiendo del éxito del líder.

No existe mayor regulación en el sector. Lo que sí afecta a toda la industria es el ISC. En el caso de los competidores en la industria, debido a sus constantes ataques frontales entre sí, hay mayor control sobre el tipo de promociones y publicidad que se ofrece al público.

## 2. La empresa: AJE

### 2.1 Historia<sup>3</sup>

Ajegroup, empresa de carácter internacional de la familia Añaños, ha tenido un éxito rotundo desde sus inicios; ha apostado por el Perú elaborando productos de calidad que han tenido éxito indiscutible en el ámbito internacional. Asimismo, ha buscado economías similares a la peruana, para que los modelos de producción y promoción sean similares en los países seleccionados y ello ayude a impulsar la calidad de los productos de AJE<sup>4</sup>.

La empresa cuenta con diversos productos, entre los que se incluyen: aguas gasificadas, aguas energizantes, jugos y refrescos, aguas naturales y, por último, cervezas (Franca y Caral). Sus productos más reconocidos han sido sus bebidas gasificadas, dentro de las cuales las dos más conocidas son Kola Real y Big Cola. Ambas, muy exitosas en los sectores socioeconómicos más bajos, son valoradas por su envase familiar y por su bajo costo. Este modelo de bajo costo dirigido a segmentos de NSE bajos se ha aplicado en los diversos países donde Ajegroup comercializa sus productos.

La empresa se ha internacionalizado, mediante la creación de empresas y apertura de plantas en distintos lugares del mundo. La sede principal de la empresa se encuentra en México, y cuenta con subsidiarias en Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Tailandia y Venezuela. De tener 15 trabajadores en sus inicios, la empresa ha pasado a generar más de 7.000 empleos directos e indirectos en los mercados donde opera. Además, cuenta con 13 plantas de producción y más de 80 centros de distribución<sup>5</sup>.

El mérito en sus procesos ha llevado a la empresa a contar con la certificación internacional HACCP (análisis de peligros y control de puntos críticos), considerada sinónimo de inocuidad y seguridad alimentaria.

### 2.2 La empresa

Hasta agosto del 2007, el sector lo conformaban dos empresas extranjeras: Backus (SABMiller) y Ambev (Inbev). Ambas empresas estaban actualizando sus formatos de bebidas mediante el desarrollo de nuevos envases, campañas publicitarias segmentadas y nuevas marcas representativas de esta segmentación.

La inversión de estas empresas en campañas publicitarias era muy fuerte, pero su respaldo internacional permitía mayor holgura en las campañas respectivas; sin embargo, ambas estrategias eran similares.

<sup>3</sup> Información extraída de la página web de Ajegroup. <<http://www.ajegroup.com/web/ajeper/home.jsp>>.

<sup>4</sup> Véase el anexo 1: Capacidades centrales del Grupo AJE.

<sup>5</sup> Véase el anexo 2: Establecimientos de la empresa Ajeper.

## 3. Cerveza Franca

### 3.1 Escenario

La competencia en el sector era muy fuerte y, por otro lado, el Grupo AJE no contaba con el respaldo de marcas de reconocimiento internacional. Por lo tanto, el grupo se planteó romper con los esquemas percibidos del público, de que era una empresa sin experiencia y con productos únicamente de bajo precio o “*economy*”.

Hasta ese entonces, todas las campañas de marketing se habían orientado hacia una segmentación por precio. Ajegroup reconoció en ello una oportunidad para ingresar al mercado por medio de una estrategia nueva e innovadora.

### 3.2 El producto

Cerveza Franca, la marca de cerveza de Ajegroup<sup>6</sup> fue lanzada en septiembre del 2007, y en su primer mes de lanzamiento logró una participación de mercado de 4,2%. Parte de este éxito se debió a que la empresa comenzó a difundir publicidad de Franca desde agosto para posicionar la marca entre sus potenciales consumidores.

Franca fue lanzada al mercado con una presentación más atractiva para sus clientes, con un envase de vidrio –no plástico, como se planteó en un inicio–, un diseño propio y más contenido que la competencia (cada botella contiene 700 mililitros), pues la firma busca que sus compradores sientan que están consumiendo más a un precio justo.

Adicionalmente, el lanzamiento de cerveza Franca en el interior del país –que inicialmente estaba previsto para fines del 2007– fue puesto en marcha gracias a las cifras alentadoras de participación de mercado, por lo que se empezó a distribuir en varias ciudades del norte, centro y sur del Perú.

Entre los aspectos positivos que cabe destacar del lanzamiento de Franca está el hecho de que no generó merma en la participación de mercado de las otras marcas, pues a pesar de que Cristal, su competidor directo, perdió participación en ese período, lo habría hecho en favor de Pilsen Callao, ambas marcas de Backus, empresa perteneciente a SABMiller. Por otro lado, Brahma, la marca de Ambev Perú, subsidiaria de InBev, aumentó su participación hasta 11,5% del mercado, debido en parte a su promoción de cuatro cervezas por S/. 9,50.

Ajeper, la subsidiaria peruana del Grupo AJE, asegura que gran parte de los consumidores de Franca son nuevos, por lo que su ingreso no quitó participación a ninguna marca sino que ayudó a ampliar el mercado.

La planta cervecera de Ajeper en Huachipa –a unos 30 minutos de la capital–, que produce 30.000 cajas diarias de cerveza Franca, ha aumentado su capacidad de producción hasta llegar al 100% a fines del 2007, y tiene planes de expansión para el 2008.

### 3.3 Mercado objetivo

Ajeper planeó desde un inicio lanzar Franca para el mercado masivo: a personas con edades de 27 años a más, de los sectores socioeconómicos C, D y E<sup>7</sup>. Se eligió este mercado objetivo porque Franca busca posicionarse en el mercado de cervezas tradicionales –donde Cristal y Pilsen lideran–. Su publicidad inicial nos mostraba las instalaciones de Ajeper, de última generación, una estrategia que destaca que el precio bajo no implica calidad baja, y que ofrecía al público una cerveza “francamente peruana, de excelente sabor y calidad”<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Productores de las marcas de refrescos Big Cola y Kola Real; agua Cielo; Sporade; Pulp, entre otras.

<sup>7</sup> Véase el anexo 3: Distribución de hogares e ingresos por nivel socioeconómico.

<sup>8</sup> Palabras del Gerente Regional de Franca, Sr. Jorge Vera.

Hacia fines del 2007 –según fuentes de la compañía– se buscaba captar entre 10% y 15% de las ventas. Por esta razón, como parte de su estrategia, se empezó a atender zonas de la sierra que son usualmente desatendidas por la competencia<sup>9</sup>. Ello generó un cambio de nombre y logotipo –se pasó de Ajeper a AJE–, para con ello mostrar una imagen más regional.

### 3.4 Escenario de márketing comercial

Desde su lanzamiento, Franca ofrecía una cerveza de alta calidad a bajo precio; esto se vio reflejado en su primer comercial, que se centraba en la imagen del grupo empresarial (como parte de la “Campaña Planta – 31.08.07”). En el *spot* se mostraban los países en los que el grupo tiene presencia, sus plantas de producción, el nuevo nombre con el que se buscaba que el grupo fuera reconocido (AJE) y, por último, la nueva cerveza, de nombre “Franca”.

En el siguiente comercial de la “Campaña Planta – 31.08.07”, lanzado semanas después, se mostraba el proceso de producción de Franca, destacando solo ventajas comparativas (lúpulo, cebada y plantas de producción). Esto generó críticas de diversos analistas y críticos de *blogs*, quienes afirmaron en su momento que si Franca mostraba solo esas ventajas a los consumidores, se convertiría en una cerveza más y no generaría impacto alguno<sup>10</sup>.

Estas críticas hicieron que Ajeper se decidiera por lanzar a Franca apelando a la marca país, es decir, buscar posicionarla como “una cerveza francamente peruana”. Por ello, se empleó la imagen de Gastón Acurio<sup>11</sup>, conocido líder de opinión sobre comida peruana y exitoso empresario; lo que generó una mayor expectativa por parte de los consumidores de cerveza y fue la razón principal por la que Franca captó mayor participación de mercado que la esperada.

### 3.5 Objetivos y estrategias de márketing

Para posicionar a Franca en la mente de los consumidores, Ajeper empleó la estrategia híbrida o de valor añadido, que encaja dentro de lo que Bowman<sup>12</sup> llama “la ruta 3”; por lo que se buscó ofrecer un producto de alta calidad y accesible al público. Esto se vio reflejado en el primer comercial de Franca, que mostraba la imagen del grupo empresarial, los países en los que tiene presencia, las plantas de producción, el nuevo nombre con el que buscaban que se conociera al grupo (AJE) y, por último, la nueva cerveza, de nombre “Franca”. En el siguiente comercial – lanzado semanas después – mostraba el proceso de producción de Franca, mostrando solo ventaja comparativa (lúpulo, cebada y plantas de producción). Esto generó críticas de diversos analistas y críticos de *blogs*, quienes afirmaron en su momento que si Franca mostraba solo esas ventajas a los consumidores, se convertiría en una cerveza más, que no generaría impacto alguno<sup>13</sup>.

### 3.6 Objetivos comunicacionales

La empresa, para llevar a cabo su campaña promocional, determinó dos objetivos primordiales:

1. Tener un 6% de participación en el mercado limeño en seis meses.
2. Tener un 10% de participación en el mercado nacional en un año.

<sup>9</sup> Véase el anexo 4: Tipo de oferta según marca de cerveza.

<sup>10</sup> “Ajeper lanza cerveza Franca al mercado peruano”. 15 de septiembre de 2007. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008. <[http://www.rel-uita.org/companias/ajegrupo\\_cerveza\\_franca.htm](http://www.rel-uita.org/companias/ajegrupo_cerveza_franca.htm)>.

<sup>11</sup> Chef peruano, conductor del programa “Aventura culinaria” en Canal Plus TV de Cable Mágico, dueño del restaurante Astrid y Gastón, ha incursionado con esta franquicia en el ámbito internacional, y ha cosechado éxitos en España principalmente. También es socio de la familia Añaños en Ajeper.

<sup>12</sup> Bowman, C. (1992). “Charting Competitive Strategy”. En: Faulkner, D. y G. Johnson (eds.). *The Challenge of Strategic Management*. Kogan Page.

<sup>13</sup> “Ajeper lanza cerveza Franca al mercado peruano”. 15 de septiembre de 2007. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008. <[http://www.rel-uita.org/companias/ajegrupo\\_cerveza\\_franca.htm](http://www.rel-uita.org/companias/ajegrupo_cerveza_franca.htm)>.

Para poder cumplir con estos objetivos, la empresa consideró la necesidad de hacer un plan de marketing delimitado por etapas, en el que primero se reforzara el nombre del Grupo AJE, para luego iniciar una campaña centrada en destacar los atributos de calidad del producto y el espíritu emprendedor y la procedencia peruana de la marca.

### 3.7 Estrategia comunicacional

#### 3.7.1 Publicidad de la campaña

##### Etapas

##### ▶ Etapa I: Desarrollo de identidad visual y verbal

En esta etapa se buscó determinar los factores por resaltar de Franca: empresa 100% peruana, lo que se relaciona con el concepto de espíritu emprendedor peruano. El nombre “Franca” surgió como reflejo del desarrollo de estos conceptos.

##### ▶ Etapa II: Lanzamiento AJE

Antes de lanzar Franca, se buscó capitalizar la buena imagen de sus productos como agua Cielo y Sporade, para que estos estuvieran relacionados con el grupo.

##### ▶ Etapa III: Franca / calidad

Con los productos de buena reputación asociados al grupo, se mostró la tecnología y la calidad de los procesos en la elaboración de los productos. Se reforzó la calidad de la planta, los procesos, los ingredientes y la mano de obra.

##### ▶ Etapa IV: Franca / sabor: Gastón 1 y 2

Se escogió a Gastón Acurio como vocero de la marca por dos razones:

- Garantizar los atributos de sabor y calidad del producto. La credibilidad de Gastón generaba una influencia en el público debido a su estatus de líder de opinión y a su legitimidad.
- Gastón representa el espíritu emprendedor y la peruanidad.

Se buscó generar cierto grado de identificación con el público, y generar un mensaje más allá del producto en sí. Así, se ideó la frase: “Si los peruanos hacemos las cosas así de bien, nadie nos para”.

##### ▶ Etapa V: Franca / suerte

El objetivo en esta etapa fue posicionar la marca bajo el concepto de “hacer las cosas bien”, dejando atrás la imagen de marca anterior de la empresa como representante del emprendedor peruano. De esta forma, se busca transmitir un sentimiento de optimismo por el desarrollo, con base en el esfuerzo de los peruanos.

#### 3.7.2 Estrategia de medios

Se buscó implementar una estrategia de medios masivos que fuera impactante y que destacara todos los atributos que se buscaba proyectar. Por tal motivo se emplearon medios masivos de publicidad, como comerciales en televisión y soporte radial.

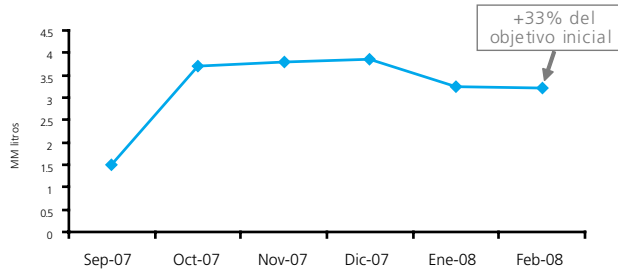
Además, se aplicaron estrategias de *trade* y degustaciones, para dar a conocer el producto y lograr que la marca empezara a ser reconocida en el medio. Asimismo, se realizaron eventos masivos, sobre todo en provincias.

### 3.8 Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados atribuidos a la campaña se midieron por medio de tres indicadores:

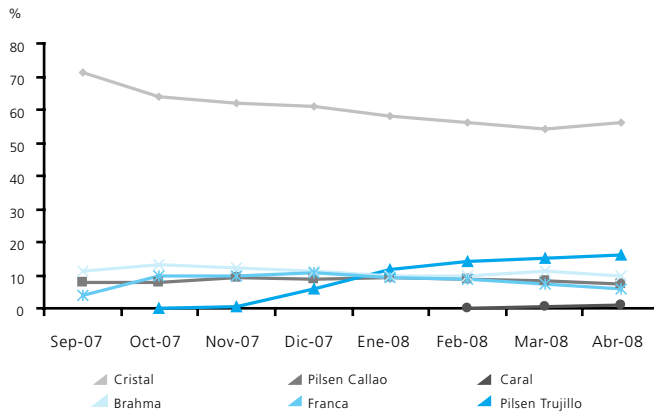
- ▶ El aumento de la participación de mercado de Franca, sin dañar con su aparición a la competencia.
- ▶ El posicionamiento de Franca como la cerveza que mejor combina con la comida peruana.
- ▶ La expansión de Franca, del mercado local al regional.

**Gráfico 1: Participación de mercado de Franca en Lima**



Fuente: CCR.

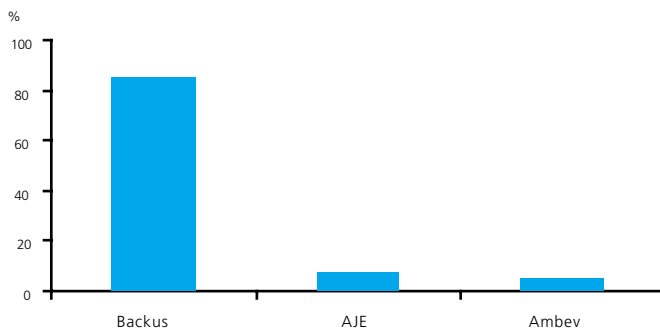
**Gráfico 2: Venta de cerveza por fabricante**



Fuente: CCR.



**Gráfico 3: Participación de mercado total de cervezas (abril del 2008)**



Fuente: *Semana Económica* / CCR.

#### 4. Preguntas de discusión

- Analice el sector de cervezas en el Perú.
- Identifique las oportunidades y riesgos que presentó la campaña desarrollada por Ajeper S.A. para su cerveza Franca.
- Analice las fortalezas y debilidades de Franca.
- ¿Cuáles son los principales atributos de la cerveza Franca?
- ¿Cuál es el posicionamiento de la cerveza Franca?
- ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de la cerveza Franca?

## 5. Anexos

### Anexo 1: Capacidades centrales del Grupo AJE

| Áreas funcionales                         | Capacidades                                                                                                                                   | Valioso | Raro | Caro de imitar | Aprovechable por la organización | Competencia central |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|----------------|----------------------------------|---------------------|
| Producción                                | Plantas modernas de producción de cerveza                                                                                                     | x       |      | x              | x                                |                     |
|                                           | Maquinarias y equipos modernos para la producción de cerveza                                                                                  | x       |      | x              | x                                |                     |
| Distribución y logística                  | Canales de distribución integrados de todas las unidades de negocio del Grupo AJE                                                             | x       |      | x              | x                                |                     |
|                                           | Red de distribuidores del portafolio de productos del Grupo AJE                                                                               | x       |      | x              | x                                |                     |
|                                           | Centros de almacenamiento del Grupo AJE                                                                                                       | x       |      |                | x                                |                     |
| Recursos humanos                          | Profesionales y técnicos calificados dispuestos a movilizarse en los establecimientos del Grupo AJE                                           | x       |      |                | x                                |                     |
| Márketing                                 | Certeras campañas de márketing                                                                                                                | x       | x    | x              | x                                | CC                  |
|                                           | Estrategias de promoción empleadas                                                                                                            | x       | x    | x              | x                                | CC                  |
|                                           | Experiencia de buena gestión de la marca                                                                                                      | x       | x    | x              | x                                | CC                  |
|                                           | Variedad del producto de acuerdo con las preferencias del consumidor local                                                                    | x       |      | x              | x                                | CC                  |
| Administración                            | Gestión adecuada de los recursos de la empresa                                                                                                | x       |      |                | x                                |                     |
|                                           | Planeamiento estratégico de la unidad estratégica de negocios (UEN) de cervezas como parte de la expansión y el posicionamiento del Grupo AJE | x       | x    | x              | x                                | CC                  |
| Investigación y desarrollo                | Estudios de mercado acerca de las preferencias del consumidor                                                                                 | x       |      |                | x                                |                     |
|                                           | Desarrollo de nuevas fórmulas para la elaboración de nuevos productos                                                                         | x       |      | x              | x                                |                     |
|                                           | Testeo de los productos que entrarán al mercado                                                                                               | x       |      |                | x                                |                     |
| Sistemas administrativos y de información | Integración de todas las áreas de la empresa                                                                                                  | x       |      | x              | x                                |                     |
|                                           | Comunicación instantánea entre las UEN de cervezas del Grupo AJE                                                                              | x       |      |                | x                                |                     |
|                                           | Automatización de los procesos de producción                                                                                                  | x       |      | x              | x                                |                     |
|                                           | Control del inventario                                                                                                                        | x       |      |                | x                                |                     |

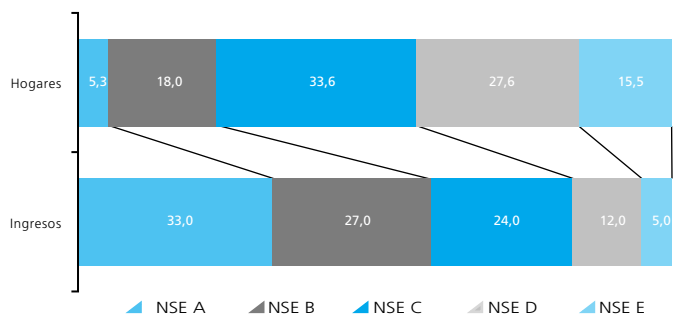
Elaboración: propia.

## Anexo 2: Establecimientos de la empresa Ajeper

| Establecimientos             | Tipo de establecimiento |
|------------------------------|-------------------------|
| Lima, Lima                   | Depósito                |
| San Juan de Lurigancho, Lima | Depósito                |
| Carhuaz, Áncash              | Depósito                |
| San Juan de Lurigancho, Lima | Oficina administrativa  |
| Sullana, Piura               | Oficina administrativa  |
| Pucallpa, Ucayali            | Unidad productiva       |
| Sullana, Piura               | Unidad productiva       |
| Iquitos, Loreto              | Unidad productiva       |
| Pucallpa, Ucayali            | Unidad productiva       |
| Huancayo, Junín              | Unidad productiva       |
| Huanchaco, Trujillo          | Unidad productiva       |
| Huamanga, Ayacucho           | Unidad productiva       |
| Puente Piedra, Lima          | Unidad productiva       |
| Huachipa, Lima               | Unidad productiva       |
| Lima, Lima                   | Unidad productiva       |

Fuente: Sunat.  
Elaboración: propia.

## Anexo 3: Distribución de hogares e ingresos por nivel socioeconómico



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado.

#### Anexo 4: Tipo de oferta según marca de cerveza

|            |                  | Franca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Caral | Pilsen Trujillo | Brahma | Arequipeña | Barena | Pilsen Callao | Cristal | Cusqueña | Zenda |
|------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|--------|------------|--------|---------------|---------|----------|-------|
| Funciones  | Oferta básica    | Satisfacer deseo de una bebida alcohólica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | X     | X               | X      | X          | X      | X             | X       | X        | X     |
|            | Oferta real      | Promover diversión, refrescar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | X     | X               | X      | X          | X      | X             | X       | X        | X     |
|            | Oferta aumentada | Peruanidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |       | X               |        | X          |        | X             |         | X        |       |
| Tecnología |                  | Distribución eficiente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | X     | X               | X      |            | X      | X             | X       | X        | X     |
|            |                  | Imagen de Gastón Acurio. Símbolo de la gastronomía nacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |                 |        |            |        |               |         |          |       |
| Clientes   |                  | NSE C, D, E                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | X     | X               | X      | X          | X      |               |         |          |       |
|            |                  | Peruanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | X     | X               |        | X          |        | X             | X       | X        | X     |
|            |                  | <p>Franca se lanzó usando un concepto y tratando de crear un posicionamiento de "calidad a un precio justo"; sin embargo, por lo ya analizado en este documento, en la actualidad los precios del mercado de cervezas han bajado a niveles en los que el argumento mencionado no brinda ninguna diferenciación. Es por esto que se considera, por lo investigado, la imagen de peruanidad que brinda Franca.</p> <p>Si bien la cerveza Cusqueña concentra casi todos los aspectos considerados para la cerveza Franca dentro de este análisis, consideramos que la variable NSE es de gran relevancia para diferenciarlas. Es por esto que Cusqueña no representa competencia directa para Franca.</p> |       |                 |        |            |        |               |         |          |       |

Elaboración: propia.

## 6. Bibliografía

- ▶ AGENCIA ANDINA  
2007 "Ajegroup lanza cerveza Franca al mercado peruano". 15 de septiembre. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008. <[http://www.rel-uita.org/companias/ajegruo\\_cerveza\\_franca.htm](http://www.rel-uita.org/companias/ajegruo_cerveza_franca.htm)>
- ▶ APOYO CONSULTORÍA  
2008 *Mercado de cervezas*.
- ▶ BOWMAN, C.  
1992 "Charting Competitive Strategy". En: FAULKNER, D. y G. JOHNSON (eds.). *The Challenge of Strategic Management*. Kogan Page.
- ▶ CARRANZA BIGOTI, Gonzalo y Héctor COLLANTES  
2008 *Las guerras en pie*. Lima: Apoyo Consultoría.
- ▶ CERVECERÍA SAN JUAN S.A.  
2008 *Trigésimo séptima memoria por el año terminado al 31 de diciembre de 2007*.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad*. Lima.
- ▶ DE LUCIO, Felipe  
2007 "Cerveza Franca a una semana de su lanzamiento". 20 de septiembre. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2007. <<http://blog.delucio.com/2007/09/10/cerveza-franca-a-una-semana-de-su-lanzamiento/>>.
- ▶ DEPERÚ.COM  
2007 "Videos peruanos: cerveza Franca". 5 de diciembre. Fecha de consulta: 21 de agosto de 2008. <<http://blogs.deperu.com/tube/tube.php?pal=1006>>.
- ▶ EL COMERCIO  
2008a "El desafío será para Franca". 4 de agosto. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-08-04/el-desafio-franca.html>>.  
2008b "El grupo AJE prepara extensiones de línea y nuevos lanzamientos". 11 de agosto. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-08-11/el-grupo-aje-prepara-extensiones-linea-y-nuevos-lanzamientos.html>>.
- ▶ GAMARRA, Luis Felipe  
2008a "Gastón Acurio y cerveza Franca. Francamente ¡umm!". En: *Emprendedores*. Fecha de consulta: 23 de agosto de 2008. <<http://www.emprendedores.com.pe/sitio/modules/news/makepdf.php?storyid=449>>.  
2008b "La guerra de las cervezas ha comenzado". En: *El Comercio*, 4 de agosto. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008. <<http://www.amag.edu.pe/webestafeta2/index.asp?warproom=news&action=read&idnews=15888>>.  
2007 "Falta reconocernos en la publicidad". En: *El Comercio*. 1 de septiembre. Fecha de consulta: 23 de agosto de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2007-09-01/imececonomia0778437.html>>.
- ▶ LOAYZA, Jorge  
2007 "La nueva guerra de la cerveza". En: *La República*. 13 de octubre. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008. <<http://www.larepublica.com.pe/content/view/176912/>>.

- ▶ PERÚ EMPRESA
  - 2007 “Cerveza Franca costará 20% menos que la competencia”. 27 de agosto. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008. <<http://peruempresa.blogspot.com/2007/08/cerveza-franca-costar-20-menos-que-la.html>>.
- ▶ RALSTON, Robby
  - 2007a “Francachela”. En: *El Comercio*. 15 de septiembre. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2007-09-15/imececonomia0785087.html>>.
  - 2007b “Franca reclama para sí la peruanidad con la frase: Si los peruanos seguimos haciendo las cosas bien, nadie nos para”. En: *El Comercio*. 27 de septiembre. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2007-09-29/imececonomia0791392.html>>.
- ▶ SEMANA ECONÓMICA
  - 2008 “Los marketeros y las peleas por las rubias”. En: *Semana Económica*, N° 1153. Edición especial anual. Diciembre.
- ▶ SEMANARIO COMEX PERÚ
  - 2007 “Dedicado a los cheleros”. En: *Semanario Comex Perú*, 7. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.comexperu.org.pe/archivos/semanario/SEMENARIO%20COMEXPERU%20461.PDF>>.
- ▶ THE PUBLISHER
  - 2007 “Lanzamiento Franca”. En: *Nuevas Pymes*. 26 de octubre. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2007. <<http://nuevaspymes.blogcindario.com/2007/09/00594-publicidad-de-cerveza-franca.html>>
- ▶ VERA RAMÍREZ, Natalia
  - 2007 “Franca captó el 4,2% del mercado cervecero en Lima”. 23 de octubre. En: *El Comercio*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2007-10-23/franca\\_capto\\_el\\_42\\_del\\_merca.html](http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2007-10-23/franca_capto_el_42_del_merca.html)>.

## Páginas web

- ▶ AJEGROUP. Fecha de consulta: septiembre del 2008  
<http://www.ajegroup.com/web/ajeper/home.jsp>
- ▶ CONASEV. Fecha de consulta: septiembre de 2008  
<http://www.conasev.gob.pe>

# Cifrut

Citrus Punch



INTENSO SABOR A FRUT  
QUE RI





**Cifrut**  
Citrus Punch



Lanzamiento  
de nuevos productos

## PREMIO EFFIE PLATA

**Caso: Cifrut**

**Campaña: Cifrut, intensidad de sabor**

**Anunciante: Ajeper S.A.**  
Percy Fonseca

Director Corporativo de Desarrollo  
y Márketing  
Gerente Regional de Marca

Gonzalo Polanco

**Agencia: El Garaje SAC**  
Italo Capanni  
José Luis Canonico

Gerente General  
Director de Cuentas

AS  
REFRESCA



Lanzamiento de  
nuevos productos

# PREMIO EFFIE PLATA

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: CIFRUT

**Categoría:** Lanzamiento de nuevos productos

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Daniel Álvarez y Alexander Udolkin

## 1. Análisis del sector

El sector de jugos y néctares ha registrado un crecimiento exponencial en los últimos tres años, de 40 millones de litros en el 2004 a más de 150 millones de litros en el 2007<sup>1</sup> (véase los anexos 1 y 2).

Según las proyecciones de Ajegroup, en el año 2008 el sector llegará a producir 155 millones de litros de jugos. De ellos, las presentaciones de medio litro (para bebidas cítricas) y el envase en Tetra Pack de 150 mililitros (para los néctares) son los de mayor rotación en el mercado.

Las bebidas hechas a base de cítricos, como naranja, limón, mandarina y toronja (que se comercializan con el nombre *citrus punch*), y los jugos néctares en los que predominan los sabores dulces, como los tradicionales durazno, mango y, recientemente, manzana, piña y pera, dominan claramente el mercado.

El crecimiento de este sector se debe a que diversos tipos de consumidores han encontrado en los jugos un producto que tiene cualidades para responder a sus necesidades específicas, ya sea un producto saludable o un sabor distinto.

Empresas como Ajegroup, que con sus marcas ha logrado colocarse en una posición inmejorable, tanto en el mercado de jugos como en el de bebidas cítricas (Pulp y Cifrut, respectivamente), y Corporación José R. Lindley, con la legendaria marca Frugos, son los que llevan la batuta en el sector.

Detrás de ellos están el Grupo Gloria, representante de Tampico (que se produce en el Perú) y de las marcas Gloria, Soalé (con la soya como ingrediente excepcional) y Aruba, además de la empresa Laive, con sus productos Watt's y el jugo que lleva su nombre, se han ganado adeptos al diversificar su línea de productos<sup>2</sup>. Además de esto, existía un claro dominio de Tampico, que contaba con más de 75% de participación de mercado.

Se destaca que al año 2007 el sabor de jugos más vendido era el sabor *citrus punch*: sus ventas representaban 80% del total de la categoría<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Ministerio de la Producción.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Presentación del "Caso Cifrut". Premios EFFIE 2008.

## 2. La empresa: Ajeper S.A.

Ajegrup es una empresa peruana de bebidas, en crecimiento constante y con presencia en Venezuela, Ecuador, México, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala y Tailandia. Actualmente cuenta con más de 7.500 empleados directos e indirectos y con diversas líneas de productos tales como bebidas gaseosas, jugos, néctares, cervezas, entre otros.

### 2.1 Historia

Ajegrup es un sueño que comenzó hace veinte años en la ciudad de Ayacucho, en medio de una crisis que sus dueños supieron aprovechar para convertirla en oportunidad.

El 23 de junio de 1988 se iniciaron las operaciones del grupo con una planta de producción en la que los hermanos Añaños eran los fabricantes y vendedores. Esta planta funcionaba en su natal Ayacucho, una de las zonas más empobrecidas del país, víctima además del sangriento terrorismo implantado por Sendero Luminoso, cuyo accionar trajo un atraso aun mayor a la economía de esta región y a la larga obligó a la familia a dejar la agricultura para dedicarse al negocio de fabricación de bebidas embotelladas, actividad que en sus inicios realizaron de manera artesanal y a escala local.

Los primeros refrescos eran comercializados en botellas de cerveza, debido a que el hermano mayor de la familia, Jorge Añaños, tenía experiencia en la distribución cervecera. Empezaron consiguiendo una rudimentaria máquina para hacer refrescos, llamada "Atahualpa". El éxito obtenido en esta etapa se debió en gran medida a la formación técnica de los hermanos, la mayoría ingenieros, que lograron crear una bebida agradable al paladar de la población y procuraron usar la menor cantidad posible de químicos en su fabricación. La distribución empezó entre sus vecinos; luego, en la localidad donde residían; y así se fue extendiendo poco a poco su fama y la preferencia de la gente por esta bebida. Ayudó mucho el hecho de que el flagelo del terrorismo no dejaba ingresar camiones con productos hacia Ayacucho si no pagaban un cupo, por lo que la competencia de otras bebidas era muy escasa.

Conforme fueron consolidando su marca se trasladaron poco a poco a otras zonas aledañas a Ayacucho, siempre con la visión de ofrecer una bebida gaseosa con un precio al alcance de la gran mayoría de la población, para quienes tomar un refresco era un lujo.

De esta manera, la empresa familiar fue creciendo: en el año 1991, se abrió la segunda planta en Huancayo; en 1993, una en Bagua; y en 1994 se abrió una en Sullana (fue la primera de la costa).

En 1997 se inauguró la planta de Huachipa, y la empresa comenzó a producir y comercializar desde Lima, debido a la fuerte acogida que tuvo Kola Real en las ciudades donde se encontraba.

El proceso de crecimiento siguió adelante hasta llegar a la internacionalización a fines de la década de 1990, con la instalación de la primera planta internacional en Venezuela.

A inicios del 2000 se creó la planta en Ecuador, y en marzo del 2002, la planta en México, que se convirtió en la sede de Ajegrup por ser este el país con el mayor consumo de bebidas en el mundo.

En agosto del 2004 se creó una nueva planta en Costa Rica, la cual abastece de productos a América Central. En el 2005 se creó Ajemaya, con sede en Guatemala, y el grupo incursionó en países como Nicaragua, Honduras y El Salvador. Asimismo, se creó una segunda planta en México. Por último, en febrero del 2006 inició operaciones en Bangkok, Tailandia.

Actualmente Ajegrup cuenta con veintiuna plantas distribuidas en América y Asia.

Los productos principales que producen son: Big Cola, Oro, Sporade, Free World, Cielo, First, Kola Real, Pulp, Free Light, Cifrut, cerveza Franca y cerveza Caral. Cifrut ingresó al mercado en abril del año 2007.

### 2.1.1 Visión

“Ser la marca de bebidas de mayor preferencia para el consumidor a través de una organización ligera; eficiente; sólida; comprometida y productiva, ofreciendo el mayor valor en producto y siendo líderes en costos”<sup>4</sup>.

### 2.1.2 Misión

“Nuestra misión es proveer a nuestros clientes con las bebidas refrescantes de mayor calidad y mejor precio. No solo satisfacer la sed, sino ser la opción de mayor beneficio para los consumidores. Utilizando insumos que garanticen un producto que brinde salud y colabore con la economía doméstica”<sup>5</sup>.

## 3. Cifrut

### 3.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica que sigue Cifrut, siguiendo la clasificación de Michael Porter, es la de liderazgo en costos. La filosofía de Ajeper ha sido seguir una estrategia de precio justo al ofertar productos de calidad.

### 3.2 Posicionamiento

Cifrut se posiciona como un *citrus punch* irreverente, de intenso sabor que refresca. Esta imagen del producto permite que los jóvenes lo asocien con “vitalidad” y “energía”. Entonces se identificaron oportunidades y se dio una imagen al producto. Al identificar que la categoría no estaba definida (jugo de naranja / refresco) y que el líder absoluto no tenía una imagen definida, se creó la siguiente propuesta de valor:

- ▶ El principal factor de consumo sería el **impacto de sabor**.
- ▶ La combinación de frutas cítricas le darían el **sabor intenso**.
- ▶ Definir el *citrus punch* como la perfecta combinación de sabor a frutas.
- ▶ La comunicación en el idioma del grupo objetivo permitiría la identificación con lo joven y lo irreverente.
- ▶ Argumento de ventas: “Intensidad de sabor a frutas, que refresca”

### 3.3 Estrategia competitiva<sup>6</sup>

Cifrut sigue la estrategia de “flanqueo”, ya que ha segmentado a un público objetivo al que otras marcas competidoras del mercado ya se dirigen, refuerza atributos que otros no y tiene un posicionamiento diferente, además del precio justo. AJE ha encontrado la manera de posicionar el producto de manera que pueda flanquear el mercado y de esa manera ir ganando participación en el mismo.

### 3.4 Estrategia de crecimiento

Se utiliza la estrategia de **penetración en el mercado**<sup>7</sup>, que corresponde al ingreso a mercados y servicios ya existentes.

<sup>4</sup> Ajegroup (2005). *Kola Real: un estilo diferente de hacer empresa*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Publicaciones/seminarios/Conf\\_0508/EncAya\\_Velarde.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Publicaciones/seminarios/Conf_0508/EncAya_Velarde.pdf)>.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Kotler, Philip (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed. México: Pearson Prentice Hall.

<sup>7</sup> Ansoff, H. Igor (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. 2ª ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

## 4. Objetivos de marketing

- ▶ Lograr un 50% de participación de mercado en el primer año de lanzamiento.
- ▶ Crecimiento de la categoría en 30%.
- ▶ Volumen de ventas de 15 millones de litros en el primer año de lanzamiento.

### Producto

Cifrut se ubica en la categoría de los jugos / *punch* y existe en varias combinaciones de sabor, como el *citrus punch* (naranja, limón, mandarina) y el *tropical punch* (granadilla, piña y maracuyá). Además, el producto cuenta con presentaciones de 500 ml y 1.500 ml. Suele encontrarse en supermercados, bodegas, quioscos, mercados, etcétera, debido a la estrategia intensiva de su distribución.

En lo que respecta a la forma del envase, la botella está diseñada de manera anatómica, para que pueda ser manipulada con facilidad por el consumidor. La imagen de la fruta explotando o irradiando mucho sabor y jugo, representa el espíritu encendido que trata de transmitir la marca.

Se mejoró el sabor del jugo otorgándole un sabor más cercano a la fruta real, lo que fue un factor de diferenciación con el líder Tampico.

### Precio

Se utilizó una estrategia de fijación de precios orientada a la penetración en el mercado, con el objetivo de penetrar inmediatamente en el mercado masivo y generar un importante volumen de ventas y, con ello, una gran participación de mercado. Esta estrategia era la más idónea, dadas las siguientes condiciones:

- ▶ El producto tiene un enorme mercado masivo.
- ▶ La demanda es sumamente elástica.
- ▶ Ya existe competencia por el producto en el mercado y se prevé el ingreso de más competidores en el corto plazo.
- ▶ Precios 30% más bajos que el que manejaba el líder en ese momento.

Los precios de los productos son los siguientes:

| Presentación         | Precio   |
|----------------------|----------|
| Botella de 500 ml.   | S/. 1,00 |
| Botella de 1.500 ml. | S/. 2,50 |

Fuente: Ajegroup.  
Elaboración: propia.

### Plaza

AJE sigue una distribución intensiva por todos los canales por donde se pueda dirigir, debido a que su naturaleza es ser un producto de consumo masivo.

Con respecto al canal de distribución, se puede mencionar que AJE posee dos canales bien marcados: el moderno y el tradicional. El primero abarca supermercados y tiendas por departamentos, mientras que el segundo se refiere a las tiendas y bodegas ubicadas en los diversos distritos de la ciudad y el país. En este aspecto no difiere en mucho de sus competidores.

El aspecto que los diferencia de su competencia, en lo que a distribución se refiere, se encuentra en que, al igual que con los demás productos de Ajeper, Cifrut no posee una flota propia de camiones para su distribución, ya que terceriza esta actividad, lo que le permite un ahorro considerable en costos. Esta tercerización le permite tener mayor llegada a lugares de difícil acceso, ya que los intermediarios que utiliza se encargan de ello.

## 5. Estrategia comunicacional

### 5.1 Publicidad de la campaña

AJE ha comunicado a su mercado meta los beneficios y características de Cifrut con el propósito de estimular la demanda. Es en este sentido que se ha utilizado una comunicación integrada de marketing para poder coordinar los mensajes que, de manera consciente o inconsciente, comunica la compañía por medio de la publicidad, el marketing directo, el marketing relacional, las relaciones públicas, las promociones, etcétera. Esto permite establecer claramente el posicionamiento antes mencionado, mediante el método denominado “push”.

Se incentivó a los mayoristas con premios por cobertura y volúmenes de compra, y además, en locales mayoristas y minoristas se realizó trabajo de *trade marketing* con material que ayudó a exhibir la marca, haciendo más visible y fácil de ubicar el producto en el punto de venta.

La inversión en publicidad fue mayoritariamente en televisión, con comerciales como el llamado “Recolector” (este muestra a un hombre joven recolectando frutas de un árbol, y cada fruta representa un género musical diferente; el recolector busca las frutas que, de manera análoga a la música, sean las más intensas) y, por otro lado, “Frutas gigantes” (en el tiempo que toma abrir y llevarse a la boca una botella de Cifrut, frutas gigantes van rodando por la ciudad hasta juntarse en una explosión de frescura cuando el jugo es ingerido por la persona). También se trabajó con emisoras de radio, con comerciales como “Frutas intensas” y “Ajedrez”.

Una tercera herramienta publicitaria fue la publicidad gráfica.

### 5.2 Resultados atribuidos a la campaña<sup>8</sup>

- ▶ Al concluir el primer trimestre del lanzamiento, se obtuvo una participación de 30,39% en el mercado y la categoría creció en 62,73%.
- ▶ A los cinco meses se logró el liderazgo de la categoría con una participación de mercados de 60,83% y un crecimiento de la categoría de 101,83%.
- ▶ A los nueve meses se logró la consolidación del liderazgo con una participación de 74,31% y un crecimiento de la categoría de 168,59%<sup>9</sup>. A octubre del 2008 la participación se elevó a 85%<sup>10</sup>.
- ▶ La venta bimensual reportada por CCR en el período de lanzamiento de Cifrut (entre abril y diciembre del 2007) se duplicó, de 1,7 millones a 3,3 millones de litros.
- ▶ La distribución ponderada del producto Cifrut (presencia en puntos de venta) en Lima (total) es de 99,29%.
- ▶ De acuerdo con el último estudio de mercado *brand tracking* de Cifrut, los niveles de conocimiento, consideración y prueba de producto son superiores a 95%, y los niveles de consumo regular y frecuente, mayores a 75%.

<sup>8</sup> Presentación “Caso Cifrut”. Premios EFFIE 2008.

<sup>9</sup> Véase el anexo 3: Participación por marca, en litros.

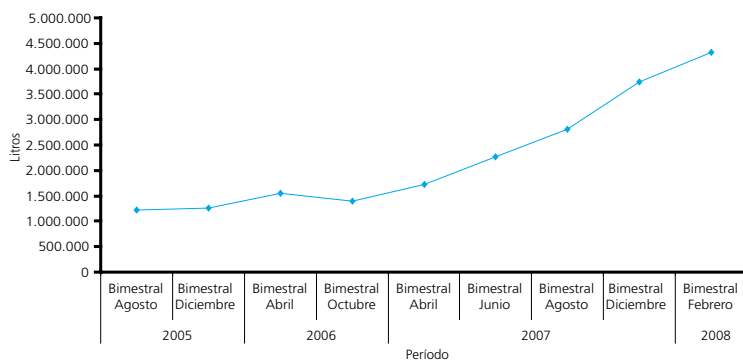
<sup>10</sup> Véase el anexo 4: *Market share* a octubre del 2008.

## 6. Preguntas de discusión

- Analice la competencia de Cifrut.
- Haga un análisis FODA de AJE.
- ¿Cuál fue la razón por la que el AJE decidió lanzar Cifrut?
- ¿Cuál cree que fue la causa del éxito de la campaña de lanzamiento de Cifrut?
- ¿Por qué considera que Cifrut pudo posicionarse rápidamente en su segmento?

## 7. Anexos

### Anexo 1: Evolución de la categoría



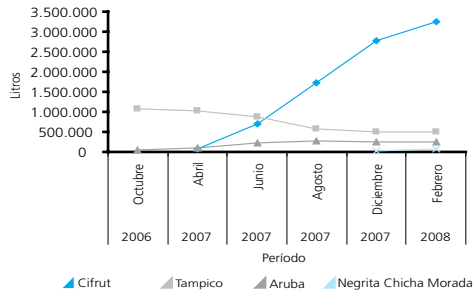
Fuente: presentación "Caso Cifrut". Premios EFFIE 2008. CCR Audit.

### Anexo 2: Mercado de refrescos y jugos en litros por año

| Año  | Total litros |
|------|--------------|
| 2005 | 63.327.313   |
| 2006 | 105.143.575  |
| 2007 | 217.180.037  |
| 2008 | 292.825.389  |

Fuente: Ministerio de la Producción.

### Anexo 3: Participación por marca, en litros



Fuente: presentación "Caso Cifrut". Premios EFFIE 2008. CCR Audit.

### Anexo 4: Market share a octubre del 2008

| Marca          | %     |
|----------------|-------|
| Cifrut         | 85%   |
| Tampico        | 8,3%  |
| Aruba          | 2,60% |
| Chicha Negrita | 0,36% |

Fuente: CCR.

## 8. Bibliografía

- ▶ AJEGROUP  
2005 *Kola Real: un estilo diferente de hacer empresa*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Publicaciones/seminarios/Conf\\_0508/EncAya\\_Velarde.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Publicaciones/seminarios/Conf_0508/EncAya_Velarde.pdf)>.
- ▶ ANSOFF, H. Igor  
1997 *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. 2ª ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- ▶ BANCO SCOTIABANK  
2008 Reporte diario. 18 de abril.
- ▶ CONDE, Rigoberto  
2005 *Análisis de Industrias Añños (Kola Real)*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kolareal.htm>>.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure* del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ DÍA 1  
2008 "Refreshos embotellados amenazan a gaseosas". En: *El Comercio*. 28 de enero. Fecha de consulta: septiembre del 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-01-28/refreshos-embotellados-amenazan-gaseosas.html>>.



- ▶ KOTLER, Philip  
2006 *Dirección de márketing*. 12ª ed. México: Pearson, Prentice-Hall.
- ▶ MARTHANS, Juan José  
(2008, 16 de abril). "PBI de febrero creció 11.92% y superó todas las expectativas". En: *El Comercio*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-04-16/pbi-febrero-crecio-1192-y-supero-todas-expectativas.html>>.
- ▶ NÚRIA LLAVINA, Rubí  
2008 "Tendencias alimentarias para el 2008". En: *Revista Virtual Consumer*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://mktcg.wordpress.com/2008/01/11/tendencias-alimentarias-para-2008/>>.
- ▶ THE PUBLISHER  
2005 "El modelo de negocios de Ajeper". En: *Nuevas Pymes*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://nuevaspymes.blogcindario.com/2007/09/00594-publicidad-de-cerveza-franca.html>>.
- ▶ UNIVERSIA PERÚ  
2003 "Los jugos y otras bebidas erosionan los dientes". 5 de diciembre. Fecha de consulta: septiembre del 2008. <[http://www.universia.com.ar/portada/actualidad/noticia\\_actualidad.jsp?noticia=9434](http://www.universia.com.ar/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=9434)>.





# IV. Categoría Lanzamiento de nuevos servicios



Compra los 24 meses  
de servicio con  
tarifario al 0801 11234  
o en el número LAN

LAN.com ★

LAN.com ★

Compra los 24 meses  
de servicio con  
tarifario al 0801 11234  
o en el número LAN

effie  
perú

# En [www.lan.com](http://www.lan.com) es cada vez más fácil viajar

Haz tu reserva en [lan.com](http://lan.com) a los mejores precios y  
tu quieras en



oneworld

Compre las 24 horas  
en [www.lan.com](http://www.lan.com),  
llamando al 0801-11234,  
en oficinas LAN  
o agencias de viajes.

# LAN.com

a

paga como

tro



Lanzamiento  
de nuevos servicios

# PREMIO EFFIE ORO

**Caso:** LAN.com

**Campaña:** LAN.com – medios de pago

**Anunciante:** LAN  
Ricardo Fiorani Gerente de Márketing

**Agencia:** El Garaje SAC  
Italo Capanni Gerente General  
José Luis Canonico Director de Cuentas  
Nicole Woodman Supervisora de Cuentas  
Eléspuru



Lanzamiento de  
nuevos servicios

# PREMIO EFFIE ORO

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: LAN.COM

**Categoría:** Lanzamiento de nuevos servicios  
**Premio:** EFFIE Oro  
**Elaborado por:** Carolina Vígil y José Antonio Bellina

## 1. Análisis del sector

El sector aerocomercial del Perú ha tenido un balance negativo a lo largo de la historia, debido a malos manejos, altos costos y poca transparencia. En los últimos veinte años han desaparecido tres grandes empresas peruanas: Aeroperú, Faucett y Aerocontinente, lo que muestra las grandes dificultades que existen en nuestro país para tener éxito en este rubro.

Hoy existen varias empresas, como LAN Perú, TACA, Star Perú, Aerocóndor, entre otras, que tienen casi toda la participación de mercado en lo que respecta a vuelos nacionales. Al hablar de vuelos internacionales, se debe tomar en cuenta las aerolíneas líderes de los diversos países que tienen como destino el Perú.

En los últimos dos años, el sector ha crecido de manera exponencial, debido a la elección de Machu Picchu como una de las "Siete Maravillas del Mundo". Esto ha generado un impulso en el flujo turístico, y la cantidad de personas que se transportan en vuelos nacionales aumenta cada vez más. El gran problema para las aerolíneas radica en el alza sostenida del precio del petróleo, que afecta de manera contundente sus costos.

Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en el año 2007 se creció 25%, cifra mayor que la obtenida en el 2006, que fue de 20%. En el año 2008, el número de vuelos nacionales creció en 40% y los vuelos internacionales, en 20%<sup>1</sup>. Esto demuestra claramente que el sector está creciendo. Asimismo, se aprecia un crecimiento en gran magnitud del número de pasajeros del 2007 al 2008<sup>2</sup>.

En este momento, LAN Perú lidera el mercado de vuelos nacionales con 58% de participación de mercado, seguido por Aerocóndor con 17%<sup>3</sup>. Como se aprecia en el anexo 1, los principales competidores de LAN en vuelos nacionales son Aerocóndor y Aerolíneas Star Perú<sup>4</sup>. Aerocóndor es una aerolínea con base en Lima, Perú. Fue fundada e inició operaciones en 1975 y empezó ofreciendo vuelos domésticos turísticos y *charter* sobre las Líneas de Nasca, así como servicios de ambulancia aérea. Su base principal es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima. En junio del 2008 la aerolínea Aerocóndor fue prohibida de operar su flota Boeing por la DGAC y el Ministerio de Transportes y

<sup>1</sup> Gamarra, Luis Felipe (2008). "Aerolíneas peruanas esperan que el Estado las apoye para seguir volando". En: El Comercio. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-06-21/aerolineas-peruanas-esperan-que-estado-apoye-seguir-volando.html>>.

<sup>2</sup> Véase el anexo 1: Tráfico aéreo nacional de pasajeros: participación de líneas aéreas (2006).

<sup>3</sup> Véase el anexo 2: Pasajeros transportados en vuelos nacionales.

<sup>4</sup> Véase el anexo 3: Características de las empresas competidoras de LAN Perú en vuelos nacionales.



Comunicaciones<sup>5</sup>, lo que es considerado favorable para que LAN establezca un monopolio en lo que se refiere a vuelos nacionales. Por otro lado, Aerolíneas Star Perú es considerada la tercera empresa en importancia dentro de rubro de vuelos nacionales. Esta aerolínea inició sus actividades en 1998, pero empezó con vuelos comerciales recién en el año 2005, que fue cuando adquirió su flota de aviones Boeing. En junio del año 2008 la empresa decidió eliminar sus vuelos a Arequipa, Chiclayo, Juliaca y Trujillo por no considerarlos rentables y debido al alza de los combustibles. Tiene una flota de 8 aviones y llega a ocho destinos nacionales<sup>6</sup>; LAN cuenta con una flota de 11 aviones, entre Boeing y Airbus, y llega a veintiséis destinos nacionales. Antes del cierre de sus operaciones, Aerocóndor contaba con una flota de 32 aviones y llegaba a dieciséis destinos nacionales.

## 2. La empresa: LAN S.A.

LAN Perú es una filial LAN Airlines, y actualmente es la líder del mercado en el Perú. LAN Airlines cuenta con 70% del capital y el Grupo ER Larraín, el 30%. LAN Airlines es una aerolínea de origen chileno que en la actualidad opera un grupo de compañías aéreas con sociedades en Chile, Argentina, Perú y Ecuador. Es miembro de la alianza Oneworld, atiende cerca de 60 destinos en alrededor de 20 países y es una de las aerolíneas con mayores ingresos en el mundo<sup>7</sup>.

En cuanto a LAN Perú, su centro de operaciones está localizado en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Ofrece doce destinos en el mercado local, que opera en la costa, sierra y selva del Perú<sup>8</sup>.

### 2.1 Historia

La empresa fue creada en 1998 y empezó a operar el 2 de julio de 1999, básicamente con vuelos a Cusco y a Arequipa. Luego, en ese mismo año, abrió su primer destino internacional, que fue Miami. Hoy, llega a trece destinos del país y a doce destinos internacionales, y es la empresa más importante del sector en el Perú.

En el 2005, LAN Perú transportó a más de 1.600.000 pasajeros dentro del país. Para el 2007, a los actuales servicios la compañía agregó productos para competir con compañías locales. Para ello, LAN anunció frecuencias diarias nocturnas alternativas en la mayoría de sus rutas, a tarifas especiales (entre 20% y 30% menores que las del horario diurno). Este sistema se estuvo aplicando con éxito en el Perú en rutas como Lima – Arequipa y Lima – Iquitos, entre otras. Entre el 2007 y el 2008, LAN presentó su nuevas cabinas “clase ejecutiva *premium*” y mejoras en la clase económica<sup>9</sup>.

Debido a su conexión con LAN Chile, LAN Perú también brinda el servicio LAN Pass, que permite a sus pasajeros viajar gratuitamente haciendo uso de sus kilómetros acumulados.

Dentro de este punto, cabe mencionar la creación de LAN.com, un portal de ventas de LAN a través de Internet. En enero del 2007, las ventas de este canal representaban un poco más de 2% del total de la compañía. Sin embargo, se requería aumentar esta participación para no depender de un solo canal de ventas y crear una reducción en los precios tomando como referencia una disminución en los costos para la empresa.

<sup>5</sup> “MTC suspende vuelos de Aerocóndor con aviones Boeing 737 por medida de seguridad”. En: *El Comercio*. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-06-10/mtc-suspende-vuelos-aerocondor-aviones-boeing-737-medida-seguridad.html>>.

<sup>6</sup> Star Perú. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <<http://www.starperu.com/2ihistoria.asp>>.

<sup>7</sup> Oneworld. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <<http://www.oneworld.com/ow/member-airlines/lan>>.

<sup>8</sup> LAN. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <[http://plane.lan.com/investor\\_relations/compania/estrategia\\_descripcion-es-pe.html](http://plane.lan.com/investor_relations/compania/estrategia_descripcion-es-pe.html)>.

<sup>9</sup> *Ibid.*

## 2.2 La empresa

Actualmente LAN Perú es conocido por su extraordinario servicio, su innovación y sus precios accesibles. Es la empresa más competitiva del mercado peruano y ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo de los años.

LAN Perú lidera el mercado de vuelos nacionales con 57% de participación de mercado, y en este momento cuenta con una flota de once aviones. LAN Perú ofrece trece destinos en todo el Perú con 60 vuelos diarios.

En lo que se refiere al canal de ventas *online*, luego del lanzamiento de las campañas que se analizan en este caso, se obtuvo, en tan solo ocho meses, para enero del año 2008, un aumento en participación de LAN.com de 2,5% a 22% de las ventas, con lo que se obtuvo un crecimiento en ventas de 19,5% frente a enero del 2007<sup>10</sup>.

## 3. LAN.com

Como se mencionó anteriormente, las ventas por el canal LAN.com representaban un poco más de 2% de las ventas, lo que es considerado un porcentaje bajo para la magnitud de ventas que tiene la empresa. En este escenario, LAN deseaba potenciar las ventas mediante el canal de ventas *online* LAN.com, para así mejorar el *mix* de canales de ventas. Asimismo, deseaba disminuir el riesgo de depender de un solo canal de ventas. LAN pretendía introducir una estrategia de reducción de precios de sus pasajes, por lo que necesitaba disminuir costos, lo que significaba que el canal con mayor potencial para lograr esto era el canal de venta directa, en especial LAN.com.

Otro punto por tratar en este caso es que existe un obstáculo importante para la aplicación de esta estrategia. Existe una enorme barrera perceptual por parte de los principales clientes para hacer transacciones en Internet. Las personas no confían en el pago por Internet debido al riesgo de tener que ingresar el número de su tarjeta de crédito, por lo que se acentúa una supuesta falta de seguridad. Por otro lado, existe también otra dificultad: solo se puede realizar pagos por medio de Internet si se cuenta con una tarjeta de crédito, lo que era una limitación para la compra de pasajes. LAN realizó un estudio sobre este tema y comprobó que la penetración de tarjetas de crédito en el Perú era baja, según Arellano Marketing<sup>11</sup>.

En el anexo 5 se muestra que la mayoría de razones para no haber comprado por Internet corresponden a temas de confianza. Se ve una mayor afinidad hacia una compra personal. Asimismo, aunque el principal motivo por el que los potenciales clientes no realizaban sus compras de pasajes por Internet es el tema de la confianza, también existe un porcentaje elevado de personas que no sabían que existía esta posibilidad, y un 10% que no contaban con tarjeta de crédito. Por lo que estos dos factores eran determinantes para la campaña que debía lanzar LAN respecto a LAN.com.

Por lo tanto, lo que debía LAN desarrollar era un servicio que permitiera pagar por Internet y que incentivara a los clientes a preferir esta opción, pero también darles la facilidad de que el pago de los pasajes se realizara por otro medio distinto de Internet, para así aumentar las ventas a través del canal directo por medio de LAN.com.

### 3.1 Características

En este caso, es difícil hablar de una marca. LAN.com –como servicio para la empresa aérea y no un “*brand*”– empezó a funcionar en 1997, pero era un sitio web totalmente informativo. En 1999, por

<sup>10</sup> Pipoli, Gina (ed.) (2008). *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los premios EFFIE 2007*. Lima: Universidad del Pacífico, Frecuencia Latina y Backus.

<sup>11</sup> Véase el anexo 4: Porcentaje de compra de pasajes por Internet; y el anexo 5: ¿Por qué nunca ha comprado un pasaje por Internet?

medio del *software* "1Ares", se empezaron a vender algunos productos mediante la web, pero las ventas no eran relevantes, por lo que en el 2000 se desarrolló un *software* propio para mejorar el canal de ventas. Como se ha visto, a lo largo de los años y tras las exitosas campañas promocionales, el canal de ventas "LAN.com" es una necesidad para la empresa, y se espera que en el futuro la gran mayoría de estas se realicen a través de la página web, debido a las facilidades que esta brinda y a la reducción de precios con respecto al mercado que existe actualmente por haberse dejado de lado a los intermediarios (agencias de viajes).

Luego de lo mencionado anteriormente en cuanto a la falta de confianza para realizar compras por Internet, el poco conocimiento que se tenía de este servicio y la baja penetración de tarjetas de crédito en el Perú, se creó la campaña de comunicación.

Primero que nada, se pretendía comunicar claramente a los consumidores que LAN.com era el canal más conveniente para realizar sus compras de pasajes ya que ofrecía bajos precios y la flexibilidad de elegir horarios de vuelo, asientos, acumulación de kilómetros LAN Pass, entre otros. En segundo lugar, se debía posicionar la facilidad de pago de los pasajes aéreos de LAN adquiridos por medio de LAN.com. En este punto se debía comunicar el servicio "Medios de pago", donde el cliente puede elegir cómo pagar.

Con este nuevo servicio se buscó diferenciar a LAN de las demás empresas del sector, al añadir un servicio de mucho valor para el cliente, pues la comodidad y el bienestar del mismo es un factor muy importante.

### 3.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo para este servicio se puede definir mediante tres tipos de segmentación. En lo que respecta a la segmentación demográfica, esta campaña estuvo dirigida principalmente a personas mayores de 25 años de NSE A, B y C. En lo que se refiere a la segmentación psicográfica, se pretendía llegar a quienes son viajeros frecuentes. En el ámbito conductual, se quería llegar a personas que buscaran realizar pagos de manera rápida y segura. Es necesario mencionar que para la segmentación y el mercado objetivo hay que tomar en cuenta que las principales personas a las que se quería llegar con este producto eran aquellas que no tenían confianza en la compra por Internet, ya fuera para crearles confianza (la opción de pago con tarjeta de crédito no fue eliminada) o para motivarlos a realizar su compra y pagar donde prefieran. Asimismo, dentro del mercado objetivo se encontraban también aquellas personas que no conocían de la existencia de este servicio, así como quienes no poseían una tarjeta de crédito.

### 3.3 Escenario de marketing

El objetivo de la campaña promocional para este servicio de LAN era fomentar el uso de la plataforma y generar tráfico hacia la página. Lo que hizo la empresa fue crear precios y promociones convenientes para los clientes que adquirirían sus pasajes por medio de LAN.com. Con esto, habría un mayor número de personas interesadas en ingresar a la plataforma para adquirir sus pasajes. Asimismo, como se mencionó anteriormente, las alianzas estratégicas con las empresas mencionadas fueron clave para la realización de esta campaña promocional. Podemos mencionar en este punto el posicionamiento de la empresa, ya que se quería posicionar a LAN como la mejor opción de viaje.

Primero que nada, se lanzó una campaña en televisión masiva, en la que se comunicó el posicionamiento de LAN.com: "Accesibilidad y libertad". Asimismo, se elaboró un *banner* para TV en el que aparecían los diferentes medios de pago y los logotipos de los socios estratégicos, así como la forma adecuada de utilizar la plataforma. Este comercial demostraba "el poder de tu dedo" y comunicaba que haciendo solo un "clic" se podían lograr muchas cosas, incluso comprar un pasaje por Internet. Asimismo demostraba la practicidad que ofrece este servicio.

El concepto central que se desarrolló fue: "Pagar un pasaje es tan fácil como pagar la luz o el agua"; y se llegó al *tag line*: "Compra en LAN.com y paga como prefieras". La campaña debía ser muy directa para llegar a todos los potenciales clientes y también se debía mantener el posicionamiento de

LAN.com que ya se mencionó anteriormente: accesibilidad y libertad, para demostrar cómo utilizar la plataforma y dejar en claro la manera de realizar los pagos.

### 3.4 Objetivos y estrategias de marketing

#### Servicio

“Medios de pago” es un servicio que brinda a los clientes la facilidad de realizar sus pagos donde prefieran, debido a la creciente desconfianza que existe hoy para realizar pagos por Internet. Por ello, LAN se asoció estratégicamente con empresas reconocidas: BCP, Wong, Interbank, Metro, Vivanda, Plaza Veá, que dieran confianza a los clientes y que tuvieran una gran cobertura en el mercado.

El beneficio principal de este servicio es que los clientes tienen la facilidad de realizar los pagos de sus pasajes por el medio que les sea más adecuado. Cabe mencionar en este punto la *selling line* “Compra en LAN.com y paga como prefieras”, relacionada también con posicionamiento de LAN.com (“Accesibilidad y libertad”).

Otro punto importante por mencionar es el de los servicios anexos al de compra de pasajes, dentro de los cuales está el hecho de que si se adquiere el *ticket* mediante la página web, el pasajero puede seleccionar su asiento, realizar el *check-in*, rastrear su equipaje, cambiar fechas de vuelo, hacer consultas de viajero frecuente; todo mediante la web. Otro servicio anexo que brinda LAN.com es dar información sobre vuelos, hoteles y alquiler de automóviles en la ciudad de destino. Asimismo, permite pagar con tarjeta de débito o de crédito en los establecimientos mencionados.

En lo que se refiere a los productos anexos, se puede mencionar los diversos vuelos y promociones que realiza LAN, y los beneficios que reciben los clientes por comprar mediante la web.

#### Precio

En lo que se refiere al precio, como ya se mencionó anteriormente, uno de los objetivos de esta campaña era aumentar las ventas del canal web y aumentar el flujo que hacia el mismo. Para lograr esto era necesario disminuir el precio de los pasajes para los consumidores que los adquirieran a través de LAN.com. Esta fue una muy buena estrategia, ya que se dejó de lado a los intermediarios (agencias de viajes) y permitió dos escenarios:

1. Las comisiones que antes había para las agencias ahora son utilidades para LAN. Hace algunos años, las comisiones de las agencias oscilaban entre 7,5% y 10%. En estos momentos, el porcentaje varía entre 1% y 1,5%, lo que demuestra un incremento importante en las utilidades de la compañía.
2. Se reduce el precio de los pasajes y se sigue ganando lo mismo.

Con esto, se puede apreciar que LAN puede variar sus precios de acuerdo con los objetivos de la empresa, ya sea aumentar ventas o tener un mayor margen de rentabilidad.

#### Plaza

La plaza se refiere a la distribución del servicio; dadas las características del servicio, dentro de las cuales se puede destacar la intangibilidad, no es fácil su distribución. Por lo que en este caso específico se habla de cobertura. Al impulsar la venta por medio del canal de ventas web, se pudo llegar a un mayor número de consumidores y clientes potenciales debido a la globalización existente. Otro punto por destacar es el hecho de que al comprar por la web se evitan colas y pérdidas de tiempo, lo cual es un beneficio para este canal de venta. Esto debía generar un aumento en la cobertura.

Por otro lado, la segunda etapa de la campaña debía generar una aun mayor cobertura de ventas y de mercado, debido a que si al consumidor se le facilitaba la forma de pago y se le permitía pagar donde

más le conviniera, el número de compradores definitivamente aumentaría. Es importante mencionar en este punto también el tema de las tarjetas de crédito. La cobertura se incrementaría, ya que no todas las personas que desean adquirir un pasaje poseen una tarjeta de crédito para realizar sus compras por Internet. Por medio de esta campaña de promover la compra de pasajes a través de la página web y permitir a los clientes pagar de la manera que prefieran, LAN daba valor agregado a sus puntos de venta y aumentaba la cobertura del mercado.

## Proactividad

En lo que se refiere a proactividad se debe mencionar el diseño de la página web. La página es amigable con el consumidor y describe claramente los pasos por seguir para efectuar la compra del pasaje. Asimismo, es proactiva con los clientes, puesto que describe cómo se realiza el pago según los diferentes medios de pago. Se considera que el diseño y la simplicidad de la página web ayudan a incrementar las ventas e influyen las decisiones que toma el consumidor.

## Personal

Debido a la creciente preocupación de la empresa por aumentar sus ventas por medio del canal web, el personal es cada vez menos necesario. Esto va de la mano con su labor de reducción de costos. Por otro lado, es necesario tener personal capacitado, amable y con vocación de servicio para que atienda las consultas de la central telefónica a la que también se hace referencia en la página web.

## Proceso de compra<sup>12</sup>

El proceso de compra mediante la web consta de seis pasos:

1. Indicar fecha de viaje
2. Seleccionar vuelos
3. Confirmar precio
4. Ingresar datos del pasajero
5. Elegir medio de pago
6. Confirmar reserva

## Promoción

Se lanzó una campaña en TV masiva en la que se comunicó el posicionamiento de LAN.com: "accesibilidad y libertad". Asimismo se elaboró un *banner* para TV en el que se mostraban los diversos medios de pago y los logos de los socios estratégicos, así como la manera adecuada de utilizar la plataforma. Asimismo, se utilizaron medios masivos como la prensa y la radio. Esto es considerado publicidad ATL (*above the line*). Considerando que el comercial de TV tenía una duración de 30", se lograba alcanzar un nivel de TGRP (*target group rating points*) de 2.275. Se invirtió US\$ 177.770, lo que indica un costo elevado por punto pero genera un resultado satisfactorio, ya que se transmitió en los programas para el *target* de la empresa. Para la campaña de medios de pago se utilizó también publicidad *outdoors* y medios impresos. Con ello, se pretendía obtener un alto alcance y la frecuencia adecuada.

También se puede mencionar que hubo publicidad alternativa BTL (*below the line*): las vallas. Estas son un medio nuevo de publicitar, pero muy atractivo para el consumidor ya que aportan alto alcance y frecuencia en zonas de influencia del *target*.

---

<sup>12</sup> Véase el anexo 6: Mapeo del proceso de compra en LAN.com.

En cuanto a la estrategia del mensaje publicitario, se considera que es racional y emocional, ya que ataca al público objetivo y destaca la “sencillez” de realizar los pagos.

### 3.5 Objetivos comunicacionales

Para esta campaña, se establecieron dos objetivos de comunicación:

1. Se quería demostrar la conveniencia de comprar en LAN.com<sup>13</sup>.
2. Se quería demostrar la facilidad de pago de LAN.com<sup>14</sup>.

Para lograr estos objetivos, se utilizaron las siguientes estrategias:

1. Tener precios y promociones convenientes en LAN.com<sup>15</sup>.
2. Realizar alianzas estratégicas para facilitar el pago de los pasajes. Se aliaron con el BCP, el Grupo Wong y Supermercados Peruanos<sup>16</sup>.

### 3.6 Estrategia comunicacional

#### Estrategia de medios

Los medios utilizados principalmente para la campaña fueron los medios masivos, como la televisión, la radio y la prensa. Se buscó comunicar el concepto general de la campaña, el cual era “accesibilidad y libertad”, así como comunicar promociones y precios. Es importante explicar qué significa este concepto. En esta campaña LAN buscó mostrarles a los consumidores las nuevas facilidades en el servicio. Con “accesibilidad” se referían a que los clientes iban a poder pagar y comprar sus pasajes en todos lados, lo que hablaba específicamente del servicio. Con “libertad” intentaron dar un concepto motivador a las personas con respecto a LAN, según el cual ellas se iban a sentir libres no solo por viajar, sino porque esto no iba a ser un problema debido a todas las facilidades que se les brindaba.

También se utilizaron otros medios de soporte, como la comunicación directa con clientes que tenían tarjetas de crédito y eran viajeros frecuentes, *banners* y publicidad en las agencias de los socios estratégicos, como oficinas del BCP, Wong y Metro.

La distribución del presupuesto de los medios de comunicación fue la siguiente:

- ▶ Televisión: 60%
- ▶ Vallas: 20%
- ▶ POP: 10%
- ▶ *E-mailing*: 10%

### 3.7 Resultados atribuidos a la campaña

Los resultados de esta campaña han sido muy favorables. En enero del 2007, las ventas de LAN.com representaban 2,5% de las ventas totales de LAN. Para febrero del 2008, luego de la campaña, estas representaban 22% de las ventas totales, con lo que se superó el objetivo establecido para la campaña (10%). Este incremento se dio casi en su totalidad en vuelos nacionales, por lo que se ve el impacto directo que tuvo en las personas del país, a las que se destinó la campaña. Esta campaña no solo ha

---

<sup>13</sup> Pipoli, Gina (ed.) (2008). *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2007*. Lima: Universidad del Pacífico, Frecuencia Latina, Backus.

<sup>14</sup> *Ibíd.*

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> *Ibíd.*

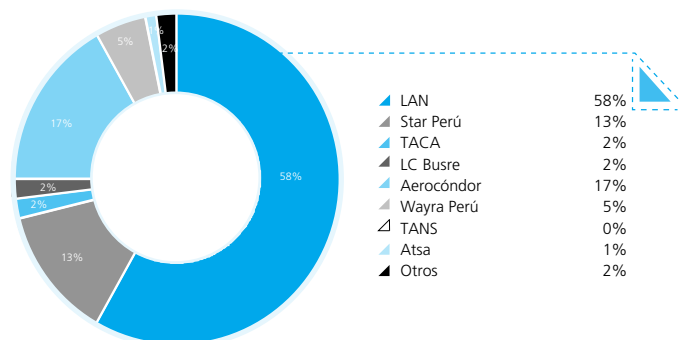
cambiado el comportamiento del consumidor, también ha ayudado a LAN a mantener el liderazgo en el mercado de pasajes aéreos en el Perú, donde la diferencia es cada vez mayor.

#### 4. Preguntas de discusión

- Analice el mercado aéreo nacional.
- ¿Qué riesgos existían al llevar a cabo esta campaña?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de LAN.com?
- ¿Qué impacto ha tenido la campaña en la marca "LAN"?
- Luego de la campaña, ¿cuál es el posicionamiento de LAN?
- ¿Qué nuevos servicios debe ofrecer LAN para aumentar sus ventas mediante LAN.com?

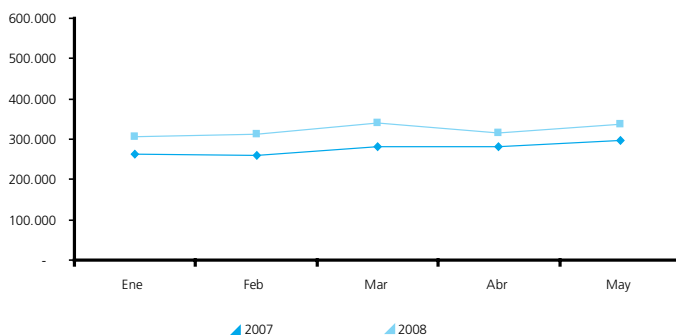
#### 5. Anexos

##### Anexo 1: Tráfico aéreo nacional de pasajeros: participación de líneas aéreas (2006)



Fuente: DGAC.  
Elaboración: T News. Tomado de <<http://blog.pucp.edu.pe/item/7879/catid/1977>>.

##### Anexo 2: Pasajeros transportados en vuelos nacionales



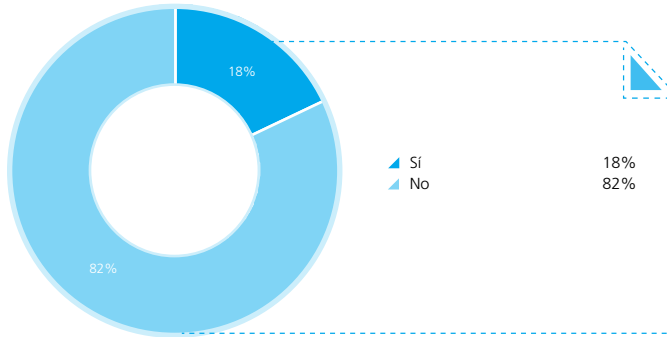
Fuente: DGAC.  
Elaboración: T News. Tomado de <[http://www.tnews.com.pe/images/ac58\\_img6.gif](http://www.tnews.com.pe/images/ac58_img6.gif)>.

### Anexo 3: Características de las empresas competidoras de LAN Perú en vuelos nacionales

|                      | Star Perú            | Aero Cóndor                 | LAN Perú            |
|----------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| Fundación            | 1998                 | 1975                        | 1998                |
| Aeropuerto principal | Jorge Chávez         | Jorge Chávez                | Jorge Chávez        |
|                      |                      | Alejandro Villanueva        |                     |
| Flota                | 9                    | 32                          | 11                  |
| Destinos             | 7                    | 16                          | 26                  |
| Compañía             | Star Perú S.A.       | Aero Cóndor Perú S.A.       | LAN Perú S.A.       |
| Eslogan              | Lo mejor de nosotros | Eres nuestra razón de volar | El encanto de volar |
| Headquarters         | Lima, Perú           | Lima, Perú                  | Chile               |

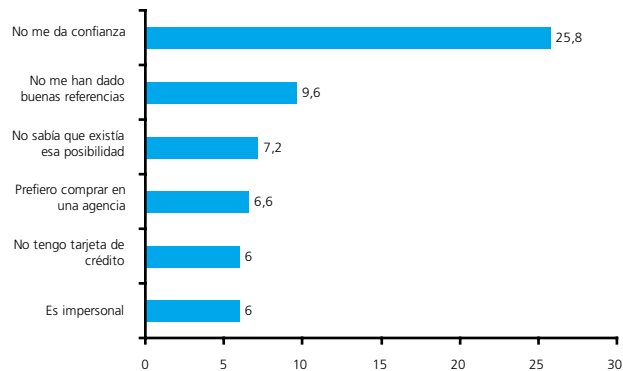
Elaboración: propia.

### Anexo 4: Porcentaje de compra de pasajes por internet



Fuente: estudio realizado por Arellano Marketing para LAN.

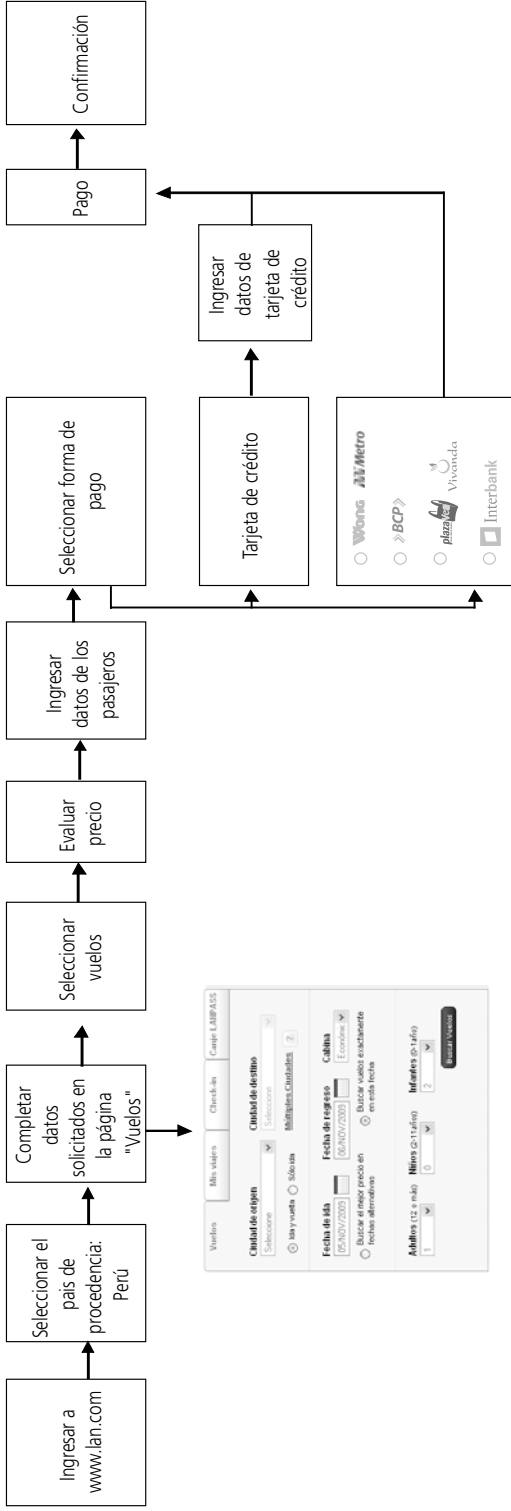
### Anexo 5: ¿Por qué nunca ha comprado un pasaje por Internet?



Fuente: estudio realizado por Arellano Marketing para LAN.



### Anexo 6: Mapeo del proceso de compra en LAN.com



Fuente: LAN.  
Elaboración: propia.

## 6. Bibliografía

- ▶ AGURTO, Humberto; Jorge BARNABY, María Nilda BERNEDO, Patricia PÉREZ y Cathy RUBIÑOS  
s.f. *Mercado aerocomercial*. Fecha de consulta: noviembre del 2008 <<http://www.grade.org.pe/cursos/cursomotorero/MAerocomercial.ppt#2>>.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure* del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ *EL COMERCIO*  
2008 "MTC suspende vuelos de Aerocóndor con aviones Boeing 737 por medida de seguridad". 10 de junio. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-06-10/mtc-suspende-vuelos-aerocondor-aviones-boeing-737-medida-seguridad.html>>.
- ▶ GAMARRA, Luis Felipe  
2008 "Aerolíneas peruanas esperan que el Estado las apoye para seguir volando". En: *El Comercio*. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-06-21/aerolineas-peruanas-esperan-que-estado-apoye-seguir-volando.html>>.
- ▶ LAN  
2008 *Memoria anual 2007*. Lima.  
s.f. *LAN.com: un caso de éxito*. <<http://www2.ing.puc.cl/~dmery/lan.ppt#8>>.
- ▶ PIPOLI, Gina (ed.)  
2008 *Las mejores prácticas del márketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2007*. Lima: Universidad del Pacífico, Frecuencia Latina y Backus.
- ▶ STAKEHOLDERS RESPONSABILIDAD SOCIAL  
2008 "LAN Perú ganó el EFFIE de Oro Award Perú 2008". Fecha de consulta: noviembre del 2008. <[http://www.stakeholders.com.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=835&Itemid=39](http://www.stakeholders.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=835&Itemid=39)>.

## Páginas web

- ▶ LAN. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008  
[http://plane.lan.com/investor\\_relations/compania/estrategia\\_descripcion-es-pe.html](http://plane.lan.com/investor_relations/compania/estrategia_descripcion-es-pe.html)
- ▶ ONEWORLD. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008  
<http://www.oneworld.com/ow/member-airlines/lan>
- ▶ STAR PERÚ. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008  
<http://www.starperu.com/2ihistoria.asp>



## V. Categoría Promociones



**effie**  
perú



**30** MINUTOS  
O TU SOAT ES  
**GRATIS**

**SOAT  
DELIVERY  
415-1515**

**LLEGAMOS MÁS RÁPIDO DE LO QUE ESPERAS**

Si necesitas un SOAT, pídelo desde tu casa u oficina llamando a Pacífico. Nuestro compromiso, llegar máximo en 30 minutos o tu SOAT es gratis. Promoción válida hasta el 31 de agosto del 2007. Horario de atención del delivery de 10 am. a 8 pm.

PACÍFICO. COMPROMETIDOS DE VERDAD.

También paga con tu tarjeta Visa o Visa Electron

**VISA**





 **PACIFICO**  
**SOAT DELIVERY**



Promociones

# PREMIO EFFIE ORO

**Caso: SOAT Delivery**  
**Campaña: SOAT Delivery**

**Anunciante:** **Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros**  
Ricardo Mulanovich Gerente de Márketing  
Barrios  
Rocío Bouroncle Apoderada de Publicidad  
Poblete

**Agencia:** **Circus Comunicación Integrada S.A.C.**  
Gisella Ocampo Gerente General  
Lenka Miskulin Jefa de Márketing

Pacífico Asiste 415 1515.  
Gratis\*

**PACIFICO**

# Promociones

# PREMIO EFFIE ORO

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: SOAT DELIVERY

**Categoría:** Promociones

**Premio:** EFFIE Oro

**Elaborado por:** Francisco Picasso y Germán Rodríguez

## 1. Análisis del sector

El sector asegurador en el Perú se ha caracterizado por presentar un constante dinamismo, evidenciado en los procesos de fusión y consolidación que han permitido disminuir el número de compañías presentes actualmente en el sector. Así, se ha pasado de diecisiete empresas en junio del año 2000<sup>1</sup> a trece empresas en junio del año 2008<sup>2</sup>.

En el año 2003 se produjo la adquisición de las empresas del Grupo Royal SunAlliance (Fénix Peruana) por parte de la compañía Rímac Internacional. En el año 2005 se produjo la fusión entre Latina de Seguros y Reaseguros con Generali del Perú, así como también la creación de una nueva compañía en el ramo de seguros de vida, La Positiva Vida. En el año 2006 se produjo la apertura de Cardif del Perú S.A., parte de BNP Paribas. En el año 2007, la compañía Ace Seguros adquirió la compañía de seguros Altas Cumbres; además, el Grupo Mapfre decidió adquirir a Latina y se autorizó el funcionamiento de Protecta Compañía de Seguros. Tanto Cardif del Perú S.A. como Ace Seguros se encuentran ligadas a seguros masivos a través de mecanismos de *retail* y banca seguros, mientras que Protecta Compañía de Seguros se orienta a la oferta de microseguros.

Actualmente, las empresas de seguros autorizadas a operar en el Perú se encuentran clasificadas en tres rubros: ramos generales y de vida, ramos generales y ramos de vida. Dentro de ellas sobresalen, sin lugar a dudas, Rímac Internacional y Pacífico Grupo Asegurador (Pacífico Peruano Suiza y Pacífico Vida).

Al mes de junio del 2007, Rímac Internacional tenía una participación de 36,56%, mientras Pacífico Peruano Suiza y Pacífico Vida tenían conjuntamente una participación de 30,59%<sup>3</sup>. Al mes de junio del 2008, la distancia entre ambos grupos empresariales se ha visto reducida, dado que Rímac Internacional tiene una participación de 34,71%, frente a 31,76% de Pacífico Grupo Asegurador<sup>4</sup>. Este hecho evidencia una fuerte rivalidad en el sector.

En los últimos años, el mercado asegurador peruano ha crecido a un promedio de 10% anual, que evidencia la relación directa que existe entre este sector y la economía del país. Los rubros de seguros que han presentado un mayor crecimiento son los seguros de vida individuales, los seguros de robo/asalto, los seguros de automóviles y los seguros de transportes<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Véase el anexo 1: Empresas de seguros autorizadas a operar (al 30 de junio de 2000).

<sup>2</sup> Véase el anexo 2: Empresas de seguros autorizadas a operar (al 30 de junio de 2008).

<sup>3</sup> Véase el anexo 3: *Ranking* de primas netas de seguros (al 30 de junio de 2007, en miles de soles).

<sup>4</sup> Véase el anexo 4: *Ranking* de primas netas de seguros (al 30 de junio de 2008, en miles de soles).

<sup>5</sup> Astuquipán, Carlos (2008). "Mercado asegurado". En: *Business - Negocios en el Perú*, agosto, pp. 28-30.



La producción de primas de seguros netas del sistema asegurador alcanzó S/. 2.082,8 millones al término de junio del 2008, mostrando una tasa de crecimiento nominal de 12,4% con respecto al año anterior, que registró S/. 1.844,6 millones<sup>6</sup>.

La tendencia actual del sector es la de trabajar con nuevos canales de comercialización e ingresar a nuevos segmentos socioeconómicos. No solo se está trabajando con corredores de seguros, canal utilizado tradicionalmente, sino que ahora es posible adquirir un seguro en tiendas por departamento o farmacias. Además, se está ingresando a los niveles socioeconómicos C y D con productos denominados "microseguros", y se está ampliando el trabajo en ciudades con un importante crecimiento en el interior del país, en ciudades como Trujillo, Arequipa, Piura, Chiclayo y Cusco.

## Los ramos de seguros

En el mercado asegurador existen dos grandes ramos que abarcan las diversas clases de seguros: los seguros generales, contra accidentes y enfermedades, y los seguros de vida y pensiones<sup>7</sup>.

En los seguros generales, contra accidentes y enfermedades se encuentran todos los seguros cuyo fin es remediar la pérdida patrimonial ante cualquier eventualidad para la que el seguro ha sido contratado. Este rubro incluye la totalidad de seguros cuyo fin principal es remediar la pérdida sufrida a causa de un siniestro ocurrido en el patrimonio del asegurado.

Los dos grandes grupos de seguros generales son:

- ▶ Seguros generales: engloba incendios y terremotos, automóviles, transportes, cascos marítimos, ramos técnicos, bancos, deshonestidad y robo, responsabilidad civil y otros.
- ▶ Seguros de accidentes y enfermedades: comprenden asistencia médica, SOAT, accidentes personales y escolares.

En los seguros de vida y pensiones, el propósito del seguro es la indemnización pactada en la póliza, que dependerá de la muerte o sobrevivencia del asegurado a una fecha establecida. Los riesgos relacionados con los ramos de vida incluyen riesgos vinculados a la existencia y edad del asegurado, cuando estos constituyen la cobertura principal de una póliza. También se puede incluir en la póliza riesgos de accidentes y enfermedades como coberturas adicionales o complementarias. En este ramo se incluye la renta vitalicia, seguro que pacta el pago de una pensión de jubilación al asegurado por el resto de su vida.

Los dos grandes grupos de seguros de vida y pensiones son:

- ▶ Vida: abarca vida individual, vida colectivo, desgravamen, sepelio, renta particular y seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR).
- ▶ Pensiones: comprende seguros vinculados al Sistema Privado de Pensiones, como rentas vitalicias, seguros previsionales (seguro de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio), pensiones de invalidez y pensiones de supervivencia.

## El SOAT

El SOAT es el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito. Es exigido por ley y regulado por el Decreto Supremo 049-2000-MTC y la Resolución Ministerial 475-2001-MTC/15.02. Ha sido creado como una protección para cubrir las lesiones corporales (heridos y/o muertes) de los ocupantes

<sup>6</sup> Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2008). *Evolución del sistema de seguros al II trimestre del 2008*. Fecha de consulta 30 de octubre de 2008. <<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2008/Junio/S-101-jn2008.DOC>>.

<sup>7</sup> Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2008). *Análisis del mercado peruano de seguros*. Fecha de consulta: 29 de noviembre de 2008. <<http://www.equilibrium.com.pe/segurosperuset07.pdf>>.

del vehículo y terceros como consecuencia de un accidente de tránsito, de manera inmediata e incondicional.

Su adquisición es obligatoria para todos los vehículos automotores de acuerdo con la Ley 27181, independientemente de cualquier otro seguro vehicular que tenga contratado. Deben tomarlo todos los propietarios de vehículos automotores que circulan en la República con Placa Única Nacional de Rodaje.

Principales características:

- ▶ Es obligatorio para todo vehículo que circule por el territorio nacional.
- ▶ Es una póliza anual no anulable.
- ▶ El pago de las indemnizaciones no significa una reducción de la suma asegurada.
- ▶ Cada vehículo debe tener un certificado y calcomanía del SOAT.

### **Fuerzas competitivas en el mercado del SOAT**

#### **▶ Clientes**

Dado que el SOAT es un seguro obligatorio, los clientes de este producto son todos aquellos propietarios de vehículos automotores que circulan en el territorio peruano con Placa Única Nacional de Rodaje. Al ser obligatorio por ley, se puede señalar que los clientes tienen un poder de negociación bajo, ya que tanto el producto como el precio es estandarizado y debe ser adquirido de todas maneras.

Por lo tanto, los clientes del SOAT son la totalidad de vehículos existentes en el parque automotor peruano, el cual a diciembre del año 2007 estaba conformado por 1.766.178 vehículos. Esta cifra incluye 794.550 automóviles, 280.308 *station wagons* y 206.323 camionetas *pick up*<sup>8</sup>.

#### **▶ Proveedores**

Existen dos tipos de proveedores:

Los que permiten contar con la evidencia periférica del servicio, es decir, los proveedores de papel y *stickers* que permiten emitir el certificado y la calcomanía del SOAT.

Los que brindan el servicio requerido por los asegurados, es decir, las clínicas, los talleres de reparación automotriz y las empresas funerarias.

#### **▶ Competencia actual**

Actualmente en el Perú existen cinco empresas aseguradoras que ofrecen primas de SOAT: La Positiva, Rímac Internacional, Pacífico Peruano Suiza, Mapfre Perú e Interseguro. De ellas, La Positiva es la empresa con mayor presencia en el mercado del SOAT, con una participación ligeramente superior a 40%<sup>9</sup>.

#### **▶ Competidores potenciales**

Dado que en el Perú existen ocho empresas autorizadas a operar en el ramo de seguros generales y solo cinco dedicadas a la comercialización del SOAT, existe la posibilidad de que Ace, Cardif y Secrex opten también por iniciar la comercialización del SOAT.

<sup>8</sup> INEI (2008). *Perú: compendio estadístico 2008*. Lima: INEI.

<sup>9</sup> Véase el anexo 5: *Ranking* de primas netas del SOAT (al 30 de junio de 2008, en miles de soles).

En julio del 2008, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP autorizó la incorporación de Insur Compañía de Seguros, empresa chilena que si bien no ha comenzado a operar aún en el Perú, tiene el propósito de hacerlo en el ramo de seguros generales, por lo que podría comercializar el SOAT.

Además, dado el buen momento por el que pasa la economía peruana, existe la posibilidad de que empresas internacionales de seguros, como Metlife de Estados Unidos, ingresen en el ramo de seguros generales.

#### ► Sustitutos

Los productos sustitutos del SOAT deben ser exigidos y estar regulados por una ley, un decreto legislativo o una resolución ministerial. En tal sentido, las asociaciones de fondos regionales o provinciales contra accidentes de tránsito (Afofat) pueden extender certificados y distintivos que acrediten la vigencia del seguro solo para vehículos de transporte público terrestre y mototaxis, urbanos o interurbanos.

Las Afofat fueron aprobadas por el Congreso el 15 de junio de 2006, mediante una modificación de la Ley General de Transportes y Tránsito Terrestre, Ley 27181, con relación al contrato del SOAT. Son supervisadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con la asistencia técnica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP<sup>10</sup>.

#### ► Organismos reguladores

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el principal organismo regulador de las compañías de seguros: se encarga de la regulación y supervisión de las empresas que operan en el sector de seguros y de los productos y servicios que estas ofrecen. Se encarga de velar por el cumplimiento de las normas y leyes determinadas por ella.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones es otro organismo regulador, ya que al ser el SOAT un producto comercializado para los vehículos que circulan en el territorio peruano, es regulado por esta institución del Estado.

## 2. La empresa: Pacífico Seguros

### 2.1 Historia

El Grupo Asegurador Pacífico se divide en dos empresas. La primera es El Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros (Pacífico Seguros), dedicada a ofrecer seguros generales que incluyen patrimoniales y de salud; y la segunda es El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros (Pacífico Vida), que se dedica a brindar seguros de vida, seguros previsionales y rentas vitalicias. A su vez, también opera Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud (Pacífico EPS), una subsidiaria de El Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros que se dedica a prestar servicios de atención médica<sup>11</sup>.

El Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros nació en 1992, de la fusión de las compañías El Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, y Compañía de Seguros y Reaseguros Peruano Suiza S.A. Por su parte, El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros (Pacífico Vida) surgió el 1 de enero de 1997 de la unión de dos grandes socios: Pacífico Peruano Suiza (Pacífico Seguros) y American Life Insurance Company (Alico).

<sup>10</sup> Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2008). *Análisis del mercado peruano de seguros*. Fecha de consulta: 29 de noviembre de 2008. <<http://www.equilibrium.com.pe/seguosperuset07.pdf>>.

<sup>11</sup> Véase el anexo 6: Grupo Asegurador Pacífico.

Pacífico Seguros forma parte del Grupo Económico Credicorp, conglomerado financiero que posee 75,7% de las acciones de la empresa, mientras que American International Underwriters Overseas Ltd. (Estados Unidos), empresa que forma parte de AIG, posee 20,1% del capital. El otro 4,2% del capital es propiedad de 183 accionistas minoritarios<sup>12</sup>.

Pacífico Seguros es propietario de 62% de las acciones de El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros (Pacífico Vida), y a su vez es propietario de 99,9% del capital de Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud (Pacífico EPS), empresa que tiene por objeto prestar servicios de atención para la salud dentro del marco de la Ley 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. Pacífico Salud inició sus operaciones en agosto de 1999<sup>13</sup>.

## 2.2 La empresa

El 20 de octubre de 1995 se realizó la oferta de intercambio de las acciones que dio inicio a lo que es hoy la principal *holding* financiera que opera en el Perú, y que nació como resultado de la unión de tres empresas líderes: Banco de Crédito del Perú, la compañía de seguros El Pacífico Peruano Suiza y Atlantic Security Holding Corporation, cada una con sus respectivas subsidiarias y negocios financieros en el Perú y otros países, como el Banco de Crédito de Bolivia, El Banco Tequendama de Colombia, el Banco de Crédito Overseas Ltd., entre otras. De esta manera, Credicorp Ltd. se convirtió en accionista de Pacífico Seguros (75,7%), el Banco de Crédito del Perú (90,08%) y la Atlantic Security Holding Corporation (100%). La unión de estas tres empresas permite aprovechar la fortaleza de cada una de ellas en su conjunto, con el propósito de desarrollar áreas en las cuales se cuente con ventajas comparativas<sup>14 15</sup>.

Hoy en día sus acciones están listadas en la Bolsa de Valores de Lima y en la de Nueva York, y adicionalmente a las empresas que dieron inicio al conglomerado financiero se tiene como nueva subsidiaria al Grupo Crédito.

En el Grupo Crédito está incluida la administradora de fondos de pensiones Prima AFP, que en julio del 2006 acordó con el grupo español Santander la compra de AFP Unión por US\$ 142 millones.

### 2.2.1 Misión<sup>16</sup>

“Servir al cliente”.

### 2.2.2 Visión<sup>17</sup>

“Ser la mejor aseguradora de Latinoamérica: simple, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados”.

### 2.2.3 Valores<sup>18</sup>

La empresa define y describe así sus valores:

- ▶ “El cliente: Nos debemos a nuestros clientes

<sup>12</sup> Conasev. *El Pacífico Peruano-Suiza Cia. de Seguros y Reaseguros: accionistas con más del 5% de participación*. Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2008. <[http://www.conasev.gob.pe/emisoras/Emi\\_Accionistas.asp?p\\_codigo=89](http://www.conasev.gob.pe/emisoras/Emi_Accionistas.asp?p_codigo=89)>.

<sup>13</sup> Véase el anexo 7: Relación de accionistas.

<sup>14</sup> Banco de Crédito del Perú. “Credicorp”. Fecha de consulta: 15 de octubre de 2008 <<http://www.viabcp.com/pronegocios/credicorp.htm>>.

<sup>15</sup> Véase el anexo 8: Grupo económico.

<sup>16</sup> Pacífico Seguros. “Misión, visión y valores”. Fecha de consulta: 10 de octubre de 2008. <<http://www.pacificoseguros.com/paginas/Mision1137.shtml>>.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

<sup>18</sup> *Ibíd.*

- ▶ La ética: Somos una institución que actúa con integridad, con gente honesta y responsable.
- ▶ Nuestra gente: Contamos con los mejores profesionales, incentivamos su desarrollo y potencial emprendedor.
- ▶ La innovación: Innovamos continuamente para responder a los requerimientos del mercado”.

## 2.3 Estrategias

### Estrategia genérica

Pacífico Seguros aplica una estrategia genérica de diferenciación, ya que por medio de la calidad en el servicio al cliente, busca ofrecerle asistencia y atención personalizada en sus necesidades relacionadas con el mercado asegurador.

Considera al cliente como el centro de su estrategia, y es por ello que se encuentra en una búsqueda constante de innovación para tener una mayor cercanía con el cliente y un mejor desarrollo de productos.

### Estrategia competitiva

En junio del año 2007 Pacífico Seguros se encontraba en el tercer lugar de las primas de seguros de SOAT con una participación de 9,21%, bastante lejos de La Positiva y Rimac, que tenían una participación de más de 35% cada uno<sup>19</sup>.

Ante este hecho, en julio del año 2007 Pacífico Seguros decidió aplicar una estrategia competitiva de empresa retadora a través de nuevos mercados. Así, decidió enfrentar a la competencia desarrollando un nuevo canal de venta, el servicio de *delivery*.

### Estrategia de segmentación: ámbito geográfico de cobertura

En un inicio, el servicio SOAT Delivery fue comercializado únicamente en Lima Metropolitana. Sin embargo, a partir del 16 de julio de 2008 se inició su comercialización en la ciudad de Trujillo, pero por tiempo limitado. En ambas ciudades se aplican restricciones geográficas:

- ▶ Lima Metropolitana: no incluye Ate, Ancón, Santa Rosa, Lurín, Pachacamac, Chaclacayo, Chosica, Cieneguilla, playas del sur, Puente Piedra, San Juan de Lurigancho, Carabaylo, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.
- ▶ Trujillo: por el norte hasta la Av. Federico Villareal; por el oeste hasta la Av. Nicolás de Piérola, Av. Mansiche, Av. Paisajista, Av. Jesús de Nazaret, Av. Antenor Orrego, y la Av. Libertad; por el este hasta Santa María, Casuarinas (zonas excluidas: Chicago y Atahualpa), Santo Dominguito y El Bosque; y por el sur hasta la Av. 2 de mayo (zonas excluidas: San Pedro, Los Manguitos, Huamán, P.J. Túpac Amaru y Vista Alegre).

**Tipo de vehículo:** el servicio SOAT Delivery excluye los vehículos de uso público, unidades de servicio escolar, vehículos con más de nueve asientos y determinados modelos de automóviles y camionetas.

- ▶ Modelos de vehículos excluidos:
- ▶ Modelos de automóviles: Daewoo Tico, Suzuki Maruti, Suzuki Alto, Daewoo Matiz, Station Wagon Toyota Corolla, Pro Box, Caldina o Carib, Mitsubishi Libero y Nissan Avenir o AD.

<sup>19</sup> Véase el anexo 9: *Ranking* de primas netas de SOAT (al 30 de junio del 2007, en miles de soles).

- ▶ Modelos de camionetas: Hyundai Porter, Mitsubishi Canter y Toyota Dyna.

**Letra inicial de placa de rodaje:** las placas de rodaje con letra inicial M, N, Q, U, V, W, X e Y son excluidas del servicio SOAT Delivery.

### **Estrategia de posicionamiento**

A través del servicio SOAT Delivery, Pacífico Seguros ha buscado posicionarse por medio de un atributo del producto, ya que basa su posicionamiento en la calidad del servicio al cliente. Este hecho se manifiesta en el trato directo que recibe el usuario: la empresa decide llevarle el producto al cliente y no espera a que el cliente vaya a buscar el producto.

## **3. SOAT Delivery**

### **3.1 La mezcla de márketing**

#### **3.1.1 El producto**

El producto SOAT Delivery es uno de los servicios que ofrece Pacífico Seguros y fue lanzado al mercado en el año 2007, lo que convirtió a esta empresa en la primera en ofrecer el servicio de entrega a domicilio de lunes a sábado, en un tiempo corto y sin recargo por el envío. Es decir, se creó otro canal de distribución para un producto que es obligatorio para los conductores de vehículos.

La atención es de lunes a sábado de 10:00 am a 8:00 pm. El conteo del tiempo se inicia en el momento en el que la operadora, luego de tomar todos los datos necesarios, se lo indica así al cliente, y finaliza cuando el asesor ha llegado a la dirección indicada y Pacífico Asiste contacta al cliente.

En caso de que el cliente solicite la entrega del SOAT para un día u hora determinado y que exceda los treinta minutos desde que se hace la solicitud, esta se entenderá como una "entrega programada", la cual se encuentra excluida del compromiso de Pacífico de entregar el SOAT en un tiempo máximo de treinta minutos.

La siniestralidad registrada por el SOAT generalmente es alta, por lo que es importante manejar un volumen adecuado de pólizas para hacer rentable dicho negocio. Las coberturas del SOAT dependen del daño o lesión que sufra la persona<sup>20</sup>.

#### **3.1.2 Precio**

El producto SOAT se encuentra al precio estándar del mercado.

Hay variedades de precios de acuerdo con el tipo de vehículo y el lugar de uso. Pero, por ser un producto no diferenciado entre las empresas que lo ofrecen, el precio se determina por las condiciones competitivas<sup>21</sup>. Cuando Pacífico lanzó el servicio, ofrecía el precio de US\$ 40.

Tipo de vehículo:

- ▶ Privado: particular / diplomático / funerario con daño propio
- ▶ Privado: particular / diplomático / funerario sin daño propio

---

<sup>20</sup> Véase el anexo 10: Coberturas del SOAT.

<sup>21</sup> Véase el anexo 11: Precios del SOAT.

- ▶ Carga
- ▶ Público: urbano, taxi
- ▶ Especial: transporte turístico, transporte escolar, transporte de personal
- ▶ Oficial: ambulancia / serenazgo / bombero / policial / enseñanza / alquiler
- ▶ Público: interprovincial

### 3.1.3 Plaza

El producto Soat Delivery que se ofrece en Lima y Trujillo se puede definir como una venta minorista fuera del local comercial hecha por teléfono. El servicio adicional que brinda Pacífico es que se compromete a entregar el SOAT en treinta minutos, o en caso contrario es gratis. Este servicio no tiene cargo adicional en el precio y se puede pagar al contado en soles o dólares, o con tarjeta de crédito o débito.

### 3.1.4 Promoción

La idea que impulsó la campaña de Pacífico de SOAT Delivery fue contrarrestar la gran oferta que ofrecían los competidores, de poner muchos puntos de venta al alcance de los clientes. La estrategia fue lanzar un canal que llevara a Pacífico al cliente y que pudiera llegar a donde el cliente así lo requiriera. Para ello, se lanzó un *spot* de TV de 30" llamado "Puertas", que dramatizaba la rapidez y flexibilidad del servicio a partir de una serie de situaciones en las que diferentes personas eran sorprendidas en sus actividades cotidianas por la llegada del agente Pacífico antes del tiempo esperado. Se apostó por el humor como medio para acercar la marca al cliente.

Los recursos totales invertidos en medios en el período de exhibición fueron US\$ 927.199,98 a tarifa impresa, y se distribuyeron de la siguiente manera<sup>22</sup>:

- ▶ 75% en TV señal abierta
- ▶ 11% en diarios
- ▶ 9% en TV cable
- ▶ 5% en radio
- ▶ 1% en revistas

### 3.1.5 Evidencia física

#### Evidencia periférica

En este caso es lo que se lleva el cliente del servicio como parte de la compra. Para el SOAT es la etiqueta adhesiva que los clientes pegan en el parabrisas del automóvil y el certificado de propiedad y vigencia del mismo, el cual sirve como sustento de compra ante la Policía y para hacer efectivo el servicio ante cualquier necesidad.

#### Evidencia esencial

Pacífico Seguros cuenta con dos lugares de atención al cliente en los que puede mostrar la envergadura de la organización: la Torre Pacífico, ubicada en la avenida Juan de Arona 830, San Isidro, y Pacífico Centro, ubicado en la Avenida Santa Cruz 381, Miraflores.

<sup>22</sup> Conep Perú S.A., Ipsos Apoyo y Universidad del Pacífico (2008). *EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad*. Lima.

### 3.2 Objetivos de márketing<sup>23</sup>

- ▶ Al cabo de dos meses de lanzada la campaña, las ventas de SOAT debían alcanzar un incremento de 50% y un crecimiento en participación de mercado de 10% en relación con el mismo período del año 2006.
- ▶ Al cabo de dos meses de lanzada la campaña, debían obtener un crecimiento de 30% en las primas de seguros para autos en relación con el mismo período del año 2006 y ello debía repercutir directamente en el crecimiento de seguros generales a diciembre del 2007.
- ▶ Crecer en 10% en el ramo de seguros generales y accidentes y enfermedades frente al crecimiento del año 2006, para acortar la brecha frente al principal competidor.
- ▶ Reflejar la eficiencia en el servicio logrando una atención efectiva de 85% de SOAT entregados antes de los treinta minutos en los primeros tres meses.
- ▶ Mejorar la rentabilidad del producto logrando la más baja siniestralidad del mercado.

### 3.3 Estrategias de márketing

Parte de la recuperación de Pacífico en su posición de mercado se debió a un enfoque que tiene al cliente en el centro de su estrategia. Esto lleva a que toda la organización se oriente y se adecue a la generación de ofertas innovadoras para evidenciar que Pacífico tiene el norte de ser una empresa centrada en la eficiencia en el servicio al cliente, que busca “elear la valla” en la categoría y construir con ello un prestigio a partir de la experiencia real de sus clientes.

Para ello, en el SOAT Delivery, el diseño del producto, la red de distribución y la comunicación se combinaron y cumplieron, cada una desde su ámbito, un rol que convertía la campaña en una manifestación de la actitud proactiva y transparente en la búsqueda de respuestas rápidas y efectivas para el cliente.

### 3.4 Objetivos comunicacionales

- ▶ Mejorar la percepción de Pacífico y generar la recomendación por parte de sus clientes.
- ▶ Mejorar los indicadores de sus principales atributos, sobre todo en servicio al cliente.

### 3.5 Estrategia comunicacional

#### Publicidad de la campaña

Se desarrolló un *spot* televisivo de treinta segundos llamado “Puertas”, que dramatizaba la rapidez y flexibilidad del servicio a partir de una serie de situaciones en las que diversas personas eran sorprendidas en sus actividades cotidianas por la llegada del agente de Pacífico antes del tiempo esperado; nuevamente se apostó por el uso del humor como el mejor medio para acercar la marca a la gente.

En un principio el servicio fue planteado como una promoción con un período de duración limitado. No obstante, debido al rotundo éxito se decidió extender la duración de la misma con fecha indefinida y mantenerla como un servicio más. Para ser más contundentes y prolongar el impacto de la campaña, se desarrolló una segunda etapa, estructurada por medio de testimoniales en prensa, que no solo le otorgaban una mayor credibilidad a los esfuerzos de la empresa sino una mayor duración, y que incluso mostraba los casos en los que se había entregado los SOAT gratis por no llegar en el tiempo ofrecido.

La campaña se manejó en dos etapas:

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*



## 1. Lanzamiento SOAT Delivery

- ▶ Inicio: 13 de julio de 2007.
- ▶ Fin: 18 de agosto de 2007.

## 2. Testimoniales

- ▶ Inicio: 4 de septiembre de 2007.
- ▶ Fin: 22 de septiembre del 2007.

### Descripción de spots:

- ▶ El primer *spot* publicitario tiene como fin dar a conocer el servicio y la rapidez del mismo. En él se presenta a un repartidor de SOAT que toca los timbres de diversas viviendas de reparto, y se aprecia que todas las personas son sorprendidas en sus actividades diarias. Debido a la rápida llegada del repartidor de Pacífico, un hombre es sorprendido planchando sus pantalones, otro es sorprendido recién salido de la ducha vestido solo con una toalla, e incluso se ve a una mujer afeitándose el bigote; de esta manera, se logra representar la rapidez del servicio y se transmite la idea de que el reparto es tan rápido que uno ni tiempo tiene para realizar sus actividades.
- ▶ El segundo *spot* publicitario trata de explicar por qué las personas prefieren el SOAT de Pacífico (la conveniencia), y el argumento que usan, por medio del humor, es mostrar a diversas personas en situaciones complicadas: un señor que no puede salir porque está en una boda, una mujer que está ocupada en un parto, un señor que está complicado en una pelea, etcétera. Lo que busca mostrar Pacífico con este *spot* es su lema comercial: "Comprometidos de verdad".

## 3.6 Resultados atribuidos a la campaña

Al cabo de dos meses de lanzada la campaña, en el tercer trimestre del 2007, las ventas de SOAT alcanzaron un incremento de 137% en relación con el mismo período del 2006. Gracias a ello, en solo dos meses Pacífico ascendió del último lugar, con 5% de participación de primas en SOAT, al tercer lugar, con 12%, en comparación con el mismo período del año anterior<sup>24</sup>. Asimismo, se obtuvo un crecimiento de 66% en las primas de seguros para autos en relación con el mismo período del año 2006 y ello repercutió directamente en 29% de crecimiento en seguros generales a diciembre del 2007. La información registrada sobre el vehículo durante la venta del SOAT permitió la venta cruzada y, por ende, trajo consigo un incremento de las ventas de seguros para automóviles, donde las primas son más altas<sup>25</sup>.

Tras el lanzamiento de SOAT Delivery se obtuvo un crecimiento de 29% en los ramos de seguros generales y accidentes y enfermedades frente al año 2006, lo que acortó en 11,3 puntos la brecha de Pacífico con el principal competidor. Pacífico creció 29% frente a 8,1% de crecimiento del mercado y frente a una reducción de 5,2% de Rímac<sup>26</sup>.

Se logró reflejar la eficiencia en el servicio mediante una atención efectiva de 99,2% de SOAT entregados antes de los treinta minutos en los primeros tres meses. Solo 0,8% de los despachos de SOAT se entregaron de manera gratuita por no llegar dentro de los treinta minutos, mientras que el tiempo promedio de llegada fue de 14,8 minutos desde el lanzamiento del servicio de SOAT Delivery hasta el 29 de octubre de 2007.

<sup>24</sup> Véase el anexo 12: Incremento en la participación de mercado del SOAT.

<sup>25</sup> Véase el anexo 13: Incremento en las ventas mensuales de seguros de automóviles.

<sup>26</sup> Véase el anexo 14: Incremento en las ventas mensuales de seguros generales y accidentes y enfermedades.

La siniestralidad del producto fue la más baja del mercado, por lo que este fue mucho más rentable para la empresa. En el período de enero a septiembre del 2007, a pesar del incremento del índice de siniestralidad bruta del mercado, el índice de siniestralidad bruta de Pacífico alcanzó solo 43% debido a una mejor selección del riesgo, y fue la más baja del mercado asegurador.

Se logró que los clientes recomendaran más a Pacífico por la buena percepción generada. Según un estudio de Arellano Marketing, las personas aseguradas que recomendarían Pacífico pasaron de 33% en marzo del 2007 a 43% en agosto del 2007.

Se mejoraron los indicadores de los principales atributos a raíz de la campaña SOAT Delivery. Según un estudio de Arellano Marketing, el buen servicio por parte de Pacífico aumentó de 44% en marzo del 2007 a 55% en agosto del 2007, mientras el atributo precios adecuados aumentó de 30% en marzo del 2007 a 42% en agosto del mismo año.

#### 4. Preguntas de discusión

- ¿Cuál es la ventaja competitiva de Pacífico Seguros?
- ¿Qué factores cree usted que favorecieron el éxito de SOAT Delivery?
- ¿Qué sugiere hacer para que Pacífico mantenga el éxito alcanzado?
- ¿Qué considera que debe hacer la competencia para reaccionar ante el lanzamiento de SOAT Delivery?
- ¿Qué estrategia promocional plantea para que Pacífico mantenga el éxito logrado en el futuro?

#### 5. Anexos

##### Anexo 1: Empresas de seguros autorizadas a operar (al 30 de junio de 2000)

| Ramos generales y de vida | Ramos generales        | Ramos de vida    |
|---------------------------|------------------------|------------------|
| Altas Cumbres             | Mapfre Perú            | La Real          |
| Fénix Peruana             | Pacífico Peruano Suiza | Mapfre Perú Vida |
| Generali Perú             | Secrex                 | Pacífico Vida    |
| Interseguro               |                        | Santander Vida   |
| La Positiva               |                        |                  |
| La Vitalicia              |                        |                  |
| Popular y Porvenir        |                        |                  |
| Rímac Internacional       |                        |                  |
| Sul América               |                        |                  |
| Wiese Aetna               |                        |                  |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

## Anexo 2: Empresas de seguros autorizadas a operar (al 30 de junio de 2008)

| Ramos generales y de vida | Ramos generales        | Ramos de vida             |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|
| Ace                       | La Positiva            | Invita                    |
| Cardif                    | Mapfre Perú            | La Positiva Vida          |
| Interseguro               | Pacífico Peruano Suiza | Mapfre Perú Vida          |
| Rimac Internacional       | Secrex                 | Pacífico Vida<br>Protecta |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

## Anexo 3

### Ranking de primas netas de seguros (al 30 de junio de 2007, en miles de soles)

| Empresa                | Monto     | Participación (%) |
|------------------------|-----------|-------------------|
| Rimac Internacional    | 674.474   | 36,56             |
| Pacífico Peruano Suiza | 373.067   | 20,22             |
| Pacífico Vida          | 191.306   | 10,37             |
| Invita                 | 139.467   | 7,56              |
| Interseguro            | 116.321   | 6,31              |
| La Positiva            | 100.186   | 5,43              |
| Latina                 | 67.197    | 3,64              |
| Mapfre Perú            | 63.645    | 3,45              |
| Mapfre Perú Vida       | 54.896    | 2,98              |
| La Positiva Vida       | 33.734    | 1,83              |
| Ace                    | 18.273    | 0,99              |
| Secrex                 | 11.033    | 0,60              |
| Cardif                 | 1.017     | 0,06              |
| Total                  | 1.844.617 | 100,00            |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

## Anexo 4

### Ranking de primas netas de seguros (al 30 de junio de 2008, en miles de soles)

| Empresa                | Monto     | Participación (%) |
|------------------------|-----------|-------------------|
| Rimac Internacional    | 719.412   | 34,71             |
| Pacífico Peruano Suiza | 403.624   | 19,47             |
| Pacífico Vida          | 254.667   | 12,29             |
| Invita                 | 152.756   | 7,37              |
| Mapfre Perú            | 136.502   | 6,59              |
| La Positiva            | 117.783   | 5,68              |
| Interseguro            | 99.599    | 4,81              |
| Mapfre Perú Vida       | 70.859    | 3,42              |
| La Positiva Vida       | 67.768    | 3,27              |
| Ace                    | 21.768    | 1,05              |
| Secrex                 | 16.279    | 0,79              |
| Cardif                 | 9.461     | 0,46              |
| Protecta               | 2.353     | 0,11              |
| Total                  | 2.072.808 | 100,00            |

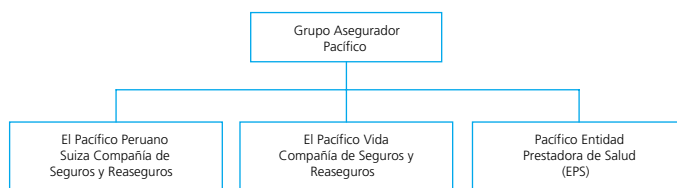
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

## Anexo 5: Ranking de primas netas de SOAT (al 30 de junio de 2008, en miles de soles)

| Empresa                | Monto  | Participación (%) |
|------------------------|--------|-------------------|
| La Positiva            | 34.879 | 40,54             |
| Rímac Internacional    | 17.562 | 20,41             |
| Pacífico Peruano Suiza | 14.392 | 16,73             |
| Mapfre Perú            | 10.448 | 12,14             |
| Interseguro            | 8.762  | 10,18             |
| Total                  | 86.042 | 100,00            |

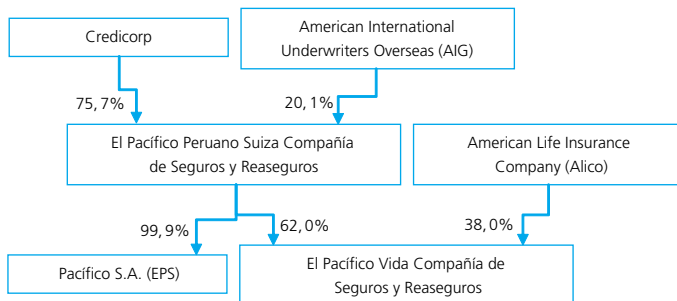
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

## Anexo 6: Grupo Asegurador Pacífico



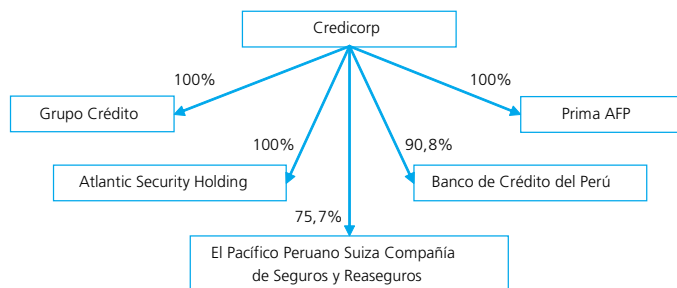
Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo.

## Anexo 7: Relación de accionistas



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo.

## Anexo 8: Grupo económico



Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo.

## Anexo 9: Ranking de primas netas de SOAT (al 30 de junio de 2007, en miles de soles)

| Empresa                | Monto  | Participación (%) |
|------------------------|--------|-------------------|
| La Positiva            | 32.792 | 36,76             |
| Rimac Internacional    | 31.587 | 35,41             |
| Pacífico Peruano Suiza | 8.217  | 9,21              |
| Interseguro            | 6.923  | 7,76              |
| Mapfre Perú            | 5.522  | 6,19              |
| Latina                 | 4.174  | 4,68              |
| Total                  | 89.216 | 100,00            |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

## Anexo 10: Coberturas del SOAT

| Coberturas                                                             | UIT         |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Por muerte                                                             | 4 UIT       |
| Por invalidez permanente                                               | Hasta 4 UIT |
| Por incapacidad temporal                                               | Hasta 1 UIT |
| Por gastos de atención médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica | Hasta 5 UIT |
| Por gasto de sepelio                                                   | Hasta 1 UIT |

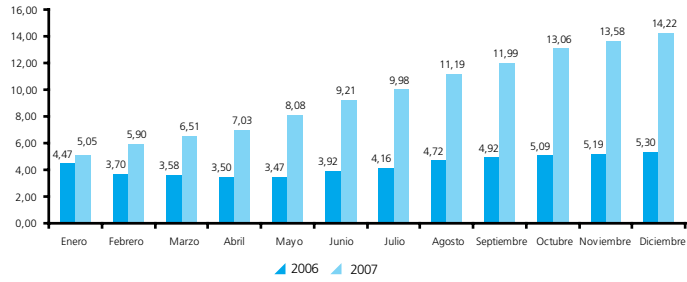
Fuente: Pacífico Seguros.

## Anexo 11: Precios del SOAT

| Uso / clase de vehículo                                                                                  | Letra de inicio de placa | Lima y Callao – segunda letra de placa G, I, O ó Q (otras letras se cotizarán con tarifa de | Provincias I – segunda letra de placa: A, B, C, D, E, F, H, J, K, L, M, N, P, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z | Provincias II – segunda letra de placa: L, M, N, P, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Privado: particular / diplomático placa CD / funerario</b>                                            |                          |                                                                                             |                                                                                                         |                                                                               |
| Automóvil o camioneta rural con menos de nueve asientos                                                  | A – L, R                 | S/. 130                                                                                     | S/. 110                                                                                                 | S/. 200                                                                       |
| Automóvil Daewoo Tico, Suzuki Maruti, Daewoo Matiz, Suzuki Alto, Daewoo Cielo, Daewoo Espero, Kia Optima | A – L                    | S/. 450                                                                                     | S/. 450                                                                                                 | S/. 450                                                                       |
| Camioneta <i>station wagon</i>                                                                           | S, T                     | S/. 130                                                                                     | S/. 130                                                                                                 | S/. 450                                                                       |
| Camioneta <i>station wagon</i> de la marca Toyota, Nissan, Mazda o Mitsubishi                            | S, T                     | S/. 400                                                                                     | S/. 400                                                                                                 | S/. 1.000                                                                     |
| Camioneta rural con nueve asientos o más                                                                 | R, L                     | S/. 500                                                                                     | S/. 500                                                                                                 | S/. 1.000                                                                     |
| Camioneta panel o <i>pick up</i>                                                                         | Q, O, P                  | S/. 250                                                                                     | S/. 250                                                                                                 | S/. 1.000                                                                     |
| <i>Pick up</i> Hyundai Porter, Hyundai H100, Mitsubishi Canter, Toyota Dyna                              | O, P                     | S/. 450                                                                                     | S/. 450                                                                                                 | S/. 1.000                                                                     |
| Vehículo menor (motocicleta, trimoto, motocar, motocarretilla)                                           | M, N                     | S/. 600                                                                                     | S/. 600                                                                                                 | S/. 600                                                                       |

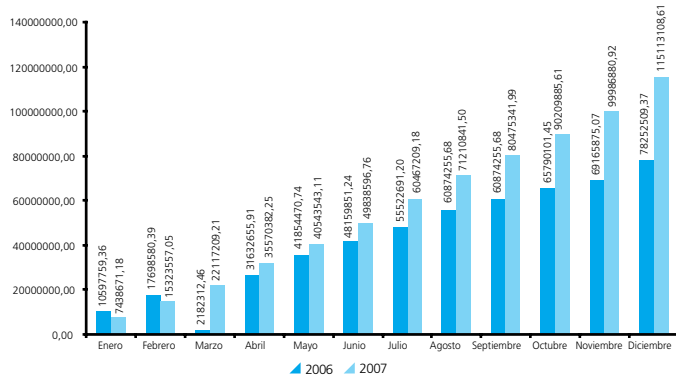
Fuente: Pacífico Seguros.

## Anexo 12: Incremento en la participación de mercado del SOAT



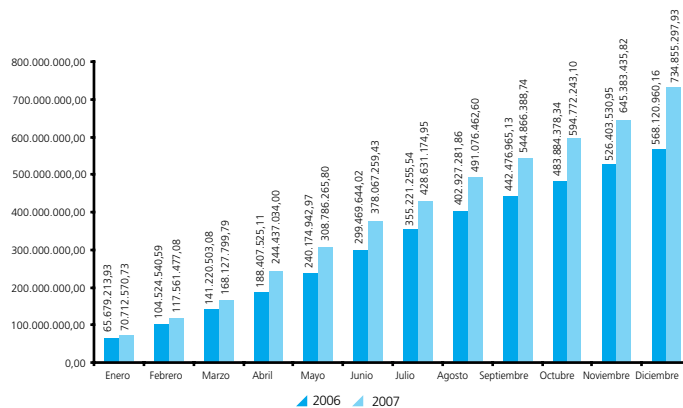
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

## Anexo 13: Incremento en las ventas mensuales de seguros de automóviles



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

## Anexo 14: Incremento en las ventas mensuales de seguros generales y accidentes y enfermedades (S/.)



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

## 8. Bibliografía

- ▶ APOYO & ASOCIADOS  
2008 *Seguros generales I Perú. Análisis de riesgos: Pacífico Peruano Suiza (PPS)*. Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C. Clasificadora de Riesgo. Fecha de consulta 31 de agosto de 2008 <[http://www.aai.com.pe/files/compa\\_ias\\_de\\_seguros/seguros\\_generales/pacifico\\_peruano\\_suiza/ca/pps.pdf](http://www.aai.com.pe/files/compa_ias_de_seguros/seguros_generales/pacifico_peruano_suiza/ca/pps.pdf)>.
- ▶ ASTUQUIPÁN, Carlos  
2008 “Mercado asegurado”. En: *Business – Negocios en el Perú*, agosto, p. 28-30.
- ▶ CASER. RIESGOS DE MERCADOS  
2007 *Matriz de calificación de riesgos de mercado: mercado de seguros*. Lima.
- ▶ CONASEV  
s.f. *El Pacífico Peruano-Suiza Cía. de Seguros y Reaseguros: accionistas con más del 5% de participación*. Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2008. <[http://www.conasev.gob.pe/emisoras/Emi\\_Accionistas.asp?p\\_codigo=89](http://www.conasev.gob.pe/emisoras/Emi_Accionistas.asp?p_codigo=89)>.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad*. Lima.
- ▶ EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO  
2008a *Análisis del mercado peruano de seguros*. Equilibrium Clasificadora de Riesgo. Fecha de consulta: 29 de noviembre de 2008. <<http://www.equilibrium.com.pe/segurosperuset07.pdf>>.  
2008b *Informe de clasificación: El Pacífico Peruano-Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.* Fecha de consulta: 31 de agosto de 2008. <<http://www.equilibrium.com.pe/pps.pdf>>-
- ▶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA  
2008 *Perú: compendio estadístico 2008*. Lima: INEI.
- ▶ *PERÚ: THE TOP 10,000 COMPANIES 2008*  
2008 Jonathan Cavanagh (ed.). Lima: Top Publication S.A.C.
- ▶ *PRESENCIA*  
2008 “Mercado asegurador crece a paso lento pero seguro”. Mayo/junio, p. 90-101.
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2008 *Evolución del sistema de seguros al II trimestre del 2008*. Fecha de consulta: 30 de octubre de 2008. <<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2008/Junio/S-101-jn2008.DOC>>.

### Páginas web

- ▶ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. CREDICORP. Fecha de consulta: 15 de octubre de 2008  
<http://www.viabcp.com/pronegocios/credicorp.htm>
- ▶ COMISIÓN NACIONAL SUPERVISORA DE EMPRESAS Y VALORES. Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2008  
<http://www.conasev.gob.pe/>

- ▶ PACÍFICO SEGUROS. Fecha de consulta: 30 de agosto de 2008  
<http://www.pacificoseguros.com/paginas/home1.shtml>
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. Fecha de consulta: 30 de agosto de 2008  
<http://www.sbs.gob.pe/PortalSBS/>



 Mibanco

Somos peruanos, somos  
 Mibanco  
Tubanco

CREDITO APROBADO

SI. **47,200**

Cuenta N° 10052018

Cliente Preferencial

Alfredo Ríos Saavedra

Monto Aprobado

Cuarenta y siete mil doscientos noventa y cinco  
Agencia: Roberto Novoa  
San Juan de

**CREDITO APROBADO**

Crédito Aprobado para Clientes Preferentes de Mibanco. El Crédito es personal e intransferible.

**Por ser un buen cliente financiero ya tienes la llave abierta a un crédito aprobado, así de rápido y fácil. Pídelo y llévatelo al toque y haz crecer tu negocio.**

Banca Telefónica  
**319 9999**  
[www.mibanco.com.pe](http://www.mibanco.com.pe)

Somos  
 **Mi**

soles  
a Díaz  
Miraflores  
le.

as puertas  
fácil.  
gocio!!!  
peruanos, somos...  
**Mibanco**  
**Tubanco**



## Promociones

# PREMIO EFFIE PLATA

**Caso: Mibanco**

**Campaña: Crédito aprobado**

**Anunciante: MiBanco Banco de la Microempresa S.A.**

Fernando Balbuena Gerente de la División de Márketing Favarato

Walther Reátegui Vela Jefe de Productos Activos y Medios de Pago

Isabel Velásquez Muñoz Productos Activos y Medios de Pago

**Agencia: Quorum Nazca S & S**

Mauricio Páez Gerente General

Promociones

# PREMIO EFFIE PLATA

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Vea

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: MIBANCO

**Categoría:** Promociones  
**Premio:** EFFIE Plata  
**Elaborado por:** Franco Villón y Joanne Schneider

## 1. Análisis del sector

El Perú tiene uno de los menores índices de bancarización en cuanto a depósitos bancarios se refiere: este ronda el 20%, frente a 60% de Chile y 34% de Bolivia. Esto se debe a que los ciudadanos tienen una percepción mala acerca de ahorrar en los bancos debido a los altos costos y los pocos beneficios.

En el Perú existen quince bancos<sup>1</sup>. De ellos, tres cuentan con 76% de la participación del mercado en depósitos. Estos bancos son el BCP, el BBVA Banco Continental y el Scotiabank. Mibanco posee 1,26% de los depósitos en el mercado, lo que lo ubica en el noveno puesto del *ranking* al mes de enero del 2008. En lo que respecta a colocaciones, ocupa el sexto lugar con 2,52% a junio del 2008.

Actualmente existen en nuestro país diferentes opciones para ahorrar, además de la banca múltiple. Estas instituciones, cajas municipales, cajas rurales y financieras, suelen tener más presencia en los estratos socioeconómicos C, D y E. La participación en el sistema financiero es la siguiente:

**Cuadro 1: Participación en el sistema financiero – depósitos**

| Institución        | Participación |
|--------------------|---------------|
| Banca múltiple     | 79,91%        |
| Banco de la Nación | 15,44%        |
| Cajas municipales  | 3,79%         |
| Cajas rurales      | 0,76%         |
| Financieras        | 0,11%         |

Fuente: <<http://cies.org.pe/files/ES/bol67/10-RIVAS.pdf>>.

La regulación de la banca múltiple está a cargo de una entidad del Estado: la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Esta se encarga de regular todas las operaciones del sistema bancario, pero el problema aparece cuando se trata de las cajas municipales y rurales, instituciones que no están reguladas por ninguna entidad del Estado. El problema es que dichas instituciones otorgan préstamos a tasas muy altas y crean una distorsión muy grande en el mercado, pues las personas acceden a estos préstamos que a la larga no les es posible pagar.

<sup>1</sup> Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

El análisis del desempeño de Mibanco debe hacerse desde dos frentes: el “*ranking* por depósitos” y el “*ranking* de créditos”. En los anexos 1 y 2 se aprecia que Mibanco tiene puestos relativamente bajos en lo que se refiere a depósitos en ahorros<sup>2</sup> y a plazo<sup>3</sup>.

Por otra parte, Mibanco tiene el mayor porcentaje de colocaciones a créditos a la microempresa frente a otros bancos. Por ese motivo ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años y se ha posicionado como “el banco de la microempresa”.

## 2. La empresa: Mibanco

### 2.1 Historia

Mibanco es el primer banco peruano especializado en microfinanzas que ha asumido la responsabilidad de concentrar sus esfuerzos en el apoyo financiero a la microempresa y pequeña empresa, y a los sectores de menores recursos económicos en el Perú.

Inició sus operaciones el 4 de mayo de 1998, sobre la base de la experiencia de ACP Inversiones y Desarrollo (antes Acción Comunitaria del Perú), una asociación civil sin fines de lucro que opera desde hace 40 años en el sector de la microempresa y pequeña empresa, apoyando mediante el soporte de servicios en desarrollo comunitario y empresarial. ACP es una organización al servicio de las personas de menores ingresos.

Mibanco nació con el objetivo de atender las necesidades financieras de los microempresarios. Desde sus inicios, contó con una importante cartera de más de 13.000 clientes provenientes de ACP, su principal accionista. Mibanco no solo contó con la cartera de clientes de ACP, sino que también adquirió el conocimiento y la metodología de trabajo de la misma, que se constituyeron en su base operacional.

### 2.2 La empresa

Mibanco cuenta con 105 agencias, ubicadas en Lima y en otras ciudades del país como Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huacho, Huancayo, Huaraz, Huánuco, Ica, Ilo, Iquitos, Juliaca, Madre de Dios, Pisco, Piura, Pucallpa, Puno, Tacna, Tarapoto, Tarma, Trujillo, Tumbes, entre otras.

Desde el inicio de sus operaciones hasta el cierre del 2008, Mibanco ha atendido a 2.913.000 clientes, de los cuales se encontraban vigentes 361.085. La suma de lo desembolsado ascendió a S/. 3.156.528.796. Las colocaciones, al cierre del 2008, estuvieron alrededor de US\$ 2.453.346.997.

La utilidad neta total percibida<sup>4</sup>, a diciembre del 2006, fue de US\$ 16 millones, mientras que la utilidad neta total a diciembre del 2007 fue de US\$ 20,4 millones, lo que representa un crecimiento de 27,5%.

En el 2007 las colocaciones brutas<sup>5</sup> crecieron en 56,1% con respecto al período anterior, y llegaron a un total de S/. 1.496,7 millones.

Mibanco ofrece: acceso al crédito; rapidez en el servicio; rentabilidad en ahorros; personal especializado y comprometido; productos ad hoc para el segmento MYPE y los NSE de menores recursos económicos; alta calidad en el servicio y asesoría personalizada; red de cajeros automáticos y red de agencias a nivel nacional; y capacitación a sus clientes por medio de profesionales en microfinanzas. Básicamente, Mibanco ofrece productos de capital de trabajo, bienes muebles, bienes inmuebles, bienes hipotecarios,

---

<sup>2</sup> Véase el anexo 1: Depósitos de ahorros.

<sup>3</sup> Véase el anexo 2: Depósitos a plazo.

<sup>4</sup> Mibanco (2008). *Memoria anual 2007*.

<sup>5</sup> *Ibid.*

entre otros. En el anexo 4 se observan algunos de estos productos y sus características<sup>6</sup>. En el mes de agosto del 2008 se llegó a superar en más de 100% la meta establecida para la estrategia de créditos aprobados en monto desembolsado, y en 9% el número de clientes atendidos<sup>7</sup>.

Mibanco consta de cinco divisiones: División de Negocios, División de Operaciones y Tecnología, División de Márketing, División de Administración y Finanzas y División de Recursos Humanos.

### 2.2.1 Visión<sup>8</sup>

“Ser el líder y referente en brindar servicios financieros especializados a los emprendedores, contando con el mejor equipo humano”.

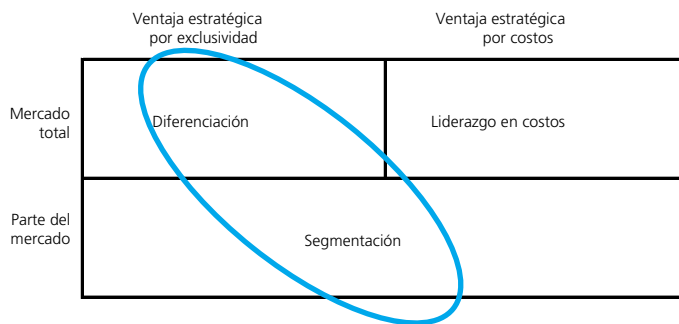
### 2.2.2 Misión<sup>9</sup>

“Brindamos oportunidades y acompañamos a los emprendedores en su crecimiento a través de servicios financieros especializados”.

## 2.3 Estrategia genérica

Mibanco se centra en la estrategia de diferenciación segmentada a un mercado determinado, en este caso el de las MYPE. Mediante esta estrategia busca orientarse a un segmento del mercado que se encontraba desatendido. Hoy en día este segmento está creciendo de manera desmesurada y es muy poderoso. Mibanco se centra en este segmento, con lo que logra una posición de liderazgo en el rubro de las microfinanzas, y su segmento prioritario es el de la micro y pequeña empresa. Dicha demanda crece cada vez más, por lo que los empresarios de las MYPE necesitan recibir créditos bancarios con mayor rapidez.

**Gráfico 1: Estrategia genérica**



Fuente: Porter, Michael E. (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 3ª ed. México: Cecsca.

## 3. Estrategias de márketing

### Producto

Mediante la campaña “Crédito aprobado”, Mibanco ofrece capital de trabajo de manera rápida y sencilla, y premia a aquellas personas que cuenten con un excelente récord crediticio, que son

<sup>6</sup> Véase el anexo 4: Productos ofrecidos por Mibanco.

<sup>7</sup> Entrevista a la Srta. Isabel Velásquez, encargada de la campaña “Crédito aprobado”. Departamento de Márketing de Mibanco. Septiembre del 2008.

<sup>8</sup> <<http://www.mibanco.com.pe/nucleo.aspx?nompag=comphhtml/mision.htm&tp=interno&id=es>>.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

calificados como “buenos clientes financieros”. Por medio de esta estrategia, permite que el cliente pueda hacer crecer su negocio, es decir, reciba créditos para capital de trabajo de manera rápida y con montos ajustados a las necesidades de la demanda.

Los “Créditos aprobados” son entregados a clientes que no registran deudas impagas o impuntualidad en los pagos en el sistema financiero u otras situaciones similares. “Crédito aprobado” es una estrategia cuyo objetivo es atender a los clientes de manera rápida, en un plazo óptimo de siete minutos para quienes ya son clientes, y hasta doce minutos para clientes nuevos<sup>10</sup>.

La estrategia “Crédito aprobado” tuvo tres retos principales:

1. Entregar un crédito rápido.
2. No elevar el riesgo de crédito.
3. Mejorar la cobertura de mercado.

### **Precio**

La tasa de interés con la que otorgan los préstamos es la más justa, pues cubre el riesgo y no representa un costo alto para el cliente. Además de cubrir el riesgo del banco, también optimizan el riesgo del cliente al no cargarle tantos intereses para que pueda pagar sin problemas. Así, se aseguran no tener un alto índice de morosidad.

### **Plaza**

Mibanco cuenta con una gran cobertura a escala nacional. Cuenta con 105 agencias distribuidas por todo el Perú, lo que le permite brindar un mejor servicio a todos sus clientes.

## **4. Estrategia comunicacional**

### **4.1 Publicidad de la campaña**

Para lograr mayor cobertura, Mibanco utilizó publicidad masiva sobre la base del concepto “El buen cliente financiero ya tiene un crédito aprobado en Mibanco”.

Básicamente lo que se quería comunicar era que ahora se podía conseguir el crédito más rápido del mercado para la microempresa y pequeña empresa, dirigido a financiar capital de trabajo, sobre la base de tiempo de desembolso y monto del crédito.

Por otro lado, para reforzar el alcance se enviaron más de 100.000 cartas personalizadas (*mailing*) a todos los buenos clientes financieros, a quienes se ofrecía el “crédito aprobado”. Asimismo se utilizó material POP en el momento de la compra, para reforzar la estrategia comercial.

Los medio de comunicación utilizados para difundir la campaña fueron: correo directo, televisión nacional, televisión regional, radio, prensa y papelería grafica en los puntos de venta.

Es importante mencionar que gracias a dicha campaña, Mibanco se hizo acreedor del EFFIE de Plata en el año 2008, en la categoría Promociones.

---

<sup>10</sup> Entrevista a la Srta. Isabel Velásquez, encargada de la campaña “Crédito aprobado”. Departamento de Márketing de Mibanco. Septiembre del 2008.

## Posicionamiento

Mibanco buscó posicionarse como el banco líder de las microfinanzas.

Tiene como lema: “Somos peruanos, somos... Mibanco, tu banco”. Además, su otro lema es: “El banco de los empresarios de la micro y pequeña empresa”. Es así como se identifican.

### 4.2 Audiencia objetivo

Mibanco se dirige a empresarios de la microempresa y pequeña empresa mayores de veinticinco años, de ambos sexos, que cuentan con experiencia crediticia favorable; que pertenecen a los NSE C, D, y E; que tienen con relación comercial vigente con una entidad financiera seleccionada; y que cuentan con un negocio en marcha. Este préstamo es para capital de trabajo, por lo que también es necesario que el microempresario tenga necesidad de este capital para que su empresa siga en marcha.

### 4.3 Estrategia de postura competitiva

Mibanco es el líder de las entidades dedicadas a satisfacer las necesidades de la microempresa y pequeña empresa. Hasta hace algunos años no existía una entidad financiera que se encargara de las microfinanzas de personas de bajos ingresos que quisieran salir adelante con sus negocios. Gracias a Mibanco, muchos empresarios han logrado recibir créditos para poner en marcha sus negocios. El único banco que se dedicaba a la microempresa, aunque en menor escala, era el BCP. Dicho banco estuvo durante mucho tiempo por encima de Mibanco; sin embargo, durante el segundo trimestre del 2008 Mibanco encabezó el *ranking* de colocaciones de nuevos créditos para la microempresa.

### 4.4 Campaña promocional

Más que una campaña, “Crédito aprobado” es una estrategia utilizada por Mibanco con el objetivo de atender a los clientes de manera rápida, en un plazo óptimo de siete minutos para quienes ya son clientes y hasta doce minutos para clientes nuevos. Mediante esta estrategia, difundida por medio de una campaña promocional lanzada en febrero del 2008, Mibanco ofrecía un beneficio a todos aquellos clientes que eran buenos pagadores: brindarles un “Crédito aprobado” en poco tiempo. De esta manera evitaban que el cliente realizara grandes trámites que muchas veces hacían que el proceso de conseguir el crédito fuera más lento y tedioso. Gracias a esta campaña, Mibanco permite que sus clientes (aquellos que califican) puedan conseguir un crédito con la mayor rapidez y de manera sencilla.

Para poder recibir este crédito, todo lo que el cliente de Mibanco debe hacer es acercarse a una agencia con su DNI. Para poder calificar dentro de este grupo de personas beneficiadas, se debe tener un historial bancario totalmente limpio. Con esta estrategia se saltean pasos, ya que previamente envían al cliente una carta de preventa, con lo que confirman el domicilio. Muchas veces es el asesor quien las reparte. Eso es muy positivo, ya que este puede explicar con mayor detalle de qué se trata la estrategia. El banco mismo es el que busca al buen pagador para ofrecerle un crédito aprobado, si se trata de sus clientes. Al enviar esta carta y recibir respuesta del cliente, el banco confirma que los datos que tenía eran los correctos y que el cliente está interesado. Cuando son potenciales clientes los que buscan contar con un crédito, si son ellos mismos quienes se acercan a solicitarlo.

Esta estrategia se realiza de manera mensual. Muchas veces una persona que calificó un mes puede no calificar el siguiente mes. Es por eso que se realizan investigaciones mensuales para poder brindar este servicio a cada vez más clientes que son buenos pagadores. Por lo tanto, la estrategia o campaña es indefinida, lo que se hace es mes a mes ofrecer la oferta a un grupo distinto de clientes.

Gracias a esta estrategia implementada, Mibanco logró superar sus metas. El mes de septiembre, por ejemplo, logró superar en más de 100% la meta propuesta en monto desembolsado y en 9% el número de clientes atendidos. Para dar a conocer esta estrategia se realizó una campaña en la que se informó sobre los beneficios del crédito mediante medios como radio, televisión, prensa, vallas y material POP.



#### 4.5 Resultados atribuidos a la campaña

- ▶ Desde el inicio de la implementación de la estrategia del “Crédito aprobado”, se ha logrado que más o menos 15% del total de la cartera de clientes cuenten con un “Crédito aprobado”.
- ▶ La mayor parte de los “Créditos aprobados” son otorgados en provincias. Solo 22% de ellos se entregan en Lima.
- ▶ El crecimiento del banco como entidad superó las metas. Logró el primer lugar en colocaciones de la microempresa y ganó al BCP en rapidez y servicio. El BCP se orientó a este sector cuando Mibanco ya existía.
- ▶ Hoy en día Mibanco cuenta con 105 agencias.

#### 5. Preguntas de discusión

- a. Haga un análisis del sector.
- b. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa líder?
- c. Haga un análisis FODA de la empresa.
- d. ¿Cuál es la postura competitiva y cuáles las estrategias de Mibanco?
- e. ¿Cuáles son las características distintivas del producto?
- f. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de Mibanco?

## 6. Anexos

### Anexo 1: Depósitos de ahorros

| Depósitos de ahorros |                               |           |                   |                      |
|----------------------|-------------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| Empresas             |                               | Monto     | Participación (%) | Porcentaje acumulado |
| 1                    | B. de Crédito del Perú        | 7.012.214 | 41,46             | 41,46                |
| 2                    | BBVA B. Continental           | 3.850.348 | 22,77             | 64,23                |
| 3                    | Scotiabank Perú               | 2.595.928 | 15,35             | 79,58                |
| 4                    | Interbank                     | 2.307.484 | 13,64             | 93,22                |
| 5                    | B. Interamericano de Finanzas | 306.286   | 1,81              | 95,03                |
| 6                    | Mibanco                       | 229.614   | 1,36              | 96,39                |
| 7                    | B. Financiero                 | 219.585   | 1,30              | 97,69                |
| 8                    | Citibank                      | 170.460   | 1,01              | 98,69                |
| 9                    | B. de Comercio                | 86.659    | 0,51              | 99,21                |
| 10                   | B. del Trabajo                | 66.105    | 0,39              | 99,60                |
| 11                   | B. Falabella Perú             | 23.269    | 0,14              | 99,73                |
| 12                   | HSBC Bank Perú                | 23.117    | 0,14              | 99,87                |
| 13                   | B. Azteca Perú                | 17.340    | 0,10              | 99,97                |
| 14                   | B. Ripley                     | 4.391     | 0,03              | 100,00               |
| 15                   | B. Santander Perú.            | -         | -                 |                      |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2008. <<http://www.sbs.gob.pe>>.

## Anexo 2: Depósitos a plazo

| Depósitos a plazo |                               |            |                   |                      |
|-------------------|-------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
|                   | Empresas                      | Monto      | Participación (%) | Porcentaje acumulado |
| 1                 | B. de Crédito del Perú        | 15.138.087 | 34,59             | 34,59                |
| 2                 | B. Continental                | 10.759.833 | 24,58             | 59,17                |
| 3                 | BBVA Scotiabank Perú          | 5.383.323  | 12,30             | 71,47                |
| 4                 | Interbank                     | 4.647.330  | 10,62             | 82,09                |
| 5                 | B. Interamericano de Finanzas | 1.691.975  | 3,87              | 85,95                |
| 6                 | Mibanco                       | 1.062.952  | 2,43              | 88,38                |
| 7                 | B. Financiero                 | 950.566    | 2,17              | 90,55                |
| 8                 | B. del Trabajo                | 896.212    | 2,05              | 92,60                |
| 9                 | Citibank                      | 624.117    | 1,43              | 94,02                |
| 10                | B. de Comercio                | 571.761    | 1,31              | 95,33                |
| 11                | B. Falabella Perú             | 553.343    | 1,26              | 96,60                |
| 12                | B. Ripley                     | 501.037    | 1,14              | 97,74                |
| 13                | HSBC Bank Perú                | 450.294    | 1,03              | 98,77                |
| 14                | B. Santander Perú             | 426.448    | 0,97              | 99,74                |
| 15                | B. Azteca Perú                | 112.575    | 0,26              | 100,00               |










Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2008. <<http://www.sbs.gob.pe>>.

### Anexo 3: Créditos a microempresas

| Créditos a microempresas |                               |           |                   |                      |
|--------------------------|-------------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
|                          | Empresas                      | Monto     | Participación (%) | Porcentaje acumulado |
| 1                        | B. de Crédito del Perú        | 1.507.237 | 31,86             | 31,86                |
| 2                        | Mibanco                       | 1.496.705 | 31,64             | 63,49                |
| 3                        | Scotiabank Perú               | 870.511   | 18,40             | 81,89                |
| 4                        | B. del Trabajo                | 614.881   | 13,00             | 94,89                |
| 5                        | Interbank                     | 93.166    | 1,97              | 96,86                |
| 6                        | B. Financiero                 | 84.399    | 1,78              | 98,64                |
| 7                        | BBVA B. Continental           | 43.529    | 0,92              | 99,56                |
| 8                        | B. Ripley                     | 15.177    | 0,32              | 99,88                |
| 9                        | B. de Comercio                | 3.836     | 0,08              | 99,96                |
| 10                       | B. Interamericano de Finanzas | 1.661     | 0,04              | 100,00               |
| 11                       | Citibank                      | -         | -                 |                      |
| 12                       | HSBC Bank Perú                | -         | -                 |                      |
| 13                       | B. Falabella Perú             | -         | -                 |                      |
| 14                       | B. Santander Perú.            | -         | -                 |                      |
| 15                       | B. Azteca Perú                | -         | -                 |                      |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Fecha de consulta: 30 de septiembre de 2008. <<http://www.sbs.gob.pe>>.

### Anexo 4: Productos ofrecidos por Mibanco

|                                                                                     |                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Capital de trabajo para comprar mercadería, insumos o materia prima, y plazos hasta 24 meses.                                           |
|  | Para equipar o renovar equipos del taller o negocio, y plazos hasta 36 meses.                                                           |
|  | Préstamo personal para cualquier tipo de necesidad.                                                                                     |
|  | Para comprar, ampliar o modificar un local comercial.                                                                                   |
|  | Para comprar o construir una vivienda con recursos del Fondo Mi Vivienda (fondo del gobierno peruano) y hasta 20 años para pagar.       |
|  | Para ampliar, remodelar o modificar una vivienda. Préstamos sin garantía hipotecaria.                                                   |
|  | Para adquirir una vivienda.                                                                                                             |
|  | Para comprar en millones de establecimientos comerciales, así como operar en la red de cajeros automáticos VISA, en el Perú y el mundo. |
|  | Financiamiento para el desarrollo de un mercado, galería o centro comercial.                                                            |

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

## 7. Bibliografía

- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure* del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ IPSOS APOYO  
2008 *Ganadores de los premios EFFIE 2008*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.ipsos-apoyo.com.pe/extranet/effieperu/html/effie\\_ganadores.htm](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/extranet/effieperu/html/effie_ganadores.htm)>.
- ▶ MIBANCO  
2008 *Memoria anual 2007*. Fecha de consulta: septiembre del 2008. <<http://www.mibanco.com.pe/comphtml/MemoriaMibanco2007.pdf>>.  
2005 *Memoria anual 2004*. Fecha de consulta: septiembre del 2008. <<http://www.mibanco.com.pe/comphtml/MemoriaMibanco2004.pdf>>.
- ▶ PORTER, Michael E.  
2004 *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 3ª ed. México: Cecsá.

## Entrevistas

- ▶ Entrevista a la Srta. Isabel Velásquez, encargada de la campaña “Crédito aprobado”. Departamento de Márketing de Mibanco. Septiembre del 2008.

## Páginas web

- ▶ CRÉDITOS PERÚ. Fecha de consulta: septiembre del 2008.  
<http://www.creditosperu.com.pe/pp-mibanco-banco-de-la-microempresa-s-a.php>
- ▶ MIBANCO. Fecha de consulta: septiembre del 2008.  
<http://www.mibanco.com.pe/>
- ▶ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.sbs.gob.pe>





## VI. Categoría *Retailers*



**effie**  
perú





*plazaVea*

*calidad*  
a precios bajos

*plazaVea*

*calidad*  
a precios bajos

17772



TODO CUESTA MENOS



*Retailers*

## PREMIO EFFIE PLATA

**Caso:** Plaza Vea

**Campaña:** Lanzamiento Plaza Vea en provincias

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

Adelberto Müller

Aldo Espejo Gomí

Gerente de Márketing

Jefe de Márketing Formato Plaza Vea

**Agencia:**

**Publicis y Asociados**

Alvaro Flórez Estrada

Garland

Fabiana Cúneo

Gerente General

Directora de Cuentas

*Retailers*

# PREMIO EFFIE PLATA

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: PLAZA VEA

**Categoría:** Retailers

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Lady Gutiérrez y Gabriela Llerena

## 1. Análisis del sector

Plaza Vea ingresó a los mercados del interior del país<sup>1</sup> como líder, por ser el primer formato de supermercados que se lanzó en provincias. La competencia directa consistía en pequeños formatos locales como El Super, en Chiclayo y Arequipa; El Centro, en Chiclayo; Merpisa, en Trujillo; y Franco, en Arequipa<sup>2</sup>. Dichos comercios poseían de uno a tres locales cada uno en el momento de ingreso de Plaza Vea a sus ciudades y no movían grandes cantidades de productos a pesar de contar con el calificativo de “supermercado”.

Los canales tradicionales, como las ferias, las bodegas, los mercados, etcétera, representaban la competencia indirecta de mayor preocupación para Plaza Vea, debido a su alta penetración de mercado y el papel muy activo que cumplían en la cultura de los consumidores provincianos.

Por otro lado, el sector de supermercados es muy concentrado en el país, ya que 88,6% de la facturación corresponde a Supermercados Peruanos S.A. y a Cencosud. Sin embargo, en lo que respecta a participación de mercado, 30% pertenece a Supermercados Peruanos S.A. y 52% a Cencosud<sup>3</sup>.

La instalación de un supermercado requiere un gran monto de capital, así como tener el *knowhow* del negocio. De manera genérica, se puede afirmar que las barreras de entrada al rubro de supermercados provienen principalmente de la necesidad de alcanzar un volumen de ventas que permita justificar la rentabilidad y obtener precios ventajosos de los proveedores; de la disponibilidad de terrenos cercanos a áreas de concentración del consumo y con superficies de estacionamiento adecuadas; de la presencia de hábitos de consumo y costumbres de compra muy insertos en la población; de la alta penetración de los canales tradicionales como mercados y bodegas (en un 95%)<sup>4</sup>; de la zonificación que define claramente los segmentos en provincias; y de la selección cuidadosa de los terrenos, porque ciudades como Arequipa son consideradas Patrimonio de la Humanidad.

La fuerte presencia de dichos factores hacía del mercado de provincias un **mercado poco atractivo**, y eso explicaba la incursión nula de los negocios *retail* en esta parte del país a pesar del crecimiento económico interno. Sin embargo, el mercado era aún virgen, por lo que el potencial de crecimiento y desarrollo de productos y servicios sofisticados era enorme. Al analizar esta variable, el **mercado era atractivo**.

<sup>1</sup> A las ciudades de Chiclayo, Trujillo y Arequipa.

<sup>2</sup> Caser. Riesgos de Mercados (2007). Lima. p. 60.

<sup>3</sup> Caser. Riesgos de Mercados (2006). Lima. p. 87.

<sup>4</sup> “Ni 5% es la penetración de los supermercados en provincias”. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://retailinperu.blogspot.com/2008/05/ni-5-sera-la-penetracin-de.html>>.

El público objetivo de Plaza Vea eran amas de casa de 25 a 50 años de los niveles socioeconómicos A, B y C, mujeres con hábitos de compra bien definidos y que en la medida en que aumentan sus ingresos tienden a centralizar las decisiones de compra de consumo diario, semanal o mensual en un mínimo de lugares posibles y de confianza. La relación que presentan con sus bodegueros representa un lazo de confianza indiscutible al decidir el local de compra. En ese aspecto, Plaza Vea presentaba **poco poder de negociación** con estos consumidores, ya que factores como los precios bajos, la rapidez y cercanía del lugar podían jugar en su contra.

Plaza Vea ingresaba con una lista de proveedores ya establecidos, pero debía trabajar paralelamente las relaciones con los proveedores locales para generar un negocio inclusivo que fuera bien percibido por la comunidad. Sin embargo, al contar Plaza Vea con altos estándares de calidad para el ingreso de productos a su cartera, tenía un **alto poder de negociación** con los proveedores locales, de manera que podía seleccionar solo aquellos que ofrecían productos que cumplieran con la variable “calidad y precio”.

Cabe destacar que la tradición de compra en bodegas y mercados por parte del consumidor peruano sigue siendo predominante en el interior del país. Como ya se mencionó, el 95% de penetración no se explica solo por canales tradicionales como bodegas y mercados, sino también por ferias, almacenes y tiendas de conveniencia y de especialidades, que actuarían como sustitutos.

Incluso se puede afirmar que una de las razones del lento avance de la penetración del *retail* moderno al interior del país serían los fuertes hábitos de consumo y la tradición de las amas de casa de realizar las compras diariamente y en lugares cercanos a sus domicilios, en particular en el segmento de abarrotes<sup>5</sup>. Sin embargo, en el segmento de productos de limpieza y aseo personal la penetración de los supermercados era relativamente mayor debido a las promociones que realizan los ofertantes.

En el contexto estudiado, el poder que tenía Plaza Vea con los sustitutos era reducido. Por ello, se dio vital importancia a la implementación de una estrategia de promoción que buscara vincular emocionalmente la marca con los consumidores para permeabilizarlos frente a una propuesta de cambio radical de hábitos y costumbres de compra nuevos.

## 2. La empresa: Supermercados Peruanos S.A.

### 2.1 Historia<sup>6</sup>

En 1994, un grupo de empresarios peruanos adquirieron el Banco Internacional del Perú con la visión de convertirlo en una entidad financiera especializada en banca personal. Con ello surgió Interbank.

Supermercados Peruanos S.A. inició sus operaciones en 1993 con el nombre de Supermercados Santa Isabel S.A. La cadena creció durante la década de 1990 mediante la adquisición de las cadenas Mass y Top Market, y el arrendamiento del supermercado San Jorge. Gracias a estas adquisiciones, Santa Isabel se consolidó como la segunda mayor cadena de supermercados en el Perú.

En 1998, el grupo holandés Royal Ahold, tercer principal minorista del mundo, se convirtió en copropietario de Santa Isabel y fue incrementando su participación hasta asumir el control total de la empresa en mayo del 2002. Bajo la administración de Ahold, la empresa lanzó exitosamente el formato de hipermercados Plaza Vea. A inicios del año 2003, Ahold tomó la decisión de vender sus operaciones en América del Sur.

El 11 de diciembre de 2003, el grupo financiero Interbank adquirió la totalidad de las acciones de Supermercados Santa Isabel, lo que dio a la empresa el respaldo financiero y el prestigio necesarios para que una cadena ahora totalmente peruana pudiera continuar con el proceso de expansión

<sup>5</sup> Véase el anexo 1: Principales lugares de compra por tipo de producto.

<sup>6</sup> Supermercados Peruanos S.A. <<http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-empresa>>.

iniciado por Ahold. Durante los años 2004 y 2005, la estrategia de la empresa se basó en la definición y consolidación de sus formatos, lo que culminó con el lanzamiento de la nueva marca Vivanda, la transformación de las tiendas Minisol a Mass, y una mejora profunda en la calidad y los servicios de Plaza Vea.

En marzo del 2004, la Junta General de Accionistas aprobó cambiar la denominación social de Supermercados Santa Isabel S.A. por "Supermercados Peruanos S.A."

Desde el 2006, Supermercados Peruanos se encuentra en un proceso de crecimiento mediante la construcción de nuevas tiendas tanto en Lima como en provincias, y en algunos casos remodelando tiendas ya existentes.

Supermercados Peruanos S.A. es un grupo empresarial peruano y ha incursionado en rubros tan diversos como supermercados (con **Vivanda, Plaza Vea y Mass**), seguros de vida y accidentes (con Interseguro), hotelería (con Casa Andina) y entretenimiento (con Cine Planet), entre otros.

El rubro de supermercados de Supermercados Peruanos S.A. se ha diversificado en formatos. Vivanda ofrece un ambiente cálido y elegante, productos frescos y de calidad y mayor cantidad de personal de servicio; Mass es una tienda de descuento que cuenta con locales cómodos y ofrece productos básicos a precios bajos; y Plaza Vea, como ya se mencionó, se caracteriza por ofrecer precios bajos sin sacrificar la calidad y variedad de productos.

## Visión y misión

### Misión

"Somos una gran familia que presta un excelente servicio, otorgando a nuestros clientes una diversidad de productos de alta calidad"<sup>7</sup>.

### Visión

"Ser la primera opción de compra para todos los peruanos"<sup>8</sup>.

## 3. Plaza Vea en provincias

Plaza Vea es la marca de hipermercados y supermercados de la empresa Supermercados Peruanos S.A., perteneciente al Grupo Interbank.

Cuenta con veintidós tiendas en el formato hipermercado y siete tiendas en el formato de supermercado, en el ámbito nacional. Un hipermercado se caracteriza por contar con un local de 3.500 m<sup>2</sup> a 8.000 m<sup>2</sup>; por ofrecer una variedad de ítems (cerca de 60.000), venta de productos perecibles y no perecibles; y brindar servicios adicionales como lavandería, *food court*, bancos, farmacias, etcétera. Mientras que un supermercado, además de contar con un local de menor tamaño (hasta 3.000 m<sup>2</sup>), puede concentrarse en ofrecer precios bajos o mejor calidad en el servicio<sup>9</sup>.

Plaza Vea fue el primer hipermercado en incursionar en provincias, en el año 2007, lo que le valió ser reconocido con el Gran Premio a la Creatividad Empresarial y un EFFIE de Plata.

En el año 2007, iniciaron operaciones en provincias, y actualmente poseen tiendas en Trujillo, Chiclayo, Arequipa y Huancaayo.

<sup>7</sup> Portal empresarial Plaza Vea. <<http://www.uneteaspsa.com.pe/somosperuanos.asp>>.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> Caser. Riesgos de Mercados (2006). Lima. p. 84.



## Estrategia genérica

Plaza Vea desarrolla una estrategia genérica de diferenciación centrada en la calidad de los productos que ofrece, dado que aprovecha la exclusividad que percibe el cliente sobre el concepto de supermercado. Dado que Plaza Vea ha gozado de mucha acogida en el interior del país, esta demanda procede de todos los sectores de la población de dichas ciudades, de modo que no puede hablarse de una diferenciación orientada a algún nicho, ni de una estrategia de liderazgo en costos, dado que con ello perdería su postura de líder.

## Estrategia competitiva

La estrategia competitiva que desarrolla Plaza Vea es la de empresa líder, ya que plantea ser el supermercado con mayor participación de mercado entre los supermercados de provincias, y además porque los clientes la perciben como empresa líder en sus ciudades. Plaza Vea debe mantener su posición de líder y ampliar la base de su mercado si desea mantener su posición privilegiada.

## Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento adoptada por Plaza Vea en provincias fue la de expansión de mercados, dado que orientó a provincias el servicio que ya ofrecía en Lima, con el mismo concepto de supermercado.

### 3.1 Objetivos de marketing

El principal objetivo de marketing de Plaza Vea en provincias fue incrementar en por lo menos 20% el nivel de ventas en las ciudades donde había incursionado. El principal problema que enfrentaba la empresa era, como ya se mencionó, la alta penetración y el papel muy activo de los canales tradicionales en la cultura de los consumidores provincianos.

Por ello, el segundo objetivo de marketing tenía que centrarse en el *top of mind* de la marca, es decir, posicionar a Plaza Vea en la mente del cliente de provincia. Plaza Vea debía romper toda una tradición de consumo del cliente de provincia y procurar su satisfacción.

### 3.2 Mezcla de marketing

#### Producto

El grupo Supermercados Peruanos ingresó en provincias con el formato Plaza Vea, con una propuesta completa, como en Lima, con las siguientes características:

- ▶ Sin adaptaciones ni versiones especiales para provincias.
- ▶ Contaría con todo el surtido de productos de abarrotes y la zona de electrodomésticos.
- ▶ Ofrecería las mismas promociones y descuentos.
- ▶ Ofrecería el mismo nivel de servicio en cajas.
- ▶ Servicios múltiples dentro del local: banco, lavandería, *food court* y otros servicios anexos.

#### Precio

El objetivo fue generar una percepción de precios bajos con ofertas, pues los medios tradicionales de compra seguían teniendo precios más bajos (del orden de 15%). Se ingresó con el mismo sistema de promociones y descuentos que había venido funcionando en Lima, como, por ejemplo: la entrega de cupones de descuento por consumos mayores a montos definidos; promociones exclusivas para afiliados de Tarjeta Plaza Vea, como descuentos diarios, "combos", extraofertas, tasas de interés

especiales en Electra, entre otros. Se buscó hacer atractiva la sección de aseo personal e instrumentos para el hogar, ya que no se podía igualar los precios de ciertos productos de consumo masivo como frutas, verduras y carnes.

## **Plaza**

El formato elegido para el ingreso en provincias fue el de Supermercados Plaza Vea, con un área de aproximadamente 4.650 m<sup>2</sup>. La ubicación de estas tiendas debía ser céntrica y en un área que abarcara los segmentos A, B y C de la población provinciana tanto de Trujillo como de Arequipa y Chiclayo.

La distribución interna también sería la misma que en la capital, con amplios espacios entre secciones, cabeceras de góndola visibles, mostradores y numerosas cajas para canastillas, carritos, acceso fácil para personas discapacitadas. Además, se ingresaría con el portafolio de servicios adicionales dentro de la tienda, que incluyen una agencia de Interbank, lavandería, farmacia, óptica, entre otros servicios anexos. Es decir, se optó por una propuesta completa como la de Lima, sin adaptaciones para provincias, para de esta manera ofrecer todo a lo que el consumidor provinciano podía aspirar para su ciudad y que hasta ese momento veía como una realidad lejana.

## **Promoción**

Inicio de la campaña: mayo del 2007.

Término de la campaña: febrero del 2008.

Con el objetivo de crear una plataforma mínima de receptividad y confianza en los consumidores para así vincularlos emocionalmente con la marca, Plaza Vea elaboró una estrategia de marketing basada en dos fases:

1. Fase de ilusión: orientada a relacionarse emocionalmente con los clientes, despertar sus expectativas, borrar sus antiguas creencias y potenciar la plataforma de deseabilidad de la nueva propuesta de compra.

Su activación se realizó 60 días antes de la apertura y en ella se concentraron 80% de las acciones planificadas.

2. Fase de la pedida: su activación se realizó un día antes de la apertura y dos días después. Estuvo orientada a lograr la máxima expectativa, generar el “boca a boca” masivo y explotar los factores que generarían valor agregado: calidad, variedad y precio.

El mensaje de la campaña fue “Pronto, calidad y variedad a precios bajos”. Se mantuvo la unidad en el mensaje a través de diversos medios de comunicación, y fue complementado con otros atributos como variedad, seguridad, limpieza y modernidad.

## **3.3 Estrategia comunicacional**

### **3.3.1 Publicidad de la campaña**

#### **Objetivos**

El grupo se planteó dos grandes objetivos: generar una identificación con la marca en más de 50% de la población (vínculo emocional) y posicionar a Plaza Vea con los atributos de variedad, calidad y precios bajos, de manera que perdurara el atractivo pasada la efervescencia del lanzamiento.



## Promoción: campaña publicitaria

Las acciones tomadas por Plaza Vea para la campaña promocional combinan los tres grandes instrumentos de promoción masiva. La **primera etapa** de la campaña promocional se estructuró con un plan de cuatro pilares que se ejecutaban en cada provincia.

### Relaciones públicas

- ▶ Conferencia de prensa “Plaza Vea ingresa a provincias”.
  - Nota de prensa “Relación con proveedores locales”.
  - Nota de prensa “Avance de obra”.
- ▶ Acciones BTL
  - “*Meeting* de cambio”, 60 desayunos con más de 3.000 personas VIP.
  - “Bicicletas tándem por las calles”. Expectativa.
  - “Auto bolsa”. Expectativa ingeniosa.
  - “Vea arlequines”. Volanteo tipo circo.
  - “Carta de presentación de la marca” a 12.000 vecinos notables.
- ▶ Medios tradicionales
  - TV. *Spot* “Atributos”. Expectativa local.
  - TV. *Spot* “Pronto Plaza Vea en la ciudad”.
- ▶ Relacionamiento con el vecindario
  - Señalizadores de calle.
  - Banderolas de poste – ruta.

La segunda etapa se implementó según la misma estructura, con las siguientes actividades:

- ▶ Acciones BTL
  - Apertura exclusiva para clientes VIP.
  - Evento de lanzamiento.
  - Todas las puertas de las casas objetivo amanecieron con un colgante en la perilla que indicaba “Ya abrimos”.

La *publicity* se centró en la contribución de trabajo, inversión y deseos de llevar los *insights* encontrados: calidad, variedad y precios bajos. Se seleccionó un grupo primario mediante el mapeo de cada manzana con el nivel socioeconómico y la detección de los hogares respectivos. En paralelo, se desarrollaron numerosas acciones de BTL para despertar la expectativa. El vehículo comunicador fue la calle.

Para generar el “boca a boca” se realizó una preapertura con público de alto nivel socioeconómico. Luego de abierta la tienda, se transmitieron en TV testimoniales con personajes locales que confirmaban los atributos que habían encontrado.

### 3.3.2 Audiencia objetivo

En el siguiente cuadro se puede observar la segmentación de mercado que hizo la empresa en cada provincia

## Cuadro 1: Segmentación del mercado de provincia

| Criterios     | Clasificación según:   | Especificaciones para el cliente                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geográficos   | Región                 | Dentro de las regiones de costa y sierra (Trujillo, Chiclayo, Arequipa y Huancayo).                                                                                                                                                                                             |
|               | Tamaño de las ciudades | Con una población de 500.000 a 999.999 habitantes.                                                                                                                                                                                                                              |
| Conductuales  | Ocasión de compra      | Compras normales. Entre dos y cuatro veces a la semana.                                                                                                                                                                                                                         |
|               | Beneficios esperados   | Conseguir productos de calidad a un precio accesible y con una atención esmerada.                                                                                                                                                                                               |
|               | Frecuencia de uso      | Compras regulares o frecuentes.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Psicográficos | Clase social           | NSE A, B y C.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|               | Estilo de vida         | Que se ocupan de los quehaceres de la casa. Son las encargadas de adquirir los productos que consume la familia y a su vez son las encargadas del ahorro familiar.                                                                                                              |
|               | Personalidad           | Amas de casa activas y sociables, que estén dispuestas a innovar fácilmente y que además se encuentren constantemente preocupadas por adquirir productos de calidad para su familia. Son personas que desean pertenecer al grupo de referencia dentro de sus círculos sociales. |
| Demográficos  | Edad                   | Adultas jóvenes (25-40 años)                                                                                                                                                                                                                                                    |
|               | Sexo                   | Femenino                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|               | Ocupación              | Amas de casa                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fuentes: Formulario General EFFIE Awards Perú: Supermercados Peruanos.

### 3.3.3 Posicionamiento

Plaza Vea se posicionó en el ámbito provincial como el supermercado con la mayor variedad de productos *food* y *non food*, apoyado por campañas de ahorro que en conjunto brindan mayores opciones de compra al ama de casa.

### 3.3.4 Resultados atribuidos a la campaña<sup>10</sup>

Los resultados superaron largamente los objetivos planteados en nivel de ventas, Ebitda, identificación y posicionamiento de marca, y activación de compra e intención de recompra.

- ▶ En ventas, el presupuesto de ventas acumulado en el período julio del 2007 – febrero del 2008 para las tres tiendas de provincias era de S/. 64 millones, y se logró una venta real de S/. 113 millones, es decir, casi S/. 50 millones adicionales en el mismo período (+76%). Asimismo, el resultado promedio de los primeros 45 días de venta de las tres tiendas en su fecha correspondiente (fueron abiertas en fechas distintas) es mayor que el resultado mostrado por la tienda con mayores ventas de todo el formato<sup>11</sup>.
- ▶ En Ebitda, se alcanzó S/. 21 millones frente a S/. 10 millones presupuestados<sup>12</sup>.
- ▶ En términos de Identificación, se logró que 71% se sientan identificados con Plaza Vea: 76% entre el público femenino y 90% en el segmento D<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Cifras obtenidas del Formulario General EFFIE Awards Perú: Supermercados Peruanos.

<sup>11</sup> Cifras reales de Supermercados Peruanos S.A., 2007.

<sup>12</sup> Estudio de Global Research Marketing (2007). Trujillo.

<sup>13</sup> *Ibid.*

- ▶ En términos de posicionamiento, el público de provincias valora y reconoce a Plaza Vea exactamente por los tres atributos que se buscaba posicionar: variedad, calidad y precios bajos. De los consumidores trujillanos, 70% consideraron que la principal motivación de compra en Plaza Vea era la variedad, mientras que cerca de 50% mencionaron la calidad y las ofertas de precios<sup>14</sup>.
- ▶ En activación de compra e intención de recompra, 90% de los consumidores de Trujillo ha comprado en Plaza Vea al menos una vez en los tres meses posteriores a la apertura, y 93% de quienes asistieron a tienda tienen la intención de seguir comprando en Plaza Vea<sup>15</sup>.

#### 4. Preguntas de discusión

- a. Analice el sector de supermercados del Perú.
- b. Identifique las oportunidades y los riesgos que se presentaban para Supermercados Peruanos en el lanzamiento del formato Plaza Vea en provincias.
- c. ¿Cuáles son las principales ventajas competitiva y comparativa de Supermercados Peruanos?
- d. Desarrolle la estrategia de crecimiento de la empresa.
- e. ¿Cuáles fueron los factores de éxito de la campaña promocional realizada? ¿De qué manera influyeron en los resultados obtenidos?

#### 5. Anexos

##### Anexo 1: Principales lugares de compra por tipo de producto

| Producto             | 2004    |         |        | 2006    |         |        |
|----------------------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|
|                      | Mercado | Superm. | Bodega | Mercado | Superm. | Bodega |
| Abarrotes            | 66      | 20      | 4      | 69      | 21      | 5      |
| Carne de pollo / res | 74      | 17      | 5      | 78      | 15      | 4      |
| Frutas/verduras      | 75      | 16      | 6      | 79      | 14      | 3      |
| Lácteos              | 44      | 24      | 18     | 62      | 24      | 11     |
| Aseo personal        | 54      | 29      | 12     | 64      | 27      | 6      |
| Limpieza del hogar   | 56      | 30      | 9      | 64      | 27      | 5      |

Fuente: Apoyo. *Perfil ama de casa 2006*.  
Elaboración: Scotiabank - Estudios Económicos.

#### 6. Bibliografía

- ▶ APOYO  
2008a "Más allá de las ofertas y descuentos". En: *Semana Económica*, N° 1124, p. 44-6. Edición especial anual: EFFIE 2008.
- 2008b "Juventud, cambiante tesoro". En: *Semana Económica*, N° 1117, p. 24.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid.

- ▶ APOYO & ASOCIADOS  
2008 *Bonos de titulización Supermercados Peruanos S.A.* Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C. Clasificadora de Riesgo. Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2008. <[http://www.aai.com.pe/files/financiamientos\\_estructurados\\_titulizaciones/spsa\\_titulizacion/ca/btspsa\\_ca.pdf](http://www.aai.com.pe/files/financiamientos_estructurados_titulizaciones/spsa_titulizacion/ca/btspsa_ca.pdf)>.
- ▶ CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA  
2008 "El desarrollo del *retail* en el Perú: un sector en crecimiento". En: *Empresas & Negocios*, año 7, N° 316, p. 7.
- ▶ CARRANZA BIGOTI, Gonzalo y Héctor COLLANTES  
2008 *Las guerras en pie*. Lima: Apoyo Consultoría.
- ▶ CASER. RIESGOS DE MERCADOS  
2008 Lima.  
2007 Lima.  
2006 Lima.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure* del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO  
2008 *Supermercados Peruanos*. Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2008 <<http://www.equilibrium.com.pe/spsasub.pdf>>.
- ▶ ESTUDIO DE GLOBAL RESEARCH MARKETING  
2007 Trujillo.
- ▶ *PERÚ: THE TOP 10,000 COMPANIES 2008*.  
2008 Editado por Jonathan Cavanagh. Lima: Top Publication S.A.C.
- ▶ *RETAIL IN PERU*  
2008 "Ni 5% es la penetración de los supermercados en provincias". Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://retailinperu.blogspot.com/2008/05/ni-5-sera-la-penetracin-de.html>>.

## Entrevistas

- ▶ Entrevista a Norberto Rossi, Gerente General de Supermercados Peruanos.

## Páginas web

- ▶ APOYO & ASOCIADOS INTERNACIONALES S.A.C. Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2008  
<http://www.aai.com.pe/>
- ▶ PLAZA VEA. Fecha de consulta: septiembre del 2008  
<http://www.uneteaspsa.com.pe/somosperuanos.asp>
- ▶ SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. Fecha de consulta: septiembre del 2008  
<http://www.supermercadosperuanos.com.pe/>



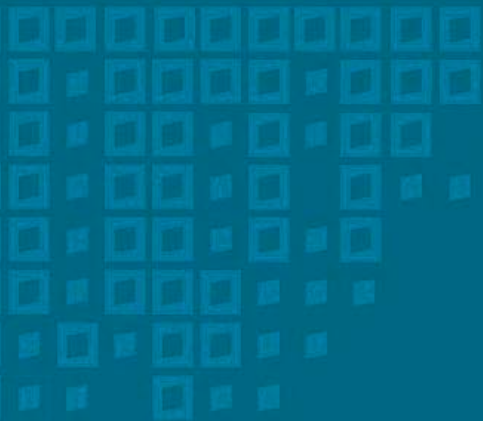
VII. Categoría  
**Imagen corporativa**

**El tiempo**  
vale más que el dinero

 **Interbank**



**effie**  
perú



El tiempo  
vale más que el dinero



Imagen corporativa

# PREMIO EFFIE ORO

**Caso:** Interbank – imagen corporativa  
**Campaña:** El tiempo vale más que el dinero

**Anunciante:** **Interbank**  
Michael Penny                      Gerente de Márketing e Imagen  
Moisés Gordillo Álvarez      Ejecutivo Márketing Senior

**Agencia:** **J. Walter Thompson Peruana**  
Alex Traugott                      Sub Gerente General



Imagen  
corporativa  
**PREMIO EFFIE ORO**

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: INTERBANK – IMAGEN CORPORATIVA

**Categoría:** Imagen corporativa

**Premio:** EFFIE Oro

**Elaborado por:** Erika Guzmán y Elvia Tejada

## 1. Análisis del sector

Dentro del mercado se puede observar que existen quince bancos activos en los diversos rubros del negocio, y un poco más de 80% de los bancarizados pertenecen a los NSE A, B o C y tienen entre 25 y 55 años. De ellos, dos tercios son de sexo masculino y su principal actividad puede ser dependiente o independiente<sup>1</sup>.

La competitividad bancaria aumentó desde el 2006, año en el que se ingresaron cinco nuevos bancos al mercado peruano: HSBC, Falabella, Ripley, Azteca y Scotiabank. Estos crearon agentes bancarios y expandieron sus redes de agencias, cajeros automáticos y horarios. La mayoría de bancos mejoraron su calidad de atención en agencias<sup>2</sup>.

Los atributos más tradicionales y determinantes para la selección de un banco eran: “mayor solidez” y “mejores tasas de interés”, y esto se reflejaba en los mensajes publicitarios. Sin embargo, el atributo “servicio ágil” crecía velozmente<sup>3</sup>.

Interbank se encuentra entre los tres primeros bancos del país, y su principal producto es la cuenta de ahorros, sobre todo la cuenta de haberes, que representa 70% de los ahorristas<sup>4</sup>.

En términos de segmentación, se puede observar, según estudios especializados, que Interbank tiene 26% del mercado a finales del año 2006; de este porcentaje, los NSE se distribuyen de la siguiente manera:

- ▶ NSE A: 38%
- ▶ NSE B: 26%
- ▶ NSE C: 27%
- ▶ NSE D: 14%

Los competidores eran los bancos que ofrecían los mismos productos y tenían una alta penetración en ellos. A agosto del 2008, Interbank contaba con 373.779 tarjetas de débito y 730.401 tarjetas de crédito<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ipsos – Apoyo. *Bancarización del limeño 2007*.

<sup>2</sup> Ipsos – Apoyo 2006-2007.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Véase el anexo 1: Productos de mayor penetración en el mercado.

<sup>5</sup> Véase el anexo 2: Cajeros corresponsales y automáticos.

Esto lo posicionaba en el tercer lugar dentro del sistema bancario en términos de cantidad de tarjetas de crédito y débito.

## 2. La empresa: Interbank

### 2.1 Historia<sup>6</sup>

En el año 1994, un grupo de empresarios peruanos adquirió el Banco Internacional del Perú. Su objetivo era convertir este banco en una entidad financiera líder con enfoque en banca personal, para brindar un buen servicio a todos los peruanos. A partir de este objetivo se empezó a instaurar la “cultura Interbank”, que fue una nueva manera de ver el negocio bancario con el propósito de ser el mejor banco a partir de las mejores personas que son sus trabajadores.

Dentro de los valores del grupo se encuentran: el trabajo en equipo, la innovación y la transparencia.

El Grupo Interbank se encuentra actualmente diversificado en otras empresas de servicios y es hoy uno de los principales grupos empresariales del Perú.

Dentro del grupo se encuentran las siguientes empresas:

- ▶ Banco Internacional del Perú S.A.A. – Interbank
- ▶ Contacto Servicios Integrales de Créditos y Cobranzas S.A.
- ▶ BluBank
- ▶ Centura S.A.B.
- ▶ Interfondos S.A.F.
- ▶ Intertítulos ST
- ▶ Interseguro Compañía de Seguros de Vida S.A.
- ▶ IISA Gestión S.A.
- ▶ Urbi Propiedades S.A.
- ▶ Supermercados Peruanos S.A.

En 1897 fue fundado Interbank, el Banco Internacional del Perú. El mismo mes de su fundación inició sus operaciones con el señor Elías Mujica como presidente del Directorio. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión.

En 1934 inició un proceso de descentralización administrativa con la apertura de las agencias de Chiclayo y Arequipa, seguidas por las de Piura y Sullana.

En el año 1942 esta política se intensificó. El banco adquirió una propiedad en la plazuela de la Merced y otra en la calle Lescano, donde construyó el edificio “Sede La Merced”. Actualmente este edificio es considerado “monumento histórico”.

Antes de la década de 1970, el accionariado del banco incluía capitales vinculados a la agroindustria. Luego, en el año 1970, el Chemical Bank de Nueva York entró a participar en el accionariado y se hizo responsable de la gerencia del banco. En el mismo año, la mayoría de acciones del banco fueron adquiridas por el Banco de la Nación; de esta manera, el banco pasó a formar parte de la banca asociada del país. Una década después, el banco cambió de nombre a Interbank.

---

<sup>6</sup> <<http://www.ifhperu.com/esp/grupo-inte.htm>>.

En 1994, 91% de las acciones de Interbank fueron adquiridas por un grupo financiero encabezado por el Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza e integrado por grandes inversionistas.

En 1996 se realizó un cambio importante, que consistió en convertir cada agencia en un modelo de “tienda financiera”, en la que el cliente podía encontrar productos y servicios financieros brindados con asesoría y trato especiales, y sentir que accedía a un banco confiable y sólido.

Después del éxito de las tiendas financieras, Interbank fue el primer banco que buscó acercarse al cliente mediante el horario extendido y logró llevar a la banca al supermercado.

Interbank es un banco moderno, con sede principal en la Torre Interbank, ubicada entre las avenidas Javier Prado y Paseo de la República, y que marcó el inicio de una nueva era para el banco como un modelo de entidad financiera que brinda servicios integrados, tecnología de avanzada, con valores, filosofía y compromiso de siempre. De esta manera se garantiza un servicio de excelencia a los clientes.

Para destacar los aspectos más importantes en temas financieros, se ha analizado los principales indicadores financieros de la empresa<sup>7</sup>.

Existen también otras variables importantes que se debe tener en cuenta, tales como el ratio gasto administrativo / activo rentable promedio, que llega a 6,91%, entre otros indicadores de la situación actual de la empresa<sup>8</sup>.

Interbank cuenta con 179 tiendas a escala nacional, distribuidas entre los diversos departamentos del país. En la ciudad de Lima existen 131 agencias y en provincias, 48 (véase el anexo 5). Estos números continúan en crecimiento y demuestran la rápida expansión y captación de clientes que ha logrado Interbank<sup>9</sup>.

## Misión y visión<sup>10</sup>

### ► Misión

“Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar”.

### ► Visión

“Ser el mejor banco a partir de las mejores personas”.

## Estrategia genérica

La estrategia genérica de Interbank es de diferenciación: “La estrategia de Interbank, como cuarto banco del sistema, no es convertirse en el banco más grande, sino ser el mejor proveedor de servicios financieros del sector, generando rentabilidad a sus accionistas”. Así pues, se aprecia que Interbank está orientado a la excelencia del servicio al cliente, con lo que se diferencia de los demás bancos<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Véase el anexo 3: Indicadores financieros.

<sup>8</sup> Véase el anexo 4: Indicadores financieros de Interbank (al 31 de agosto de 2008, en porcentaje).

<sup>9</sup> Entrevista a Moisés Gordillo, ejecutivo de Márketing senior – Interbank (información actualizada al 24 de octubre de 2008).

<sup>10</sup> Interbank. <<http://www.interbank.com.pe>>.

<sup>11</sup> E-camara.net. *Interbank en el camino de la competitividad*. Fecha de consulta: agosto del 2008 <[http://www.e-camara.net/Marketing/pag3\\_marke.htm](http://www.e-camara.net/Marketing/pag3_marke.htm)>.

### 3. La mezcla de márketing

#### El producto

Mediante la campaña “El tiempo vale más que el dinero”, Interbank ofrece un servicio rápido y eficiente que busca mejorar la vida de sus clientes. Se busca brindar un servicio de excelencia en comparación con el del resto del sistema financiero.

La campaña es de imagen de marca, que representa el compromiso que tiene Interbank de innovar continuamente para brindar un servicio de excelencia en todo momento y en todo lugar, priorizando el tiempo del cliente y contribuyendo a diferenciar al banco por sus atributos de conveniencia y eficiencia, apoyados en su moderna red de distribución<sup>12</sup>. Interbank es considerada una marca moderna y ágil que satisface las necesidades de los clientes de una manera innovadora en el sistema financiero.

Dentro de la gama de productos existe una clara diferenciación entre personas, empresas y pequeñas empresas. En cuanto a personas, los productos se dividen en: cuentas e inversiones, créditos, tarjetas, seguros, servicios y pagos.

Dentro de los productos para las empresas se encuentran los siguientes: cuentas e inversiones, financiamiento, Comex, tarjetas, servicios, *leasing* y finanzas corporativas.

Por último, en el área de pequeñas empresas, se encuentran los siguientes productos: Créditos para Persona Natural, Créditos para Persona Jurídica y Oportunidades para Ahorrar.

#### Precio

La estrategia de precio se basa en paridad con los principales competidores. Esto se da tanto en el pasivo como en el activo.

#### Plaza

Interbank cuenta con 179 tiendas en el ámbito nacional, las cuales se encuentran distribuidas en los diversos departamentos del país. En la ciudad de Lima existen 131 tiendas y en provincias, 48<sup>13</sup>. Esto da una mayor comodidad a los clientes. Asimismo hay agencias que trabajan horas extendidas, para aquellos clientes que necesiten un servicio más especializado y eficiente.

#### Promoción

Dentro de las promociones que ofrece Interbank a sus clientes se encuentran:

- ▶ “Es tiempo de asegurar tu rentabilidad, ahorra 6,5% plazo fijo y soles”.
- ▶ “¡Interbank te lleva gratis al concierto de los Fabulosos Cadillacs!”
- ▶ “En Interbank te damos más por tu CTS”.
- ▶ “¡Cambia tus dólares en Interbank a un ‘supercambio’ con total seguridad y gana dinero en efectivo al instante!”.
- ▶ “¡Los Fabulosos Cadillacs regresan a Lima!”.
- ▶ “¡Recibe tus remesas del exterior por Interbank y gana 350 dólares mensuales por un año y miles de minutos en llamadas telefónicas!”.

<sup>12</sup> Interbank (2008). *Memoria anual 2007*. Lima. <[http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/pdf/memoria\\_2007/espaa/Item10.pdf](http://www.interbank.com.pe/acercade/conocenos/pdf/memoria_2007/espaa/Item10.pdf)>.

<sup>13</sup> Véase el anexo 5: Distribución de tiendas.

## Procesos

En su permanente búsqueda por asegurar la calidad de sus productos y servicios, en diciembre del 2004 Interbank obtuvo la certificación ISO 9001:2000, que le fue otorgada por Lloyd's Register Quality Assurance en sus procesos de banca telefónica y módulos de atención al cliente, y en los procesos de gestión para la emisión y entrega de tarjetas de crédito Megaplaza. En el 2006 logró ser el primer y único banco del Perú en contar con procesos certificados en:

- ▶ Tarjetas de crédito (gestión para la calificación, la emisión, la entrega y el mantenimiento, así como su diseño y desarrollo).
- ▶ Crédito por Convenio (gestión para la venta, la calificación, el desembolso y el mantenimiento de las líneas de crédito por medio de la tarjeta Convenio).
- ▶ Asimismo, se certificaron los procesos de gestión en las operaciones del banco para:
- ▶ Créditos banca personas (hipotecario, vehicular y personal).
- ▶ Créditos banca corporativa y empresa.
- ▶ *Leasing*, comercio exterior, remesas del exterior, mercado de capitales, servicios de recaudación y pagos.
- ▶ Operaciones de cuentas de depósitos.
- ▶ Operaciones de canje de cheques y remesas de efectivo.

Adicionalmente se certificó el proceso de consultas, pedidos y reclamos sobre productos financieros del banco (incluyendo su recepción, ingreso y atención). Por otro lado, se fomenta la mejora continua de sus productos y procesos, basándose principalmente en los requerimientos de sus clientes y en la ideología de siempre de Interbank.

## Personal

En Interbank se cuenta con un proceso de selección de personal muy profundo, que permite contar con colaboradores afines a los valores y al perfil de la compañía. De esta manera, el servicio al cliente es de mayor calidad y los valores de la compañía pueden ser traducidos en beneficios para el cliente final. Actualmente Interbank cuenta con 4.958 colaboradores en el ámbito nacional<sup>14</sup>.

Los colaboradores de Interbank son considerados importantes para la empresa. Esto se puede observar desde el momento en que una persona ingresa a trabajar en la empresa, en que es recibido por altos funcionarios del banco, quienes muestran preocupación por estos colaboradores nuevos. Además, los colaboradores cuentan con muchas facilidades para su capacitación y actualización en sus áreas de trabajo respectivas. Constantemente son capacitados y existen políticas de capacitación mínima por año para los colaboradores. De esta manera se mantiene al personal contento y motivado para brindar un mejor servicio al cliente.

## Proactividad al consumidor

Evidencia física esencial: Interbank cuenta con agencias modernas que cumplen con las exigencias de los clientes. Además, son cómodas y cuentan con la mejor tecnología para una rápida atención del cliente. Por otro lado, la sede de Interbank llama la atención de las personas que transitan por la zona debido a las luces y la arquitectura. Esto da una imagen de solidez, confianza y modernidad. Interbank cuenta con cajeros rápidos y modernos que agilizan el proceso de retiro de dinero para el cliente.

Evidencia física periférica: el personal está debidamente uniformado en las agencias. Esto da una imagen de uniformidad y limpieza. Todos deben tener el *fotocheck* que identifica al personal y permite que el trato sea personalizado.

---

<sup>14</sup> Entrevista a Moisés Gordillo, ejecutivo de Márketing senior de Interbank. Septiembre del 2008.

### 3.1 Objetivos de marketing<sup>15</sup>

Los objetivos de la campaña “El tiempo vale más que el dinero” fueron los siguientes:

- ▶ Incrementar significativamente (+5 puntos porcentuales) las menciones de Interbank en:
  - Beneficios funcionales: “servicio ágil”, “mejor tecnología” y “mejores productos y servicios”.
  - Carácter de marca: “innovador”, “eficiente”, “diferente”.
  - Como efecto colateral, mejoras significativas en los atributos funcionales “mayor solidez” y “mejor atención”, y en el rasgo de carácter de marca banco “exitoso”.
- ▶ Incrementar significativamente (+5 puntos porcentuales) la importancia para el consumidor del atributo “servicio ágil” en la elección de un banco con el cual trabajar.
- ▶ Incrementar significativamente (+5 puntos porcentuales) las menciones de Interbank en el indicador clave “banco que elegiría para trabajar”.
- ▶ Incrementar significativamente (+ 5 puntos porcentuales) el *awareness* espontáneo de Interbank.

### 3.2 Estrategias de marketing

El lanzamiento de la campaña no debía ser percibido como una simple campaña publicitaria; por ello, la estrategia sugiere un compromiso concreto con los clientes.

Por medio de la campaña, Interbank fortaleció la oferta y promesa de ahorro de tiempo en cuanto a infraestructura y procesos, tanto en agencias como en sus oficinas.

Durante el segundo semestre del 2007, Interbank incrementó su red de cajeros automáticos en +29%, con lo que se consolidó como la red más grande en este rubro; y su red de agencias creció en +34%, con lo que pasó al tercer lugar<sup>16</sup>.

Asimismo, fortaleció sus procesos reduciendo los tiempos de respuesta para atender solicitudes de productos e información de los clientes, monitoreando muy de cerca los indicadores clave.

En cuanto al personal, este fue involucrado de manera activa en la campaña mediante el evento de presentación oficial de la misma y con talleres en todas las áreas del banco. Asimismo, se implementó un horario flexible para que el personal pudiera pasar más tiempo con sus familias.

En la etapa de lanzamiento, en el ámbito publicitario se asoció la campaña a la pérdida de tiempo en los bancos; de esta manera se puso énfasis en el tiempo y se logró generar mensajes concretos.

Luego se lanzó una serie de comerciales en los que se muestra la promesa más concreta de Interbank.

Se lanzó una campaña de 360 grados que se llevó a cabo en dos etapas:

- ▶ Primera etapa: establecimiento de ideología.
- ▶ Segunda etapa: cómo Interbank hace concreta la ideología.

En la primera etapa se lanzaron tres comerciales de televisión en los que se graficaba, con un tono humorístico, los problemas más notorios de los clientes: horarios limitados, trámites excesivos y

---

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

largas esperas en agencias. Estos comerciales mostraban “desastres” (incendio, naufragio, un paracaídas que no se abre).

Al mismo tiempo, se implementaron vallas y actividades BTL en la vía pública, así como menciones en radio y prensa escrita.

En agencias, se utilizó el *merchandising* para maximizar el impacto entre los clientes. Asimismo, se reforzó la comunicación mediante la página web y mensajes en las centrales telefónicas.

En la segunda etapa, se concentraron los esfuerzos en comunicar los productos y servicios diferenciales que ayudan al ahorro de tiempo. Para ello, se lanzaron once comerciales con un concepto distintivo en dibujos animados, lo que permitió ser más eficientes en costos. Lo que se comunicó mediante estos comerciales fueron los siguientes puntos: horario extendido, agencias en supermercados, Ahorro Casa, red Global Net, Cajero Plus Global Net, dispensador de monedas y la red de más de 150 agencias a escala nacional.

### 3.3 Estrategia comunicacional

La campaña “El tiempo vale más que el dinero” se basó en la excelencia en el servicio al cliente y se centró en un “servicio ágil” para incrementar la diferenciación de Interbank. Esta campaña utilizó diferentes medios de comunicación para que la marca se percibiera como “más humana” e hizo contacto con las personas mediante el recurso más valioso que estas tienen: “el tiempo” (Ipsos – Apoyo, junio del 2007); y se relacionó este recurso con el valor del dinero. Interbank transmitió su nueva ideología en dos grandes etapas<sup>17</sup>:

▶ Primera etapa: Establecimiento de ideología

Se utilizaron como piezas principales de comunicación tres comerciales de televisión que mostraban los típicos problemas que las personas tienen en un banco, con un sentido humorístico:

- Horarios limitados: comercial en el que se muestra a un náufrago. En el momento en que lo encuentran y va ser rescatado, los pilotos que lo encontraron terminan su turno y lo dejan esperando hasta el día siguiente.
- Largas colas de espera: comercial en el cual un grupo de personas esperan su turno para ser atendidas en un banco, cada una con su *ticket* de espera (numerados). De pronto, se inicia un incendio, pero las personas solo reaccionan cuando les toca su turno y salen por la ventana mientras los bomberos esperan afuera del local.
- Trámites excesivos: comercial en el cual un paracaidista se lanza de un avión y mientras está en el aire aparece otra persona para llenar formularios.

Adicionalmente, se utilizaron vallas, activaciones BTL en la vía pública, líderes de opinión en radios, prensa escrita, *merchandising* en las agencias, página web y mensajes en las centrales telefónicas para incrementar el impacto. Todo esto se centró en la ideología de Interbank: “El tiempo vale más que el dinero”.

▶ Segunda etapa: Cómo Interbank hace concreta su ideología

En esta etapa, Interbank se orientó a comunicar los productos y servicios que lo diferencian de la competencia y que están relacionados con el tema del tiempo. Para esto se realizaron once comerciales en un formato diferente, muy eficientes en costos y con un fuerte *branding*. Se comunicaron los siguientes beneficios: horarios de lunes a domingo de 9 am a 9 pm, agencias en supermercados,

---

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



Ahorro Casa (acceso a un crédito hipotecario sin papeleos), red Global Net con más de 1.000 cajeros, Cajero Plus Global Net (único que acepta depósitos en efectivo), dispensador de monedas (único en América del Sur), red de más de 150 agencias en el ámbito nacional.

### 3.4 Resultados obtenidos atribuidos a la campaña<sup>18</sup>

Para evaluar el impacto de la campaña en la percepción de la marca se han utilizado los resultados de los *tracking* de imagen (mayo del 2007 y febrero del 2008) implementados por Ipsos Apoyo.

En primer lugar, Interbank incrementó su asociación con el atributo clave “servicio ágil”, con lo cual pasó del cuarto al segundo lugar en la percepción de los consumidores. Al mismo tiempo, obtuvo resultados similares en “mejores productos y servicios” y “mejor tecnología”<sup>19</sup>.

Asimismo, Interbank incrementó su asociación con los términos “innovador”, “eficiente” y “diferente”. Con ello pasó del cuarto al segundo lugar entre ellos<sup>20</sup>.

Por otro lado, se incrementó significativamente (de 32% a 40%) la importancia del atributo “servicio ágil” en la decisión de los consumidores al elegir un banco<sup>21</sup>.

Por último, Interbank incrementó significativamente su *awareness* espontánea, de 54% a 62%. Esto se debe a la buena difusión de la campaña en medios masivos<sup>22</sup>.

## 4. Preguntas de discusión

- a. Haga un análisis del sector de bancos.
- b. ¿Cuáles son los principales hitos en la historia de Interbank?
- c. ¿Cuáles son los aspectos distintivos de la campaña de Interbank?
- d. ¿Cuál es la estrategia genérica de Interbank?
- e. ¿Cuáles son los factores que favorecieron el éxito de la campaña de Interbank?

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> Véase el anexo 6: Resultados de la campaña: evolución de atributos.

<sup>20</sup> Véase el anexo 7: Resultados de la campaña: evolución de asociación.

<sup>21</sup> Véase el anexo 8: Resultados de la campaña: evolución de elección de trabajo.

<sup>22</sup> Véase el anexo 9: Resultados de la campaña: evolución de *awareness* espontánea.

## 5. Anexos

### Anexo 1: Productos de mayor penetración en el mercado

| Bancos que poseen dicho producto | Productos de mayor penetración |                   |                    |                    |     |                  |                       |                    |
|----------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-----|------------------|-----------------------|--------------------|
|                                  | Cuenta de haberes              | Cuenta de ahorros | Tarjeta de crédito | Crédito de consumo | CTS | Cuenta corriente | Crédito para negocios | Depósitos a plazos |
| BCP                              | 34                             | 45                | 42                 | 25                 | 58  | 42               | 18                    | 32                 |
| Interbank                        | 11                             | 22                | 34                 | 27                 | 14  | 13               | 8                     | 14                 |
| Scotiabank                       | 12                             | 16                | 28                 | 15                 | 10  | 17               | 19                    | 33                 |
| Banco de la Nación               | 35                             | 9                 | 0                  | 5                  | 0   | 1                | 5                     | 3                  |
| BBVA Continental                 | 11                             | 18                | 13                 | 10                 | 20  | 31               | 6                     | 18                 |
| Banco del Trabajo                | 1                              | 3                 | 9                  | 17                 | 0   | 2                | 21                    | 0                  |
| Mibanco                          | 1                              | 1                 | 4                  | 16                 | 0   | 1                | 40                    | 2                  |
| Citibank                         | 0                              | 4                 | 18                 | 5                  | 0   | 3                | 0                     | 2                  |
| Banco de Comercio                | 2                              | 1                 | 1                  | 2                  | 0   | 0                | 0                     | 7                  |
| Banco Financiero                 | 1                              | 2                 | 0                  | 1                  | 0   | 1                | 10                    | 3                  |
| BIF                              | 0                              | 1                 | 0                  | 0                  | 0   | 2                | 0                     | 3                  |

Fuente: Ipsos Apoyo. *Bancarización del limeño 2007*.  
Elaboración: propia.

## Anexo 2: Cajeros corresponsales y automáticos

| Cajeros automáticos y cajeros corresponsales por empresa bancaria (al 30 de junio de 2008) |                               |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Departamento                                                                               | Número de cajeros automáticos | Número de cajeros corresponsales |
| Áncash                                                                                     | 12                            | 8                                |
| Arequipa                                                                                   | 25                            | 21                               |
| Cusco                                                                                      | 47                            | 21                               |
| Ica                                                                                        | 22                            | 15                               |
| La Libertad                                                                                | 57                            | 18                               |
| Lambayeque                                                                                 | 34                            | 16                               |
| Lima                                                                                       | 653                           | 403                              |
| Moquegua                                                                                   | 2                             | 1                                |
| Piura                                                                                      | 40                            | 18                               |
| Puno                                                                                       | 17                            | 3                                |
| Tumbes                                                                                     | 4                             | 4                                |
| Cajamarca                                                                                  | 11                            | 1                                |
| Madre de Dios                                                                              | 2                             | 0                                |
| Tacna                                                                                      | 8                             | 2                                |
| Amazonas                                                                                   | 0                             | 2                                |
| San Martín                                                                                 | 6                             | 3                                |
| Ucayali                                                                                    | 6                             | 5                                |
| Ayacucho                                                                                   | 3                             | 0                                |
| Huánuco                                                                                    | 1                             | 0                                |
| Junín                                                                                      | 32                            | 3                                |
| Loreto                                                                                     | 13                            | 2                                |
| Pasco                                                                                      | 1                             | 0                                |
| Callao                                                                                     | 51                            | 22                               |
| Total                                                                                      | 1.047                         | 568                              |

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <<http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/Boletin/BoletinBM/defaultbk.htm>>.

## Anexo 3: Indicadores financieros

| Indicador                           | Interbank |
|-------------------------------------|-----------|
| ISIC                                | 1.240.062 |
| Liquidez                            | 0,43      |
| Rotación de activos                 | 0,06      |
| Solvencia                           | 0,93      |
| Deuda / patrimonio                  | 13,17     |
| Rentabilidad sobre ventas netas (%) | 27,25     |
| Rentabilidad sobre activos (%)      | 1,21      |
| Rentabilidad sobre patrimonio (%)   | 17,09     |

Fuente: EMIC, indicadores financieros.

#### Anexo 4: Indicadores financieros de Interbank (al 31 de agosto de 2008, en porcentaje)

| Indicador                                                           | Interbank |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| Solvencia                                                           |           |
| Apalancamiento global ( N° de veces )*                              | 9,47      |
| Pasivo total / capital social y reservas ( N° de veces )            | 16,81     |
|                                                                     |           |
| Calidad de activos                                                  |           |
| Cartera atrasada / créditos directos                                | 1,03      |
| Cartera atrasada M.N. / créditos directos M.N.                      | 1,60      |
| Cartera atrasada M.E. / créditos directos M.E.                      | 0,57      |
| Créditos refinanciados y reestructurados / créditos directos        | 1,27      |
| Provisiones / cartera atrasada                                      | 284,37    |
|                                                                     |           |
| Eficiencia y gestión                                                |           |
| Gastos de administración anualizados / activo rentable promedio     | 6,91      |
| Gastos de operación / margen financiero total                       | 56,98     |
| Créditos directos / personal (\$/. miles)                           | 1.619     |
| Depósitos / número de oficinas (\$/. miles)                         | 50.768    |
|                                                                     |           |
| Rentabilidad                                                        |           |
| Utilidad neta anualizada / patrimonio promedio                      | 33,21     |
| Utilidad neta anualizada / activo promedio                          | 2,52      |
| Ingresos financieros / ingresos totales                             | 77,09     |
| Ingresos financieros anualizados / activo rentable promedio         | 14,16     |
|                                                                     |           |
| Liquidez                                                            |           |
| Ratio de liquidez M.N.                                              | 36,74     |
| Ratio de liquidez M.E.                                              | 44,30     |
| Caja y cancos M.N. / obligaciones a la vista M. N. ( N° de veces )  | 0,67      |
| Caja y bancos en M.E. / obligaciones a la vista M.E. ( N° de veces) | 3,58      |
|                                                                     |           |
| Posición en moneda extranjera                                       |           |
| Posición global en M.E. / patrimonio efectivo*                      | (4,48)    |

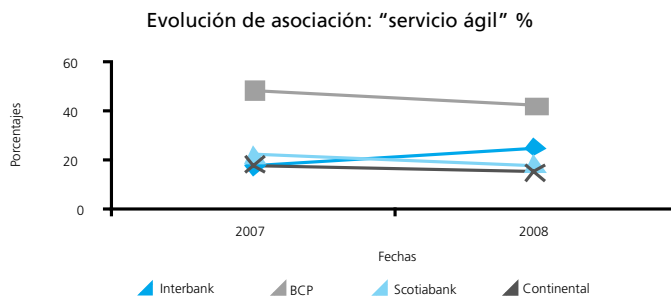
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <<http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/Boletin/BoletinBM/defaultbk.htm>>.

## Anexo 5: Distribución de tiendas

| Tiendas           |               | N° de tiendas |
|-------------------|---------------|---------------|
| Tiendas Lima      |               | 89            |
| Tiendas Provincia | Región Norte  | 16            |
|                   | Región Centro | 17            |
|                   | Región Sur    | 15            |
| Tiendas Money     |               | 42            |
| Total de tiendas  |               | 179           |

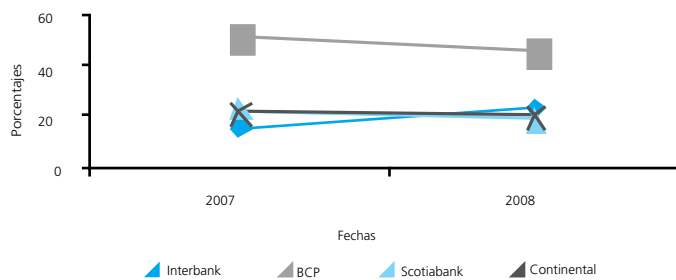
Fuente: entrevista a Moisés Gordillo, ejecutivo de Márketing senior.

## Anexo 6: Resultados de la campaña: evolución de atributos



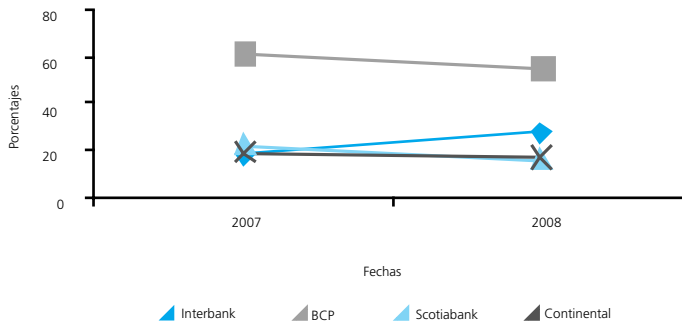
Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

### Evolución de asociación: "mejores servicios – productos" %



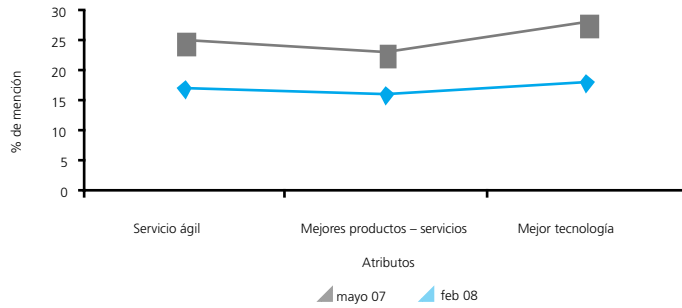
Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

### Evolución de asociación: "mejor tecnología" %



Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

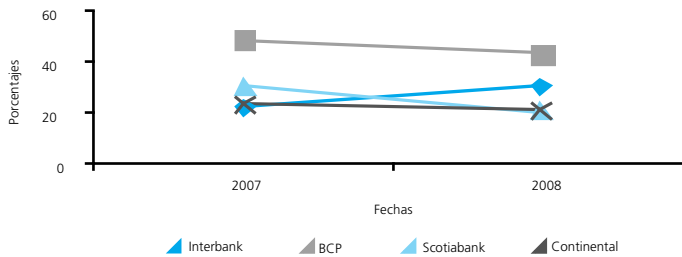
### Evolución de atributos – Interbank



Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

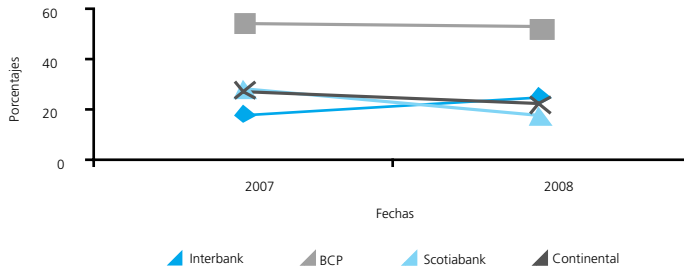
## Anexo 7: Resultados de la campaña: evolución de asociación

### Evolución de asociación: "banco innovador" %



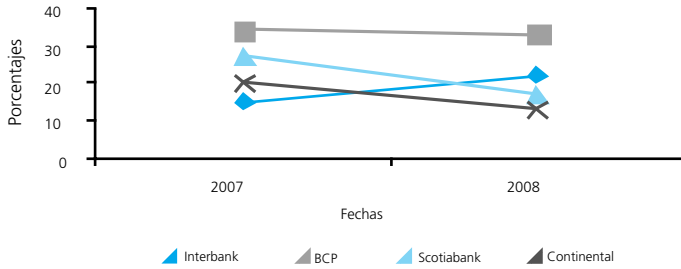
Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

### Evolución de asociación: "banco eficiente" %



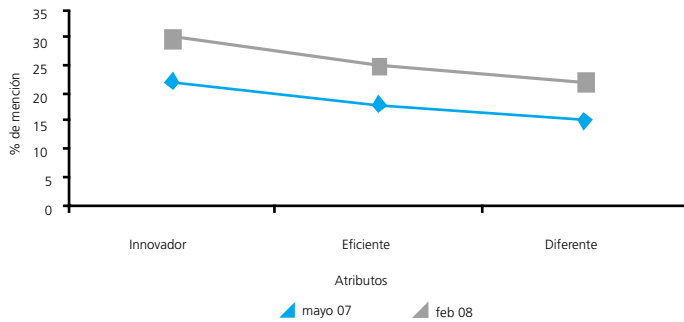
Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

### Evolución de asociación: "banco diferente" %



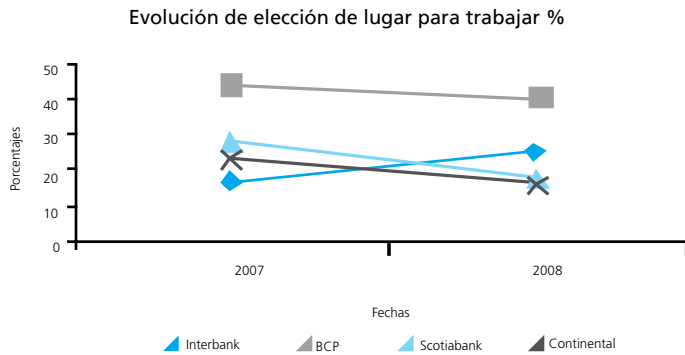
Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

### Evolución de asociación – Interbank



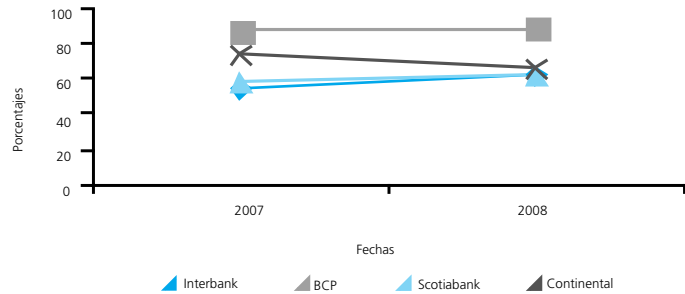
Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

## Anexo 8: Resultados de la campaña: evolución de elección de trabajo



Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

## Anexo 9: Resultados de la campaña: evolución de *awareness* espontánea



Fuente: Ipsos Apoyo (2008). *Bancarización del limeño 2007*. Lima.  
Elaboración: propia.

## 6. Bibliografía

- ▶ ARAUJO, Patricia; David MAYORGA y María Matilde SCHWALB (eds.)  
2005 *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2004*. Lima: Universidad del Pacífico y Alicorp.
- ▶ CASER. RIESGOS DE MERCADOS  
2008 *Riesgos bancarios a junio del 2008*. Lima.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad*. Lima.
- ▶ E-CAMARA.NET  
s.f. "Interbank en el camino de la competitividad". Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.e-camara.net/Marketing/pag3\\_marke.htm](http://www.e-camara.net/Marketing/pag3_marke.htm)>.



- ▶ INTERBANK
  - 2008a *Memoria anual 2007*.
  - 2008b *Interfondos: Boletín Mensual*. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008. <<http://www.interfondos.com.pe/Webs/INTERFONDOS/Documents/0/2008/boletines/boletin.pdf>>.
  - 2003 *Cuenta Millonaria*. Cd-ROM. Lima.
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO
  - 2008 "Bancarización del limeño 2007". En: *Marketing Data*, año 7, N° 107. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.ipsos-apoyo.com.pe/boletin/2008/febrero/informacion\\_apoyo.php](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/boletin/2008/febrero/informacion_apoyo.php)>.
- ▶ *EL COMERCIO*
  - 2008 "Pilsen se llevó los premios más importantes del EFFIE 2008". Fecha de consulta: 25 de agosto de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-05-30/pilsen-llevo-premios-mas-importantes-effie-2008.html>>.

## Entrevistas

- ▶ Entrevista al Sr. Moisés Gordillo, ejecutivo de Marketing senior, Interbank. Octubre del 2008.

## Páginas web

- ▶ INTERBANK. Fecha de consulta: 27 de agosto de 2008  
<http://www.interbank.com.pe/>
- ▶ SBS. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.sbs.gob.pe>





## VIII. Categoría

# Medios de comunicación



**effie**  
perú



te.

ácidos

portes

s Locales

**trome**



Medios de comunicación

# PREMIO EFFIE ORO

**Caso:** Diario *Trome*

**Campaña:** Lanzamiento *Trome norte*

**Anunciante:** Editora El Comercio S.A.

Ernesto Cortés Rojas Gerente General de Prensa Popular

Franklin Rodríguez Jefe de Producto Diario *Trome*  
Cornejo

Karen Francia Simauchi Promociones *Trome*

**Agencia:** McCANN-Erickson Corporation Publicidad S.A.

Fernando Fascioli García Gerente General

Jessica Sherit Mago Directora de Cuentas

Medios de  
comunicación

# PREMIO EFFIE ORO

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)



# CASO: DIARIO *TROME*

**Categoría:** Medios de comunicación  
**Premio:** EFFIE Oro  
**Elaborado por:** Claudia Montiel y Ricardo Murillo

## 1. Análisis del sector

En el sector diarios se puede encontrar un gran número de casas editoras que cuentan con diversos tipos de diarios destinados a distintos niveles socioeconómicos de Lima y la región norte del país. Algunas de las principales editoras (con sus diarios en circulación) son:

| El Comercio        | La República        | Periodística Nacional | Sport             |
|--------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|
| <i>El Comercio</i> | <i>La República</i> | <i>Correo</i>         | <i>Todo Sport</i> |
| <i>Perú 21</i>     | <i>Libero</i>       | <i>Ojo</i>            | <i>El Chino</i>   |
| <i>Trome</i>       | <i>El Popular</i>   | <i>Ajá</i>            |                   |
| <i>Gestión</i>     |                     | <i>Bocón</i>          |                   |

Fuentes: <[http://es.wikipedia.org/wiki/El\\_Comercio\\_\(Per%C3%BA\)](http://es.wikipedia.org/wiki/El_Comercio_(Per%C3%BA))>, <<http://www.creditosperu.com.pe/pp-grupo-la-republica-s-a.php>>, <<http://www.creditosperu.com.pe/pp-empresa-periodistica-nacional-s-a-epensa.php>>.

El Perú cuenta con 73 diarios en las principales ciudades del ámbito nacional. Lima tiene 25 diarios entre los que figuran los de cultura, de economía, de deportes, de salud y belleza, los diarios chicha, etcétera. *El Comercio* es considerado como el decano de la prensa nacional y el más importante en ventas y recordación de marca en el país.

En función de la información que divulgan, los diarios se dividen en: formales e informales. En el primer grupo se encuentran los diarios especializados (como *Gestión*) y los no especializados (como *El Comercio*, *Expreso*, *La República*, *Ojo*). En el segundo grupo se encuentran los especializados en deportes (como *Bocón*, *Libero* y *Todo Sport*) y los no especializados (como *Ajá*, *El Chino*, *El Popular*, *Extra* y *Trome*)<sup>1</sup>.

En el anexo 1 se puede observar que, de un total de 622 lectores, la recordación de diarios (*top of mind*) en los segmentos A, B y C, el diario *El Comercio* se encuentra en primer lugar; en los segmentos B y C, el diario *Trome* se encuentra en segundo lugar; y en los segmentos D y E, el diario *Trome* se encuentra en primer lugar. Asimismo, se puede observar que en cuanto a recordación de diarios (*top of mind*) según rango de edades, *Trome* se encuentra en primer lugar en el grupo de 12 a 17 años, seguido por *El Comercio*, *Ajá* y *Perú 21*. En el rango de 18 a 24 años, el diario *El Comercio* se encuentra en primer lugar, seguido por *Trome*, *Ajá* y *Ojo*; en el grupo de 25 a 39 años, nuevamente el primer

<sup>1</sup> Araujo, Patricia; David Mayorga y María Matilde Schwalb (eds.) (2005). *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2004*. Lima: Universidad del Pacífico.



lugar lo ocupa *El Comercio*, seguido por *Trome*, *Ajá* y *Perú 21*; entre las edades de 40 a 54, el primer lugar lo tiene *El Comercio*, seguido por *Trome*, *Ojo* y *Ajá*; y, por último, en el rango de 55 a 70 años, *El Comercio* se encuentra en primer lugar, seguido por *Ojo*, *Trome* y *Ajá*.

*El Comercio* es el diario más leído en los niveles socioeconómicos A, B y C; seguido por *Perú 21*, *Trome*, *Ajá*, entre otros. *Trome* es el diario más leído en los niveles socioeconómicos D y E, seguido por los diarios *Ajá*, *El Comercio* y *Ojo*. Además, *El Comercio* es el diario más leído en todas las edades de los encuestados, a excepción de los lectores de 12 a 17 años, entre los que *Trome* se encuentra en primer lugar. Otros diarios importantes son *Ajá*, *Ojo* y *Perú 21*<sup>2</sup>.

Las secciones del diario leídas con mayor frecuencia son: deportes (40%), noticias internacionales (39%), espectáculos (36%) y política nacional (35%). La población de los NSE A y B tiende a leer en mayor proporción las secciones correspondientes a la política nacional y las noticias internacionales<sup>3</sup>. El quiosco es el principal lugar donde se adquieren los periódicos<sup>4</sup>.

El estudio de Apoyo también señala que las asociaciones entre los diarios y sus atributos permiten agruparlos en tres grupos definidos<sup>5</sup>. El primer grupo está conformado por los diarios que mantienen las características de ser formales, objetivos, veraces y educativos. A este grupo pertenecen los diarios *El Comercio*, *La República* y *Expreso*; también hay otros que comparten algunas de estas asociaciones, como son *Perú 21*, *Ojo* y *Correo*. Un segundo grupo está conformado por los diarios que se caracterizan por ser populares, baratos, regalones, y por su información sobre espectáculos y su peculiar manera de expresar la información; entre ellos se encuentran *Ajá*, *Trome* y *El Popular*. Un tercer grupo está conformado por los diarios especializados en deportes, como *Líbero*, *El Bocón* y *Todo Sport*, entre otros.

Los diarios han tendido a realizar promociones con el propósito de incrementar o mantener su lectoría, incrementar su circulación, mantener el atractivo del producto, entre otras razones. Entre las promociones realizadas se encuentran la entrega de fascículos coleccionables, de suplementos, de encartes, de discos compactos, de videos, de libros culturales; la realización de sorteos. Entre los temas de los fascículos coleccionables se encuentran: cocina, diccionarios/enciclopedias, temas de biología (animales, plantas), historia, geografía/atlas, computación/tecnología, salud/anatomía, suplementos escolares, inglés / otros idiomas, entre otros<sup>6</sup>.

En febrero del 2003, Empresa Editora El Comercio S.A. constituyó con Redes de Colombia S.A. (principal accionista de Caracol Televisión) una sociedad *holding* denominada Grupo TV S.A.C., en la que cada una suscribió 50% del capital social, lo que acrecentó el poderío de la empresa a escala nacional.

*Trome* fue lanzado con un precio de tapa de S/. 0,50 para hacer frente a la competencia de diarios de bajo precio; su valor agregado fue impulsado por medio de coleccionables desde fines del 2003. Mantiene su tendencia creciente en su mercado objetivo por el valor que entrega con su modelo informativo y promocional, además de contar con una buena cobertura geográfica para su circulación. Ello le ha permitido incrementar las ventas en 11,5% a junio del 2007, en comparación con el mismo mes del 2006.

La competencia directa de *Trome* la conforman otros diarios populares como *El Chino*, *Extra*, *El Popular* y *Ajá*. Durante el año 2007 se adquirió un terreno y se inició la construcción de una planta de impresión de diarios en formato tabloide en la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque, para atender oportunamente la demanda de diarios existente en la zona norte del país. Asimismo, se ha producido un cambio importante en la comercialización de publicidad gracias a la implementación de una

<sup>2</sup> Véase el anexo 2: Diarios leídos con mayor frecuencia, por nivel socioeconómico.

<sup>3</sup> Véase el anexo 3: Secciones del diario leídas con mayor frecuencia.

<sup>4</sup> Véase el anexo 4: Lugar de compra del diario.

<sup>5</sup> Apoyo, Opinión y Mercado S.A. (2004). *Actitudes hacia la prensa escrita. Informe gerencial de marketing*. Lima: Apoyo, Opinión y Mercado.

<sup>6</sup> Araujo, Patricia; David Mayorga y María Matilde Schwalb (eds.) (2005). *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2004*. Lima: Universidad del Pacífico.

política comercial orientada a contratos multimedia, los cuales ofrecen a los principales anunciantes la posibilidad de utilizar la sinergia entre los diversos medios que conforman la Corporación El Comercio según el público objetivo al que están dirigidos sus avisos.

El uso de un lenguaje coloquial ha popularizado el estilo de los diarios populares, ya que un gran número de habitantes en Lima introduce en su lenguaje el uso de jerga, especialmente los jóvenes, la cual de alguna manera se ha convertido en una forma de lenguaje en diversos segmentos socioeconómicos, incluso en las clases populares. En cuanto al perfil del lector tipo de diarios populares, este se encuentra íntimamente relacionado con las clases sociales y el grado de instrucción de la población.

Se puede percibir que la inclinación de cierto público lector hacia la prensa popular tiene que ver con el uso del lenguaje coloquial en las portadas, es decir, el uso de jerga en los titulares, subtítulos y algunas noticias internas, que brindan a los lectores una fácil comprensión y lectura. Es por eso que su nicho de mercado son los niveles socioeconómicos C, D y E, donde se han vendido muchos ejemplares y ocupa el primer lugar en recordación de marca.

Los productos sustitutos son Internet, la radio y la televisión, que publican o transmiten información de negocios, diversión y avisos publicitarios. La televisión y la radio, con sus programas de información como noticieros, programas de debate, espectáculos, etcétera, son los principales productos sustitutos de los diarios. Además, en el caso del diario *Trome*, que ofrece espacios publicitarios, también lo es la cuantiosa publicidad que se da en estos medios, pero a una escala menor, ya que la publicidad en el diario es de menor costo y menor alcance que la de medios masivos como la televisión y la radio.

Una de las principales barreras de entrada es el concepto que tienen los diarios populares baratos como diarios chicha, caracterizados especialmente por su estilo vulgar de explotación tendenciosa del sexo femenino, ataques y adjetivos hirientes a personajes públicos y todo aquello que pueda ser novedad, impacto o de interés humano.

Otra gran barrera de entrada es la competencia tradicional y sólida, como la empresa Epena, que publica los diarios *Ojo*, *Correo* y *Ajá*, y tiene una planta de impresión en Piura; el Grupo La República, con los diarios *La República*, *Líbero* y *El Popular*, que cuenta con una planta de impresión en Chiclayo y con *El Popular* como el diario líder de toda la zona norte (más de 60.000 ejemplares vendidos por día); además de los grupos editoriales regionales como La Industria y El Tiempo.

## 2. La empresa: Empresa Editora El Comercio S.A.

### 2.1 Historia

El diario *El Comercio* fue fundado el 4 de mayo de 1839 por Manuel Amunátegui y Alejandro Villota. Ambos tuvieron a su cargo la dirección del medio hasta 1861. En 1875 asumieron la dirección del diario José Antonio Miró Quesada y Luis Carranza, sobrino político de Amunátegui.

En 1905 asumió la dirección Antonio Miró Quesada de la Guerra, hijo de José Antonio Miró Quesada; y en 1935 asumió la dirección su hermano Aurelio Miró Quesada de la Guerra, en cuya gestión se adquirió el local principal del diario. En 1940 se sumó a la dirección del diario su hermano, Luis Miró Quesada de la Guerra, quien quedó como único director a la muerte de Aurelio, ocurrida en 1950. Luis Miró Quesada de la Guerra condujo el medio hasta 1974.

Entre los años 1974 y 1980, los medios de comunicación fueron confiscados por la Junta Militar de Gobierno. Solo con el retorno a la democracia, en julio de 1980, se devolvió el decano de la prensa nacional a sus legítimos dueños; asumió entonces la dirección general don Óscar Miró Quesada de la Guerra. Desde aquella fecha, *El Comercio* tuvo nuevamente dos directores: Aurelio Miró Quesada Sosa y Alejandro Miró Quesada Garland. Luego de la muerte del doctor Aurelio Miró Quesada en 1998, quedaron como directores generales Alejandro Miró Quesada Garland y Francisco Miró Quesada Cantuarias. Desde 1999, Alejandro Miró Quesada Cisneros es el director.

## 2.2 La empresa

Empresa Editora el Comercio S.A. se dedica a la publicación y distribución del diario *El Comercio*, así como de los diarios *Trome*, *Perú 21* y *Gestión*, en los que vende espacios publicitarios. De igual manera, se dedica a la edición, publicación y distribución de libros, revistas, folletos, semanarios, todo tipo de publicaciones gráficas, productos multimedia y videos.

“En junio del 2001, la Compañía lanzó a circulación el diario *Trome* dirigido a los sectores socioeconómicos C y D. Lo anterior constituyó un esfuerzo por ampliar la cobertura informativa de la Empresa llegando a nuevos sectores de la población, además de crear una nueva infraestructura periodística capaz de atender a este nuevo sector. A fines del 2001, *Trome* ya se había posicionado en niveles de lectoría entre los tres diarios más leídos de su categoría, y a partir del 2004 ocupa el primer lugar.

Asimismo, con el propósito de ampliar su cobertura periodística, la Compañía lanzó a circulación, en agosto del 2002, el diario *Perú.21*, dirigido a los sectores socioeconómicos B y C. En marzo del 2007, la Empresa adquirió el 99% de las acciones de Producciones Cantabria S.A.C. (propietaria de la marca *Diario Gestión*), por US\$1.4 millones. Además, adquirió los derechos patrimoniales sobre la información y fotografías contenidas en el banco de datos de dicho diario.

En los últimos años, la Compañía ha venido efectuando inversiones en una serie de empresas, por medio de las cuales se ha convertido en la principal corporación de multimédios del país, ofreciendo a sus clientes contratos multimedia que les permiten obtener una sinergia de los diversos medios que conforman la corporación (prensa escrita, televisión por cable e internet)<sup>7</sup>.

Desde su lanzamiento en el año 2003, el diario *Trome* logró consolidarse como líder absoluto en Lima en el segmento de diarios de 50 céntimos; sin embargo, en el norte del país sus ventas eran muy bajas: 9.500 ejemplares en toda la región; ocupaba el séptimo lugar en ventas (agosto del 2007). El diario llegaba tarde y no contaba con ningún contenido regional. Pese a ello, poseía los valores esenciales que el público buscaba en un diario popular. El líder de más de diez años en esta zona era *El Popular*, con una venta diaria de 60.000 ejemplares. Los otros diarios regionales, líderes por años en cada departamento, contaban con el respaldo de diarios como *La Industria* y *El Tiempo*, decanos en la región.

### 2.2.1 Visión<sup>8</sup>

#### Frente al país

“Se proyecta como un grupo de medios informativos independientes, veraces y plurales comprometidos editorialmente con la institucionalidad democrática y el justo nivel de vida en lo social, político y económico”.

#### Frente a sus múltiples audiencias

“Se proyecta como un innovador grupo formado por un conjunto de medios informativos, productos y servicios de calidad en constante innovación, atentos a las necesidades de sus lectores para servirlos”.

#### Frente a los trabajadores del grupo

“Se proyecta como una sociedad de empresarios y trabajadores que satisface las necesidades de desarrollo personal y profesional de quienes participan en ella”.

<sup>7</sup> Extraído de Apoyo y Asociados (2008). *Análisis de riesgo. Empresa Editora El Comercio S.A.* Lima: Apoyo y Asociados; [http://128.121.179.224/files/instituciones\\_no\\_financieras/empresa\\_editora\\_el\\_comercio/cu/el\\_comercio\\_cu.pdf](http://128.121.179.224/files/instituciones_no_financieras/empresa_editora_el_comercio/cu/el_comercio_cu.pdf).

<sup>8</sup> *El Comercio*. “Principios Rectores de aplicación para todos los medios y periodistas del Grupo El Comercio”. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://www.elcomercio.com.pe/EdicionOnline/Estaticas/principios-rectores/principiosr\\_sumario.html#lvision](http://www.elcomercio.com.pe/EdicionOnline/Estaticas/principios-rectores/principiosr_sumario.html#lvision)>.

### **Frente a los anunciantes**

“Se proyecta como una corporación de medios que entiende el negocio, el mercado y las necesidades de sus anunciantes, colaborando así con el logro de sus objetivos empresariales”.

### **Frente a los accionistas**

“Se proyecta como una inversión rentable que, atendiendo a estos Principios Rectores y a sus deberes con la sociedad, sus lectores, trabajadores y anunciantes, responde debidamente a las expectativas económicas de sus accionistas”.

### **2.2.2 Misión<sup>9</sup>**

#### **Frente a los lectores**

“Orientar e informar, entretener y culturizar satisfaciendo así la cultura informativa de los lectores”.

#### **Misión orientadora**

“Orientar a los ciudadanos dentro del marco de los principios democráticos, los derechos humanos y los valores cívicos, especialmente los que propugnan la libertad, la verdad, la honradez y la igualdad”.

#### **Misión informativa**

“Servir a los distintos grupos socioeconómicos de todo el país mediante la entrega de información independiente, veraz, plural y variada, a fin de contribuir con el logro de los objetivos que se han trazado”.

Asimismo, “incluye atender editorialmente los aspectos culturales, espirituales y de entretenimiento, de tal forma que satisfaga las necesidades intelectuales, y se eleve y gratifique al ser humano”.

#### **Frente a los anunciantes**

“Conocerlos y servirlos”.

#### **Misión de servicio**

“Conocer las necesidades de nuestros anunciantes para brindarles un servicio adecuado que les permita difundir su información comercial en forma eficiente, honesta, veraz y rentable”.

## **3. El producto**

*Trome* era líder en Lima en el segmento de diarios económicos de S/. 0,50 en los niveles socioeconómicos C, D y E, pero en el norte del país se encontraba en el séptimo lugar en las preferencias de los consumidores, llegaba tarde y no contaba con ningún contenido regional.

Entonces, conociendo las características fundamentales del producto como un diario económico, divertido, fácil de entender y que brinda oportunidades a los consumidores de avisos publicitarios de menores costos, se buscó primero, para posicionarse en el mercado norte, construir una planta en Chiclayo; y se hizo una propuesta de inclusión de contenido regional acompañado con promoción regional. Se concibió un producto con veinticuatro páginas a todo color, con 30% de contenido local y promociones locales. Con esto logró posicionarse en el mercado norte donde alcanzó el segundo lugar

---

<sup>9</sup> Ibíd.

en ventas en diciembre del 2007 con 25.000 ejemplares diarios, que en marzo del 2008 se habían elevado a 31.000 ejemplares, en tanto que las ventas por publicidad crecieron 123%<sup>10</sup>.

### 3.1 Escenario

Desde el 2003, *Trome* logró situarse como líder absoluto en Lima en el segmento de los diarios de 50 céntimos.

En el norte (por ejemplo, en las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo y Chiclayo) las ventas de *Trome* eran muy bajas: 9.500 diarios en toda la región. El diario llegaba tarde y no contaba con ningún contenido regional.

El segmento de diarios de 50 céntimos estaba conformado en el norte por tres grupos bien definidos:

- ▶ Los diarios de escala nacional que no tenían contenido regional (*Trome* y *Ojo*).
- ▶ Los diarios de escala nacional con contenido regional que sí se imprimían en la zona (*El Popular* y *Ajá*).
- ▶ Los diarios netamente regionales (*Correo*, *La Hora* – Piura, *Satélite* – Trujillo, *Norteño* y *Ciclón* – Chiclayo).

Como ya se mencionó, el líder en esta zona desde hace más de diez años es *El Popular*, con una venta de 60.000 ejemplares. En este entorno, *Trome* se encontraba en séptimo lugar.

### 3.2 Mercado objetivo

El diario *Trome* forma parte del segmento de diarios de 50 céntimos y está dirigido a un grupo de hombres y mujeres de 18 a 49 años de nivel socioeconómico C y D de la región norte. Se trata de un segmento interesante dentro del grupo de lectores, ya que son “los progresistas”, personas que tienen la necesidad de encontrar un “aliado” que les brinde herramientas que les permitan surgir y seguir saliendo adelante y que los mantenga informados con noticias regionales; además, están interesados en la relación calidad – precio y en la puntualidad.

Esta gente se caracteriza por su sencillez, practicidad, optimismo, su constante búsqueda de surgir con su trabajo y sus estudios. Son personas que no se conforman con lo que tienen y que, por el contrario, siempre buscan algo mejor.

### 3.3 La campaña promocional

Su enfoque se basa en tres ejes fundamentales:

- ▶ Contenido: principalmente orientado a temas de utilidad dirigidos a la familia; cuenta con información valorada por su público objetivo, lo que garantiza el carácter utilitario del diario.
- ▶ Promociones: por medio de las campañas promocionales se promueve la participación de todos los miembros del hogar, con lo que se refuerza el concepto de que es un diario dirigido a la familia.
- ▶ Comunicación: el contenido y las promociones refuerzan el concepto de que si bien el diario cuesta 50 céntimos, el valor del mismo es mucho mayor.

---

<sup>10</sup> Información obtenida de un informe presentado por Jessica Sherrit Mago, representante de la empresa McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.

### 3.4 Objetivos y estrategias de marketing

- ▶ Llegar a un 90 % de cobertura en puntos de venta en toda la región norte.
- ▶ Posicionar a *Trome* entre los tres diarios de mayor circulación en toda la región norte en un período de un año. Para lograr esto debía superar los 20.000 ejemplares vendidos por día.
- ▶ Desarrollar un contenido regional para el público del norte sin perder la esencia del producto.
- ▶ Incrementar en 50% la venta de publicidad local.

#### Producto

El producto es el diario, que cuenta con muchos beneficios y con un gran respaldo en la zona de Lima. Sin embargo, era prácticamente desconocido en la zona norte del país, debido a que los canillas no lo distribuían y su presencia en puntos de venta era muy baja, menos de 45%<sup>11</sup>.

Se decidió lanzar una edición especial del diario *Trome* para la región norte, con el mismo posicionamiento con el que logró su liderazgo en la capital: “*Trome* cuesta 50 céntimos, vale mucho más”, pero con información local y que, adicionalmente, llegara a tiempo a sus lectores. El número total de páginas era veinticuatro; de ellas, siete contenían información regional y siete eran páginas de deportes. El diseño era a todo color e incluía una mayor cantidad de promociones regionales.

#### Precio

El precio fue el mismo que se utilizaba en su segmento de la capital, 50 céntimos. Por lo tanto, no fue tomado como elemento diferenciador con respecto a la competencia, ya que los demás diarios tienen el mismo precio.

#### Canales de distribución

Se utilizaron los medios tradicionales de distribución de este tipo de producto, que son puntos de venta y canillas. La consigna principal era hacer que el diario estuviera a tiempo en los puntos de venta. Para lograr el cumplimiento de esta meta, se eligió un punto central en la zona delimitada por los departamentos de Tumbes, Piura, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad y Áncash. Con ello se esperaba lograr 90% de cobertura. Chiclayo fue elegida como la ciudad donde se ubicaría una nueva planta de producción para repartir y distribuir el diario a los diversos puntos de venta<sup>12</sup>.

#### Promoción

La estrategia de marketing se basó en el desarrollo de una campaña promocional cuyo título fue: “Ahora *Trome* se hace en el norte”. La campaña se lanzó en agosto del 2007 y para septiembre del mismo año ya había superado su meta inicial de pasar del puesto 7 al 3 en el *ranking* de diarios en el norte. Este crecimiento se ha mantenido constante a lo largo de los meses, y para marzo del 2008 el diario triplicó su nivel de ventas anterior al lanzamiento<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*

<sup>12</sup> *Ibíd.*

<sup>13</sup> *Ibíd.*

### 3.5 Objetivos comunicacionales

La estrategia de lanzamiento del diario *Trome* se basó en:

- ▶ Capacidad de producción local: las zonas a las que se quería llegar con el diario eran las regiones de Tumbes, Piura, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad y Áncash. Para ello, se debía elegir una ciudad ubicada en el centro de este ámbito geográfico, que permitiera llegar a la hora adecuada y así lograr una cobertura de 90%. Se eligió a Chiclayo como la ciudad donde se instalaría una planta de producción para repartir y distribuir el diario a los diversos puntos de venta.
- ▶ Producto: se lanzó una edición especial de *Trome* para la región norte, con el mismo posicionamiento que había logrado su liderazgo en Lima: “*Trome*, cuesta 50 céntimos, vale mucho más”, pero con una edición con información específica de la zona y que llegara a sus lectores a tiempo.
- ▶ El contenido del diario era de veinticuatro páginas a todo color, con siete páginas de información regional, más promociones regionales e información deportiva.
- ▶ Se contó con una campana de televisión, radio, vía pública y BTL.

### 3.6 Estrategia comunicacional

#### 3.6.1 Publicidad de la campaña

Se hizo uso de una campaña que no buscaba enfrentar a la competencia sino, más bien, dar a conocer los atributos diferenciadores que posee el producto.

El objetivo era romper con una costumbre de uso. Se empleó una campaña televisiva, radial, por vía pública y BTL, con mayor énfasis en las tres primeras.

En cuanto a las estrategias de BTL empleadas, podemos mencionar las siguientes<sup>14</sup>:

- ▶ Ruletas ganadoras ubicadas en veintiséis mercados entre septiembre y octubre, con un alcance promedio de 1.000 participantes por mercado.
- ▶ Auspicios de los principales conciertos musicales.
- ▶ Reparto de bolsas de mercado plásticas en los principales mercados minoristas.
- ▶ Reparto de mandiles a ambulantes (emolienteros, cremoladeros, canillas).
- ▶ Reparto de individuales en restaurantes de comida popular.

La estrategia promocional se basó en trabajar promociones diferenciadas para la zona. La campana se inició el 3 de septiembre. El día 24, el lector de *Trome* del norte encontró un obsequio dentro del diario. Durante los primeros dos meses y medio, *Trome* obsequió a sus lectores estampitas y pósters de carácter religioso, ya que conocía el fervor religioso de los habitantes del norte y su devoción por determinados santos. Además, entregó calendarios religiosos regionales e imágenes diferenciadas por zona, así como pósters de los equipos más populares de la región<sup>15</sup>.

**Estrategia de liderazgo en costos:** ventaja estratégica por costos en un mercado total<sup>16</sup>. *Trome* es un producto de bajo costo que ofrece exclusivos beneficios como la venta de espacios publicitarios que se centran en el segmento norte del mercado. El costo del diario *Trome* es de 50 céntimos y fue relanzado en el mercado norte (Piura, Chiclayo, Trujillo y Chimbote).

<sup>14</sup> *Ibíd.*

<sup>15</sup> *Ibíd.*

<sup>16</sup> Porter, Michael (2005). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecs.

La oferta existente en el mercado norte no satisfacía a una gran parte del segmento. Por su parte, el diario *Trome* contaba con los valores que el público quería en un diario popular, pero necesitaba tener un contenido regional que le permitiera convertirse en un producto norteño.

En los últimos años, Empresa Editora El Comercio S.A. ha adecuado su organización editorial y comercial para desarrollar, promocionar y vender productos de venta optativa de contenido cultural y de entretenimiento (por ejemplo: libros, CD, videos y revistas), los cuales han ido aumentando en número e internacionalizándose (participación en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara). Por su parte, el diario *Trome* ofrece muchos productos adicionales a su información. Entre ellos, libros para que los escolares entiendan las matemáticas y ciencias de una manera clara; también, pensando en los más pequeños, *Comprensión lectora 2*, una colección de libros para que estos se diviertan pintando durante sus vacaciones; asimismo, promociones por el Día de la Madre y el Día del Padre; y sorteos de computadoras e impresoras para atraer a nuevos clientes y fidelizarlos en el mediano plazo.

**Participación de mercado: líder.** Empresa Editora El Comercio S.A. es una compañía líder en el segmento, con años de experiencia en el sector de periódicos, y decidió relanzar en el mercado norte un producto que tiene una excelente reputación ganada a lo largo de los años. La empresa cuenta con la más moderna tecnología de producción y liderazgo en costos por conceptos de escala.

Por estas razones, el diario *Trome* se posicionó al cabo de un corto tiempo como líder en el sector de diarios populares de precio bajo en niveles socioeconómicos bajos. Se utilizó una estrategia ofensiva contra los demás periódicos populares que existen en el mercado (como, por ejemplo, *Ajá* y *El Chino*), contra los cuales se compitió en el poder de entendimiento del lenguaje del diario y los beneficios que ofrece (como avisos publicitarios y precio mucho más competitivo).

*Trome* es líder en los NSE C, D y E. "Actualmente hemos alcanzado un promedio de 350.000 ejemplares diarios de venta a nivel nacional, lo que nos convierte de lejos en el diario de mayor lectoría en el país, pero aspiramos a seguir creciendo", afirma Carlos Espinoza, director de *Trome*.

### 3.6.2 Estrategia de medios

La campaña contó con la televisión como medio principal, y con la radio y la vía pública (paredes, cabinas telefónicas, pasacalles) como medios de apoyo. Como se mencionó anteriormente, se utilizó una estrategia paralela de BTL, con "ruletas regalonas", auspicios de los principales conciertos musicales, reparto de bolsas de mercado plásticas en mercados minoristas, reparto de mandiles a ambulantes y reparto de individuales en restaurantes de comida popular.

La publicidad en los medios masivos de comunicación fue en televisión y en la radio. En la televisión, en los canales: América Televisión, Panamericana y Universal Televisión, en Trujillo y Chiclayo; y América Televisión, Panamericana y TV Piura, en Piura. En la radio: en RPP, en Chimbote, Piura y Trujillo; en radio Frecuencia 100, en Trujillo; en radio La Caribeña, en Chimbote, Chiclayo y Piura; en radio Nova Stereo, en Chiclayo y Chimbote; y en radio Panamericana, en Trujillo.

### 3.7 Resultados atribuidos a la campaña

Los principales objetivos que se consiguieron con el lanzamiento del diario *Trome* son:

- ▶ Cobertura total de 97% de los puntos de venta, lograda en noviembre-diciembre del 2007.
- ▶ Al mes de diciembre, *Trome* ya había alcanzado los 25.000 ejemplares de venta diaria y con ello la segunda posición en circulación después de *El Popular*, que había bajado de 66.000 a 57.000 ejemplares.



- ▶ Las ventas netas acumuladas aumentaron de 281.135 ejemplares en el mes de diciembre del 2006 a 289.751 ejemplares en diciembre del 2007<sup>17</sup>.
- ▶ La evolución de la venta neta de ejemplares de *Trome* fue de 9.543 en mayo de 2007 a 36.648 en abril del 2008<sup>18</sup>.
- ▶ Estos resultados han estado acompañados también de un crecimiento en inversión publicitaria en el medio, de 123%.

#### 4. Preguntas de discusión

- a. Identifique las oportunidades y los riesgos que presentó la campaña desarrollada en la región norte por la Empresa Editora El Comercio para su producto *Trome*.
- b. Analice las fortalezas y debilidades de *Trome*.
- c. ¿Cuáles fueron los principales atributos del diario *Trome* en su lanzamiento en la región norte?
- d. ¿Cuál es el posicionamiento del diario *Trome* en la región norte?
- e. ¿Cuáles son los principales proveedores del diario *Trome*?
- f. ¿Cuáles son los principales factores que favorecieron el éxito de la campaña de *Trome*?

#### 5. Anexos

##### Anexo 1: Recordación de diarios por nivel socioeconómico (*top of mind*, en porcentaje)

| Diarios             | Nivel socioeconómico |    |    |    |    |
|---------------------|----------------------|----|----|----|----|
|                     | A                    | B  | C  | D  | E  |
| <i>El Comercio</i>  | 67                   | 53 | 25 | 18 | 11 |
| <i>Trome</i>        | 1                    | 9  | 23 | 22 | 21 |
| <i>Ajá</i>          | 3                    | 3  | 6  | 12 | 16 |
| <i>Ojo</i>          | 2                    | 4  | 7  | 9  | 13 |
| <i>Correo</i>       | 5                    | 2  | 9  | 8  | 1  |
| <i>Perú 21</i>      | 11                   | 6  | 5  | 6  | 5  |
| <i>La República</i> | 3                    | 8  | 7  | 4  | 1  |
| <i>El Popular</i>   | 2                    |    | 4  | 4  | 10 |

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (622).

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado (2007). *Hábitos y actitudes hacia la prensa escrita. Informe gerencial de marketing*. Diciembre. p. 24.

<sup>17</sup> Véase el anexo 5: Ventas netas acumuladas por mes: planta norte del diario *Trome*.

<sup>18</sup> Véase el anexo 6: Evolución de ventas del diario *Trome*.

## Anexo 2: Diarios leídos con mayor frecuencia, por nivel socioeconómico

| Lectoría de diarios – diarios leídos frecuentemente (en porcentaje) |                      |    |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|----|----|----|----|
| Diarios                                                             | Nivel socioeconómico |    |    |    |    |
|                                                                     | A                    | B  | C  | D  | E  |
| <i>El Comercio</i>                                                  | 93                   | 71 | 48 | 34 | 15 |
| <i>Trome</i>                                                        | 9                    | 25 | 44 | 55 | 44 |
| <i>Ajá</i>                                                          | 6                    | 9  | 23 | 32 | 30 |
| <i>Ojo</i>                                                          | 9                    | 14 | 25 | 27 | 26 |
| <i>Perú 21</i>                                                      | 39                   | 26 | 10 | 12 | 7  |
| <i>La República</i>                                                 | 14                   | 24 | 19 | 6  | 9  |
| <i>El Popular</i>                                                   | 2                    | 5  | 15 | 16 | 22 |
| <i>Correo</i>                                                       | 14                   | 13 | 17 | 14 | 8  |

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (622).

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado (2007). *Hábitos y actitudes hacia la prensa escrita. Informe gerencial de marketing*. Diciembre. p. 26.

## Anexo 3: Secciones del diario leídas con mayor frecuencia (en porcentaje)

|                          | Total | NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Deportes                 | 42    | 35    | 41    | 35    | 47    | 51    |
| Espectáculos             | 37    | 42    | 33    | 37    | 36    | 44    |
| Noticias internacionales | 31    | 34    | 39    | 27    | 30    | 34    |
| Política nacional        | 28    | 28    | 36    | 19    | 34    | 24    |
| Entretenimiento          | 26    | 28    | 21    | 24    | 29    | 27    |
| Policiales               | 26    |       |       |       |       |       |
| Cultura                  | 24    |       |       |       |       |       |
| Primera página           | 22    |       |       |       |       |       |
| Economía                 | 18    |       |       |       |       |       |
| Avisos clasificados      | 14    |       |       |       |       |       |

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (622).

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado (2007). *Hábitos y actitudes hacia la prensa escrita. Informe gerencial de marketing*. Diciembre. p. 14.

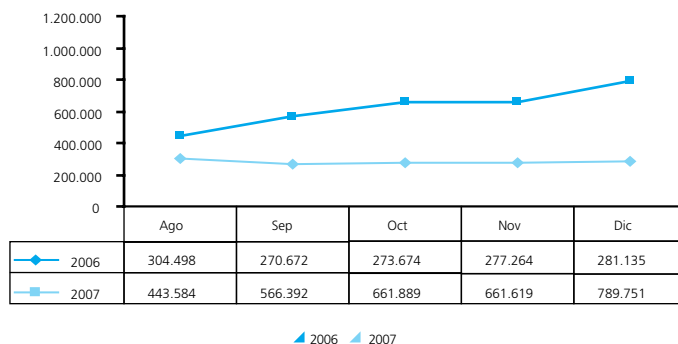
## Anexo 4: Lugar de compra del diario (en porcentaje)

|                          | Total | NSE A | NSE B | NSE C | NSE D | NSE E |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Quiosco                  | 80    | 62    | 75    | 77    | 85    | 85    |
| Vendedor amb. de diarios | 8     | 3     | 3     | 11    | 6     | 10    |

Base: total de lectores habituales de diarios entrevistados (331).

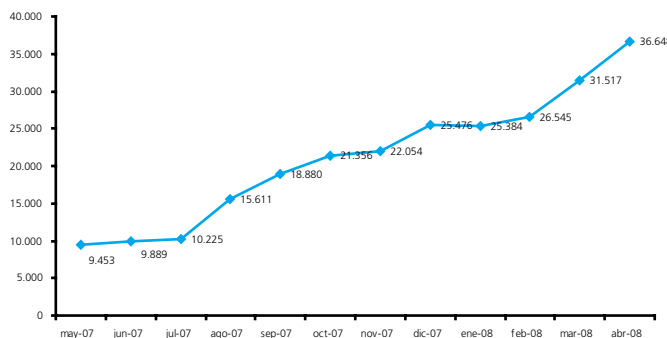
Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado (2007). *Hábitos y actitudes hacia la prensa escrita. Informe gerencial de marketing*. Diciembre. p. 24.

## Anexo 5: Ventas netas acumuladas por mes: planta norte del diario *Trome* (2006-2007)



Fuente: documento entregado por Jessica Sherrit M., de la empresa McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.

## Anexo 6: Evolución de ventas del diario *Trome* (mayo del 2007 – abril del 2008)



Fuente: documento entregado por Jessica Sherrit M., de la empresa McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.

## 6. Bibliografía

- ▶ APOYO Y ASOCIADOS  
2008 *Análisis de riesgo Empresa Editora El Comercio S.A.* Lima: Apoyo y Asociados.
- ▶ APOYO, OPINIÓN Y MERCADO S.A.  
2004 *Actitudes hacia la prensa escrita.* Informe gerencial de márketing. Lima: Apoyo, Opinión y Mercado.
- ▶ CAPELLINI, Mónica  
2004 "La prensa 'chicha' en Perú". En: *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, N° 88, diciembre, p. 32-7.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú.* Brochure del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.

- ▶ COPAJA RETUERTO, Ana; Lucio CONTTI; David MÁRQUEZ y Patricia URIBE  
2008 "El humor en la creatividad: casos peruanos". 14 de mayo. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://blog.pucp.edu.pe/item/23074>>.
- ▶ EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A.  
2008 *Memoria anual del 2007*. Lima.
- ▶ TROME  
2008 "Trome gana premio 'EFFIE de Oro'". 29 de mayo. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.trome.com/tonline/Html/2008-05-29/ontractualidad0900124.html>>.

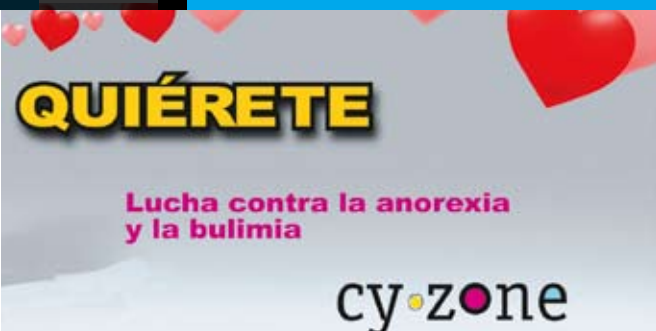
### Páginas web

- ▶ CRÉDITOS PERÚ. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.creditosperu.com.pe/pp-grupo-la-republica-s-a.php>  
<http://www.creditosperu.com.pe/pp-empresa-periodistica-nacional-s-a-epensa.php>
- ▶ *EL COMERCIO*. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.elcomercioperu.com.pe>



IX. Categoría

**Campaña de utilidad pública,  
interés social o fines  
no comerciales**



**effie  
perú**

A decorative background at the top of the page features numerous hearts of various sizes and colors, including white, light blue, and dark blue, scattered across a light blue gradient.

# QUIÉRETE

**Lucha contra la anorexia  
y la bulimia**

cy•zo•

cy•zone



Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

## PREMIO EFFIE PLATA

**Caso:** Cyzone  
**Campaña:** Quiérete

**Anunciante:** **CETCO S.A**  
Lourdes Montagne Suero Gerente General  
Adriana Arce Gerente de Márketing

**Agencia:** **JWT**  
Claudia Cárpena Directora de Cuentas  
Joyce Guevara Ejecutiva de Cuentas de Cyzone



Campaña de utilidad pública,  
interés social o fines no comerciales

# PREMIO EFFIE PLATA

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: CYZONE

**Categoría:** Campaña de utilidad pública, interés social o fines no comerciales

**Premio:** EFFIE Plata

**Elaborado por:** Roberto Ortiz y Chantal Drenthen

## 1. Análisis del sector

De acuerdo con la información proporcionada por el Comité Peruano de la Industria Cosmética y Productos de Aseo y Limpieza (Copic) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), "las ventas de productos cosméticos en el año 2007 crecieron en un 10% con respecto a las ventas del año anterior, lo cual no obedece a las proyecciones que se hicieron, las cuales eran de un aumento entre 15 y 20 por ciento. Las categorías que más crecieron durante ese año son perfumes y colonias, tanto masculinas como femeninas, además de los lápices labiales"<sup>1</sup>.

Las empresas que se encuentran en el sector de productos cosméticos realizan sus ventas por medio de distribuidores (supermercados, autoservicios, farmacias, bodegas, etcétera) y mediante ventas por catálogo (venta directa), sistema por el cual una consejera hace el pedido a nombre de sus clientas, recibe los productos y los entrega, por lo que gana una comisión.

Las marcas participantes en el sector son: Cyzone, Ésika, L'Bel (las tres de Belcorp), Unique, Clic (marca joven de Unique), Visions de Oriflame, Avon, Maybelline, Covergirl, Revlon, L'Oréal, Max Factor, Nivea, OPI, Cacharel, Givenchy, Pond's, Carolina Herrera, Neutrógena, Dyclas y Natura, entre otras; y las principales líneas de productos que comercializan son: maquillaje, fragancias, cremas para la piel, champús, reacondicionadores, accesorios de moda, etcétera.

## 2. La empresa: Belcorp

### 2.1 Historia

Cyzone, al igual que L'Bel y Ésika, es una marca de la corporación Belcorp. Esta corporación fue fundada en 1967 y fue una de las primeras en utilizar el método de venta directa en el sector de cosméticos en América Latina, donde este sistema no era muy conocido.

Este sistema de venta le permitió a la empresa ubicarse como líder, debido a la calidad de los productos que ofrecía y a la facilidad que tenían los clientes para adquirirlos por medio de un catálogo y desde cualquier lugar; además de que contaban con la asesoría de una consejera de belleza debidamente capacitada.

<sup>1</sup> "Industria cosmética peruana estima que sus ventas crecerán 15% este año". En: *Perú.com – Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 14 de febrero de 2009. <[http://www.peru.com/finanzas/idocs2/2008/2/22/detallado\\_documento\\_485406.asp](http://www.peru.com/finanzas/idocs2/2008/2/22/detallado_documento_485406.asp)>.

La empresa logró posicionarse en el mercado peruano en la década de 1980, y en esa misma década decidió iniciar operaciones en Colombia y Chile. En la década siguiente continuó con su expansión, esta vez con destino a los mercados de México y Venezuela.

Hoy en día, las marcas de Belcorp están presentes en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.

La filosofía de Belcorp indica que su éxito está sustentado en el compromiso total con el cliente, en la excelencia de su equipo humano, en una clara visión de futuro y en el sentido de su propósito.

La visión de la corporación es la siguiente: “Acercar a la mujer a su ideal de belleza, bienestar y realización personal”<sup>2</sup>.

## 2.2 La empresa

Cyzone es una marca de cosméticos especializada en maquillaje, moda y accesorios perteneciente a la Corporación Belcorp. Es la marca de mayor crecimiento de la corporación: 48% entre el 2006 y el 2007, y 36% entre el 2007 y el 2008.

Esta marca se basa en la diversión, originalidad y energía; cualidades que caracterizan al mercado al que dirigen su estrategia: mujeres jóvenes de 17 a 22 años. Estas jóvenes viven intensamente el presente, aman u odian, son escépticas, viven obsesionadas por cómo lucen, cambian constantemente y siempre están buscando novedades. Además, su grupo de referencia es muy importante y la opinión de sus pares es la única que valoran. En este segmento, Cyzone cuenta con 16,9% de participación<sup>3</sup> y se encuentra en primer lugar en recordación espontánea<sup>4</sup>, lo que la hace líder de opinión entre su grupo objetivo.

## 2.3 Estrategias de márketing

El comportamiento de Cyzone obedece a la estrategia de líder. El *target* de Cyzone, las jóvenes, están buscando novedades y cambian constantemente. Cyzone busca estar a la altura de sus expectativas, por eso es una marca que cambia y se renueva todo el tiempo en lo que respecta a portafolio, comunicación, estrategias, entre otros medios.

La ventaja comparativa que la marca ostenta por el momento es su poderosa recordación y asociación por parte de la juventud. Este tipo de ventaja requiere un trabajo constante para poder mantenerla en el tiempo. Pero adicionalmente a esto cuenta con una ventaja competitiva en la forma del apoyo de la Corporación Belcorp, que con sus recursos, experiencia, renombre en el mercado de cosméticos, pero, sobre todo, un canal de ventas consolidado, permite a la empresa reaccionar mejor en caso de un ataque.

## 2.4 Estrategia comunicacional

### 2.4.1 Publicidad de la campaña

Esta campaña surgió como respuesta a los resultados arrojados por diversos estudios de mercado. Cyzone descubre que el tema de la autoestima era muy relevante para su segmento objetivo. Muchas jóvenes, por la edad en que se encuentran y por las presiones sociales y familiares, no tienen la autoestima alta, lo que puede derivar en problemas más serios. La marca, en su afán de estar cada vez más cerca de ellas, se propuso hacer algo y ayudarlas.

---

<sup>2</sup> Belcorp. <<http://www.belcorp.biz/Vision.asp>>.

<sup>3</sup> A&S Asesoría y Servicio E.I.R.L., Market Research (2008). *Estudio de compras – mercado etario. Acum. mayo 2007 a febrero 2008*. Lima.

<sup>4</sup> A&S Asesoría y Servicio E.I.R.L., Market Research (2007). *Estudio de imagen de Cyzone y posicionamiento*. Lima.

Para lograr esto, la marca hizo una investigación sobre los problemas relacionados con las jóvenes. Mediante el Sistema de Inteligencia Juvenil Belcorp, se descubrió que los desórdenes alimenticios causantes de la anorexia y la bulimia son problemas importantes entre ellas, frente a los cuales se sienten vulnerables. La anorexia nerviosa es un trastorno alimenticio que se caracteriza por la privación de comer y por la pérdida excesiva de peso. La característica esencial de la bulimia es que la persona sufre de episodios de atracones compulsivos, seguidos por un gran sentimiento de culpabilidad y sensación de pérdida de control.

Se encontró que 8,3% de la población adolescente presenta tendencia a sufrir problemas relacionados con la alimentación<sup>5</sup>, y que 3,8% de adolescentes de Lima Metropolitana presentan crisis bulímica. Lo que hace que estos problemas sean aun más graves es que las jóvenes por lo general se rehúsan a enfrentarlos abiertamente.

Fue así como Cyzone decidió adoptar como causa social el reforzar la autoestima de las jóvenes mediante un concepto tan poderoso como “Quiérete”, y ayudar con ello a la prevención de desórdenes alimenticios como la anorexia y la bulimia.

### 2.4.2 Objetivos

- ▶ Reforzar la relación de la marca con las jóvenes de 17 a 22 años, mostrando que Cyzone es una marca comprometida con ellas no solo en sus momentos de diversión sino también en aquellos momentos difíciles.
- ▶ Crear conciencia entre las jóvenes sobre la gravedad de caer en la bulimia y la anorexia.
- ▶ Difundir la idea de “quererse a uno mismo como es”, como el principal pilar para evitar la anorexia y la bulimia.
- ▶ Lograr el autofinanciamiento de las actividades de prevención mediante la venta de 40.000 anillos y 50.000 personalizadores de celular “I love me”, en un plazo no mayor de ocho meses.

### 2.4.3 Estrategia de la campaña

El público al que la campaña se dirigía está compuesto por mujeres jóvenes de 17 a 22 años, y se desarrolló una estrategia para el ámbito latinoamericano en los once países donde la marca estaba presente.

Se buscó a un vocero que pudiera contribuir con el logro del objetivo principal de la campaña, es decir, llegar cada vez más a los jóvenes y su problemática para así generar credibilidad. Para esta función se eligió a Cielo Latini. Esta joven argentina de veintitrés años es la autora del libro *Abzurdah*, el cual utilizó como método terapéutico luego de haber salido de los problemas que la arrastraron a la anorexia y la bulimia.

Para llevar el mensaje de quererse a uno mismo y ayudar al autofinanciamiento de la campaña, se crearon productos con el ícono “I love me”, anillos y personalizadores de celular, para que las jóvenes pudieran expresar su solidaridad con la causa. Para promocionar los artículos, se diseñó un mensaje de campaña, además del eslogan y el logotipo representativos de la misma, que se incluyeron en los catálogos de venta. Estos símbolos, vitales para la campaña, buscaban ser la base de la causa social a la que esta se refería, y ponían énfasis en la prevención.

Para ayudar a apoyar el desarrollo de un programa de prevención en centros de alta concentración juvenil, se pactó una alianza con la organización VIVA (Vida y Valores), la cual tiene la labor de inculcar

<sup>5</sup> Instituto Especializado de Salud Mental “Honorio Delgado – Hideyo Noguchi” (2002). *Estudio epidemiológico metropolitano en salud mental 2002. Informe general*. Lima: IESM HDHN; y (2003). *Estudio epidemiológico metropolitano en salud mental 2003. Informe general*. Lima: IESM HDHN.

valores a los adolescentes y jóvenes para evitar que tengan problemas propios de la juventud de nuestra sociedad.

Como las jóvenes con este tipo de problemas no suelen comentarlos en voz alta y no saben de dónde obtener información confiable<sup>6</sup>, se desarrolló el *minisite* “Quiérete” en la página web de Cyzone, donde se puede leer acerca de estas enfermedades, pedir ayuda y comentar las experiencias personales desde la comodidad de sus casas y con un alias que les brinda la seguridad del anonimato.

#### 2.4.4 Ejecución de la campaña

La campaña se realizó del 7 de julio al 7 de agosto de 2007 y comprendió una estrategia de 360 grados en medios, con actividades ATL y BTL.

La campaña ATL (*above the line*) incluyó a Cielo Latini, los corazones y el llamado “Quiérete” en comerciales de cine, Internet y radio; avisos en revistas, vallas, paneles, buses, tarjetas telefónicas 147, puertas de baños de centros comerciales y espejos de los mismos; auspicio en el programa de televisión “Habacilar” y la visita de Cielo Latini a dicho programa; y *banners* en páginas web como MSN y Hotmail, las cuales son altamente visitadas por el público objetivo.

La campaña BTL (*below the line*) fue la más elaborada de las dos y comprendió las siguientes acciones:

- ▶ El uso de los corazones en todas las piezas y acciones desde el día del lanzamiento de la campaña, en que diez distritos de Lima amanecieron con miles de corazones con el llamado “Quiérete” pegados en sus calles.
- ▶ Se desarrolló la obra teatral “Solo si te quieres”, dirigida a jóvenes, docentes y público en general, en la cual se mostraban los problemas causados por los trastornos alimenticios.
- ▶ Se elaboró y ejecutó un programa de prevención en centros de alta concentración juvenil, el cual se encargó de dar charlas en colegios y universidades de Lima, a las que en algunas ocasiones asistió Cielo Latini para reforzarlas con su testimonio, además del *staff* de psicólogos de VIVA.
- ▶ Se desarrolló material educativo que se entregaba en las charlas para ayudar a un mejor entendimiento del mensaje.
- ▶ Se desarrolló el *minisite*, que incluía secciones de contenido educacional y preventivo de estas enfermedades, preguntas frecuentes, lugares donde conseguir ayuda, un psicólogo profesional *online*, *tests* de autoestima y una sección sobre Cielo Latini.
- ▶ Además, se hizo un *tour* de prensa por diversos medios de comunicación con la vocera de “Quiérete”.
- ▶ Durante el 2008 se prosiguió con la campaña con el objetivo de llevarla a provincias. Se organizaron charlas y obras de teatro en Trujillo, Chiclayo, Piura y Arequipa, las cuales llegaron a diecisiete colegios (1.932 impactos) y dieciséis universidades (8.000 impactos).

#### 2.4.5 Resultados obtenidos atribuidos a la campaña

- ▶ Incremento de 16% en los ingresos mensuales promedio a Cyzone.com<sup>7</sup>.
- ▶ Más de 200.000 visitas al *minisite* de “Quiérete”.

<sup>6</sup> En Internet existen páginas de todo tipo, desde las que explican y combaten estas enfermedades, hasta las que las promueven como estilos de vida alternativos para las chicas que se quieren ver bien y enfrentar otros problemas que tienen. Como algunos de estos portales dan información confusa, muchas jóvenes agudizan más su problema en lugar de solucionarlo.

<sup>7</sup> Véase el anexo 1: Visitas a la página web de Cyzone y al *minisite* de “Quiérete”.

- ▶ Más de 65.000 visitas en You Tube a los *links* relacionados con “Cielo Latini – Cyzone”.
- ▶ Casi 300 miembros en el grupo “I love me”, creado espontáneamente en Facebook.
- ▶ *Publicity* gratuita valorizada en US\$ 125.000<sup>8</sup>.
- ▶ Venta de 98.641 personalizadores hasta abril del 2008, valorizados en US\$ 104.450, cuando se esperaba vender solo 50.000.
- ▶ Venta de 28.633 anillos hasta abril del 2008, valorizados en US\$ 93.671, cuando se esperaba vender solo 20.000.
- ▶ Se llegó a 3.090 personas en veintidós colegios con las visitas del programa de prevención.
- ▶ Se llegó a 3.130 personas en diez presentaciones en universidades de la obra “Solo si te quieres”
- ▶ Luego de la campaña, 51% de las jóvenes señala que Cyzone realiza acciones a favor de los jóvenes porque apoya la lucha contra la anorexia y la bulimia.
- ▶ Se incrementó el *top of mind* en 8 puntos porcentuales, de 31% a 39% después de la campaña.
- ▶ Aumentó la recordación total espontánea, de 68% en el 2006 a 74% en el 2007, después de la campaña<sup>9</sup>.

### 3. Preguntas de discusión

- a. Haga un análisis del sector cosméticos.
- b. Haga un análisis FODA.
- c. ¿Cuál es la estrategia competitiva de Cyzone?
- d. ¿Cuál es el posicionamiento de Cyzone?
- e. ¿Cuáles fueron los principales resultados de la campaña?
- f. ¿Qué factores influyeron en el éxito de la campaña?

<sup>8</sup> Data interna de Cyzone.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

## 4. Anexos

### Anexo 1: Visitas a la página web de Cyzone y al *minisite* de “Quiérete”

| Año 2007              |              |                    |
|-----------------------|--------------|--------------------|
| Campaña (fecha)       | Visitas site | Visitas “Quiérete” |
| C07 (24 abr – 14 may) | 212.815      |                    |
| C08 (15 may – 28 may) | 170.622      |                    |
| C09 (29 may – 18 jun) | 222.990      |                    |
| C10 (19 jun – 9 jul)  | 234.151      | 11.212             |
| C11 (10 jul – 30 jul) | 233.418      | 23.167             |
| C12 (31 jul – 20 ago) | 239.690      | 16.994             |
| C13 (21 ago – 10 sep) | 293.277      | 27.462             |
| C14 (11 sep – 01 oct) | 358.354      | 38.823             |
| C15 (2 oct – 22 oct)  | 300.466      | 26.389             |
| C16 (23 oct – 12 nov) | 312.361      | 26.992             |
| C17 (13 nov – 3 dic)  | 238.353      | 15.084             |
| C18 (4 dic – 25 dic)  | 233.948      | 13.277             |
| Total                 |              | 199.400            |

Fuente: data interna de Cyzone, Web Trends, Web Statistics.

## 5. Bibliografía

- ▶ A&S ASESORIA Y SERVICIO E.I.R.L., MARKET RESEARCH  
2008 *Estudio de compras – mercado etario acum. mayo 2007 a febrero 2008*. Lima.  
2007 *Estudio de imagen de Cyzone y posicionamiento*. Lima.
- ▶ ANDINA, AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS  
2008a “Industria cosmética peruana estima que sus ventas crecerán 15% este año”.  
Fecha de consulta: 22 de febrero de 2008. <<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=DnzZOLL C+T8=>>>.  
2008b “Peruanos gastan en promedio US\$ 32 al año en cosméticos y cuidado de la piel”.  
Fecha de consulta: 9 de abril de 2008. <<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=tHW QIZERGp4=>>>.
- ▶ ARAUJO, Patricia; David MAYORGA y María Matilde SCHWALB  
2003 *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los Premios EFFIE 2002*.  
Lima: Universidad del Pacífico.
- ▶ BLOG DE PUBLICIDAD CREATIVA  
2008 “Anorexia-y-bulimia”. Fecha de consulta: 23 de julio de 2008. <<http://anuncios creativos.wordpress.com/2008/07/23/publicidad-extrema/anorexia-y-bulimia/>>>.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad*. Lima.
- ▶ INSTITUTO ESPECIALIZADO DE SALUD MENTAL “HONORIO DELGADO – HIDEYO NOGUCHI”  
2003 *Estudio epidemiológico metropolitano en salud mental 2003. Informe general*.  
Lima: IESM HDHN.

- ▶ 2002 *Estudio epidemiológico metropolitano en salud mental 2002. Informe general.*  
Lima: IESM HDHN

### Páginas web

- ▶ BELCORP. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.belcorp.biz/Vision.asp>
- ▶ CYZONE – CAMPAÑA “QUIÉRETE”. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.cyzone.com/portal/quierete /principal.asp>





# X. Categoría

## Grandes marcas



**effie**  
perú







Grandes marcas

# PREMIO MARCA CLÁSICA

Caso: Pilsen Callao

**Anunciante:** Backus & Johnston

Piotr Jurjewicz Blaszk Vicepresidente de Márketing  
Enrique Rosas Bernedo Director de Marca Pilsen Callao

**Agencia:**

**Publicis y Asociados S.A**

Álvaro Flórez Estrada Gerente General  
Garland

Grandes  
marcas

# PREMIO MARCA CLÁSICA

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO: PILSEN CALLAO

**Categoría:** Grandes Marcas  
**Premio:** Marca Clásica  
**Elaborado por:** Carolina Ternero y Christoph Dock

## 1. Análisis del sector

Entre el 2007 y el 2008, la industria cervecera ha tenido mucho dinamismo con el lanzamiento de nuevas marcas y renovación de productos, así como por un aumento del consumo per cápita, que aún es relativamente bajo comparado con el de otros países, tanto de Europa como de América Latina. Este consumo, sin embargo, se está incrementado como consecuencia del mayor poder adquisitivo de la población peruana. En el 2008, el consumo per cápita llegó a 41,6 litros, frente a 36,7 litros en el 2007<sup>1</sup>.

Actualmente, el mercado cervecero en el Perú está liderado por el Grupo Backus, con una participación de mercado superior a 85%<sup>2</sup>. Cuenta con seis plantas de producción descentralizadas y un portafolio de marcas diferenciado para diversas ocasiones de consumo. Las marcas nacionales son: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Pilsen Trujillo, Barena, Arequipeña y San Juan. Además, cuenta con la marca *premium* internacional Peroni Nastro Azzurro, del portafolio de SABMiller, que busca elevar la categoría de la cerveza en el Perú.

La empresa Ambev Perú, que inició operaciones en el año 2005, cuenta con dos marcas de cerveza: Brahma y Zenda, y cerró el año 2008 con una participación de mercado de 8%; mientras que el nuevo competidor, Ajeper, que luego de ser un actor importante en el mercado de bebidas gaseosas en el país incursionó en el mercado cervecero con una propuesta de precios bajos a través de sus marcas Franca y Caral, cuenta con una participación de mercado cercana a 5%.

## 2. La empresa: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.<sup>3</sup>

### 2.1 Historia

Backus y Johnston (en adelante Backus) fue constituida el 10 de mayo de 1955 asumiendo el activo y el pasivo de la empresa Backus y Johnston Brewery Company Limited, una empresa fundada en Londres en 1889. Entre 1955 y 1973, el mercado se desarrolló significativamente y se modernizó la planta del Rimac.

<sup>1</sup> "Consumo per cápita de cerveza en el Perú llegará a 45 litros al final de 2008, calcula grupo Aje". En: Andina, Agencia Peruana de Noticias. Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=pm4/zslhpYo=>>>.

<sup>2</sup> Véase el anexo 1: Cuotas de mercado de cervezas (Perú).

<sup>3</sup> "Historia de Backus". Fecha de consulta: agosto del 2008. <<http://www.backus.com.pe/pdf/HistoriaBackus.pdf>>.

En 1981 quedó instalada la primera línea de embotellamiento en la planta de Ate. En 1994 adquirió el 62% del capital de la Compañía Nacional de Cerveza S.A. (CNC), que había sido su competidora más importante por años y era accionista mayoritaria de Sociedad Cervecera de Trujillo. En el año 1996, se fusionaron estas dos cervecerías y Cervecería del Norte S.A. con cervecería Backus y se creó Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. En el año 2000, Backus adquirió Cía. Cervecera del Sur del Perú S.A. (Cervesur) y se consolidó así como el mayor grupo cervecero en el mercado peruano.

Luego, en el 2002, el grupo empresarial Bavaria, de Colombia, se convirtió en el principal accionista de la sociedad al adquirir un paquete mayoritario del capital social.

Por último, en el año 2005, el Grupo Bavaria se integró al Grupo SABMiller, segundo grupo cervecero en el ámbito mundial con presencia en más de 60 países y con un portafolio de marcas muy diversificado.

## 2.2 La empresa

Durante el ejercicio 2007 continuó la tendencia de incremento de ventas iniciada en años anteriores, pese a la presencia de un nuevo competidor y a la política, seguida por ambos, de fijar sus productos a precios considerablemente más bajos.

El crecimiento obtenido se sustenta en diversas iniciativas y proyectos orientados a sus canales de comercialización y a satisfacer las necesidades de los consumidores. El consumo per cápita creció de 33,7 litros en el 2006 a 36,7 litros en el año 2007. Las marcas de Backus se encuentran constantemente en un proceso de construir y afianzar sus posicionamientos y estrategias.

La visión Backus es ser la empresa en el Perú más admirada por:

- ▶ El crecimiento del valor de la participación de mercado a través del portafolio de marcas.
- ▶ Otorgar el más alto retorno de inversión a su accionista.
- ▶ Ser el empleador preferido.
- ▶ Su modelo de gestión.

La misión de la empresa es: poseer y potenciar las marcas de bebidas locales e internacionales preferidas por el consumidor.

Backus incentiva a que sus trabajadores participen de manera activa y coordinada con otras áreas de la empresa en temas relacionados con nuevas estructuras organizacionales, administración del desempeño, medición de clima, nuevos enfoques en compensaciones, gestión y desarrollo de talento, comunicación abierta, entre otros aspectos.

El enfoque se centra en el capital humano como ventaja competitiva clave de la organización, orientada a la autogestión y al autoaprendizaje de sus integrantes, en la búsqueda permanente de una "cultura de alto desempeño" basada en sólidos valores corporativos.

Para el futuro, la meta de la corporación es mejorar su competitividad en el mercado. Aumentar la capacidad de la fuerza de ventas generando nuevas actividades e ideas, reforzar la calidad total de productos y servicios. Además, se debe optimizar el uso de los recursos y la calidad de información para las decisiones funcionales, y desplegar una única cultura de control de costos, con roles y responsabilidades definidos. Por último, se debe continuar en busca de oportunidades de mejoras en eficiencia, ahorros y rentabilidad.

## 2.3 El producto

La cerveza tiene más de 4.000 años de existencia y popularidad. Sus primeros indicios de consumo se encuentran en la antigua Mesopotamia, cuyos habitantes fermentaban el grano, el cual tenía carácter sagrado y medicinal.

En la actualidad, las cervezas se elaboran a partir de la fermentación del mosto procedente de la malta de cebada, a la que se le añade un lúpulo, para luego someterlo a un proceso de cocción. La utilización del lúpulo, una planta trepadora silvestre, dota a la cerveza de su sabor característico e interviene en la formación de su espuma. La levadura, por su parte, es la encargada de hacer fermentar el mosto y otorgar el aroma y sabor finales.

La marca Pilsen Callao tiene una larga tradición cervecera en el Perú. En el año 2008, Pilsen Callao celebró su aniversario 145 conmemorando sus antiguos diseños de etiquetas. La marca Pilsen Callao fue fundada en 1863 y tuvo gran éxito desde sus primeras décadas de venta.

“En 1902 se constituyó la Compañía Nacional de Cerveza. Por aquella época ya se vendían 300.000 docenas de botellas anualmente. Las ventas subían cada día como la espuma”<sup>4</sup>. Hoy en día la marca sigue vigente y es una de las marcas de cerveza más importantes del Perú.

Con el correr de las décadas se produjeron varios cambios en el conciso diseño de la etiqueta. Si se ve el primer sello del año 1900 y si se lo compara con el actual, se puede identificar muchas diferencias importantes. Por un lado, se debe tener en mente que a inicios del siglo XX las posibilidades de un marketing moderno –como se entiende hoy todo que afecta la presentación y la venta de un producto– no existían. Con el paso del tiempo, la empresa empezó a desarrollar un concepto de mercadotecnia único, siempre basado en la tradición e historia de la marca Pilsen Callao.

Hoy la marca tiene una difusión del mercado muy buena, defendiendo “el liderazgo de la región Norte, Oriente, Callao y Cusco, asimismo tiene el liderazgo en los canales *on premise* (recreación, bares, restaurantes...) a nivel nacional”<sup>5</sup>.

Pilsen Callao es una cerveza peruana lager de dorado color, producida en el puerto del Callao desde 1863. Pilsen Callao pasa por un proceso ya establecido de producción:

- ▶ Coccimiento: Pilsen Callao pasa primero por la sala de molienda, para luego pasar a las salas de coccimiento, que en su totalidad son gobernadas por mando electrónico.
- ▶ Fermentación: igualmente importantes y vigilados al milímetro, se desarrollan los procesos de fermentación, reposo y filtración. Cada etapa lleva el visto bueno de un exigente control de calidad.
- ▶ Control de calidad: la aprobación del producto se hace guardando los estándares originales de la marca, que le han dado la fama y el reconocimiento de los que goza, y utilizando equipos de última tecnología y personal calificado y con experiencia. Es la “perfección” la que caracteriza a Pilsen Callao como una gran cerveza.

Esta cerveza ha ido variando en presentación y concepto a lo largo del tiempo. En la actualidad, el producto Pilsen Callao es presentado en diferentes versiones.

A lo largo de los años Pilsen Callao ha introducido algunos cambios en sus envases. El diseño, así como el tamaño de las botellas y botes, ha cambiado varias veces. Recientemente se lanzó un nuevo envase de vidrio para Pilsen Callao, con capacidad de 650 ml.

## 2.4 Mercado objetivo

Pilsen Callao atrae el interés de sus principales clientes, los “tradicionales”, debido a su larga trayectoria de más de 145 años de experiencia en la fabricación de cerveza. Además, fue la primera cerveza del Perú, creada en 1863. En sus inicios, Pilsen Callao se concentró en la zona cercana al Callao, pero con el paso del tiempo la marca se expandió geográficamente. Hoy Pilsen Callao atrae a su público objetivo en

<sup>4</sup> Fernández, J. (2008). *Pilsen. Historia*. Lima: Backus & Johnston, p. 2.

<sup>5</sup> *Ibíd.*



todo del Perú, centrándose en criterios conductuales, psicográficos y demográficos. El Perú es un país consumidor de cerveza, por ello la frecuencia de consumo es alta; en general, el consumo cervecero está creciendo en el país. Por ello Pilsen Callao enfatiza “la amistad”: la placidez que trae la cerveza consigo, ideal para una reunión con los verdaderos amigos.

El reposicionamiento de la marca atrajo también el interés de los medios (que apoyaron fuertemente la difusión del nuevo mensaje. Ahora la marca se encuentra en una etapa de cambio con respecto a su segmentación y posicionamiento, siempre orientada a sus tres valores claves: tradición cervecera, amistad y autenticidad.

## 2.5 Posicionamiento

El mejor ejemplo sobre el posicionamiento de Pilsen Callao es el último cambio realizado en el diseño de su marca y envase.

Pilsen Callao presentó como nuevo diseño de sus botellas uno usado antiguamente, durante la primera parte de la historia de la compañía. Las botellas tienen una apariencia “retro”, lo que muestra la inmensa importancia de la tradición para la marca cervecera más antigua del Perú.

Sus campañas publicitarias también muestran una tendencia muy fuerte a destacar su conciencia tradicional y la importancia de la amistad. Una de sus publicidades, por ejemplo, presenta a cuatro amigos jóvenes que se reúnen con un señor que cuenta sobre sus primeras reuniones con sus amigos. Uno de los jóvenes observa que cerca de su mesa se encuentran sentados tres hombres, vestidos con el mismo estilo que el señor: se trata de sus antiguos amigos. El mensaje del comercial es que una vez más Pilsen Callao ayudó a hermanar amigos<sup>6</sup>.

## 2.6 Estrategias de marketing

### Producto

Una de las fortalezas del producto es la larga tradición cervecera, puesto que es la primera cerveza producida en el Perú. Los secretos de los ingredientes y la forma tradicional de la producción están acompañados por el mito del fundador, el cervecero Don Federico Bindels, gracias al cual se puede disfrutar hoy el sabor único de Pilsen Callao.

La marca, que posee un sólido 27% de participación del mercado nacional, realizó una inversión de US\$ 8 millones para su relanzamiento. Esta inversión incluyó la adquisición de más de 37 millones de envases de vidrio.

“La nueva imagen de Pilsen Callao no es más que el tributo a los orígenes de la primera cerveza del Perú, que ha sabido conservar su herencia y, sobre todo, el sabor tradicional de la cerveza peruana”<sup>7</sup>, como afirma Fernando Salas, gerente junior de Pilsen Callao.

“La evolución de la imagen de Pilsen Callao incluye un nuevo logo, etiquetas, collarines, contraetiquetas y empaques secundarios, así como la renovación del parque de envases”<sup>8</sup>.

El diseño de la etiqueta –el componente clave por el reconocimiento inmediato– también muestra variaciones en el transcurso de los años, pero solo de manera muy recatada. De este modo la empresa conservó una imagen única de la marca.

<sup>6</sup> Véase el anexo 2: Recordación espontánea de marcas en materiales publicitarios en el punto de venta.

<sup>7</sup> “Pilsen Callao rescata su historia y tradición con nueva imagen”. En: *Noticias Trujillo*. 30 de septiembre de 2008. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <[http://www.noticiastrujillo.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21897&Itemid=1](http://www.noticiastrujillo.com/index.php?option=com_content&task=view&id=21897&Itemid=1)>.

<sup>8</sup> *Ibid.*

## Precio

La estrategia de Pilsen Callao en lo que respecta al precio es la de posicionarse en la mitad de la competencia. Pilsen Callao no es la marca de mayor precio en el mercado, ni tampoco la marca que se encuentra al final de la lista de precios. En comparación con las otras marcas del portafolio de Backus, Pilsen Callao, junto con Cusqueña, se encuentra en la parte más alta de la oferta de marcas peruanas, con un precio de S/. 3,20 a S/.3.50 por botella de 650 ml.

## Promoción

Sus tres valores clave son los siguientes:

1. Tradición cervecera
2. Amistad
3. Autenticidad de la marca

Al analizar el contenido de tres comerciales siempre se identifican temas clave que forman el mensaje núcleo de la marca: tradición, amistad y autenticidad de la marca<sup>9</sup>.

## Plaza (distribución)

El grupo Backus y Johnston expone en su reporte anual del año 2007 cuáles son las funciones y actividades más importantes de la Gerencia de Distribución:

- ▶ “Diseño y desarrollo de una estrategia operacional basada en los estándares de distribución.
- ▶ Evaluar la ruta al mercado y definir las estrategias que permitan cumplir con un óptimo desempeño de la distribución de nuestros productos a más de 140.000 puntos de venta en el país.
- ▶ Ejecutar el almacenamiento de los productos en las plantas de producción, cumpliendo con los estándares de almacenamiento que garanticen la óptima calidad de nuestros productos.
- ▶ Brindar el soporte operacional necesario a los nuevos lanzamientos y a los proyectos de renovación de envases”<sup>10</sup>.

La optimización de los canales de la distribución representa una de las metas clave para garantizar, por un lado, el rápido y cómodo acceso a productos como Pilsen Callao, y, por otro lado, que los costos sean minimizados o al menos estabilizados continuamente.

Pilsen Callao se encuentra disponible en la mayoría de puntos de venta, en las cadenas de supermercados del Perú, así como en restaurantes, bares o eventos en los que Pilsen Callao se presenta como principal auspiciador.

En el año 1902 la cerveza era transportada mediante “50 carretas distribuidoras, y en 1927 llegó el tranvía y Pilsen Callao se subió al carro de la modernidad. Se iniciaba un viaje de éxito”<sup>11</sup>. Estos comentarios muestran que los gerentes de Pilsen Callao se concentraban en innovar para hacer el transporte de su producto más eficiente. No solo en las décadas anteriores sino también hoy, el transporte rápido, seguro y barato de la cerveza representa un gran reto para Backus.

<sup>9</sup> Véase el anexo 3: Fidelidad de marca sobre consumidores del producto; y el anexo 4: Recordación espontánea de marcas (total).

<sup>10</sup> Backus & Johnston (2008). *Reporte anual 2007*. Lima.

<sup>11</sup> Fernández, J. (2008). *Pilsen. Historia*. Lima: Backus & Johnston. p. 2.

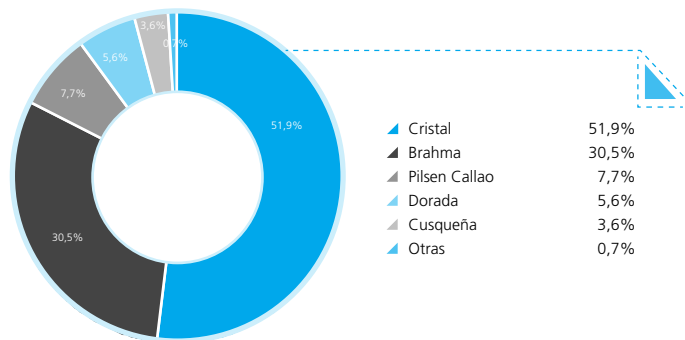
## 4. Preguntas de discusión

Haga un análisis del sector de cerveza.

- ¿Cuáles son los principales hitos en la historia de Backus y Johnston?
- ¿Cuáles son los principales atributos de Pilsen Callao?
- ¿Cuál es el posicionamiento de Pilsen Callao?
- ¿Cuáles son los principales factores que contribuyeron a que Pilsen Callao obtenga el Premio EFFIE Perú a la marca clásica?

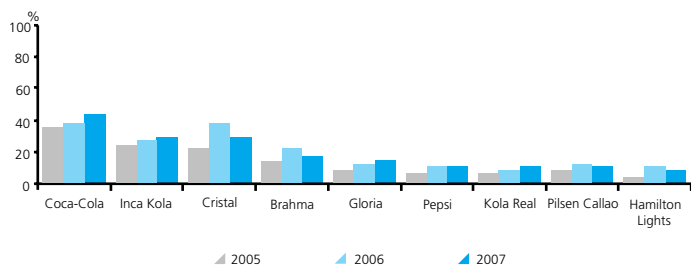
## 5. Anexos

### Anexo 1: Cuotas de mercado de cervezas (Perú)



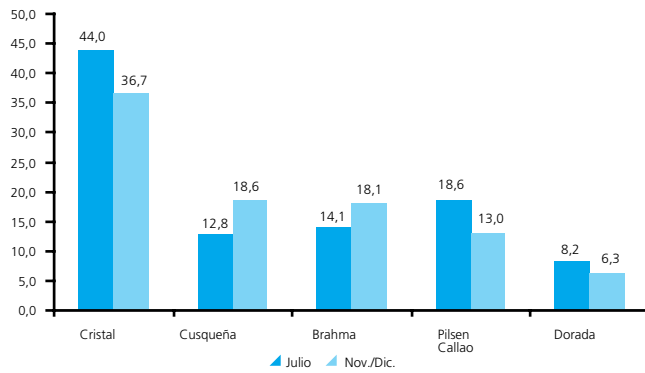
Fuente: estudio *multimix* de consumo de CPI (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública). <<http://www.cpi.com.pe/descargas/CERVEZAS%20II.PDF>>.

### Anexo 2: Recordación espontánea de marcas en materiales publicitarios en el punto de venta



Fuente: Marketing Data – Apoyo Opinión y Mercado, año 7, N° 91, 2007, p. 1.

### Anexo 3: Fidelidad de marca sobre consumidores del producto



Fuente: estudio *multimix* de consumo de CPI (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública). <<http://www.cpi.com.pe/descargas/CERVEZAS%20II.PDF>>.

#### Anexo 4: Recordación espontánea de marcas (total)

| Marcas              | Total<br>% | Nivel     |            |           |               |
|---------------------|------------|-----------|------------|-----------|---------------|
|                     |            | Alto<br>% | Medio<br>% | Bajo<br>% | Muy bajo<br>% |
| Cristal             | 97,4       | 89,80     | 95,50      | 98,60     | 97,60         |
| Pilsen Callao       | 88,1       | 93,10     | 88,40      | 88,20     | 87,70         |
| Cusqueña            | 59,8       | 63,40     | 76,40      | 62,80     | 53,50         |
| Dorada              | 30,7       | 21,50     | 23,60      | 28,80     | 34,30         |
| Malta Polar         | 11,7       | 2,40      | 9,40       | 10,80     | 13,40         |
| Arequipeña          | 7,1        | 2,90      | 8,90       | 6,00      | 7,50          |
| Bremen              | 5,3        | 7,40      | 9,70       | 5,60      | 3,70          |
| Quilmes             | 4,6        | 11,60     | 9,70       | 5,70      | 2,10          |
| Heineken            | 2,6        | 9,90      | 7,90       | 2,50      | 0,80          |
| San Juan            | 1,8        | 0,00      | 2,10       | 0,80      | 2,50          |
| Corona              | 1,4        | 4,20      | 3,60       | 0,70      | 1,00          |
| Morena              | 0,9        | 0,00      | 0,00       | 0,70      | 1,30          |
| Budweiser           | 0,7        | 1,90      | 3,10       | 0,20      | 0,30          |
| Pilsen Trujillo     | 0,7        | 0,00      | 0,00       | 0,80      | 0,80          |
| Garza Real          | 0,6        | 0,00      | 0,40       | 0,30      | 0,90          |
| Real                | 0,4        | 0,00      | 0,90       | 0,00      | 0,50          |
| Danker              | 0,4        | 0,00      | 0,00       | 0,30      | 0,60          |
| Ambev               | 0,3        | 0,00      | 0,00       | 0,60      | 0,30          |
| Condor              | 0,2        | 0,00      | 0,00       | 0,00      | 0,40          |
| Tecate              | 0,2        | 0,00      | 0,00       | 0,00      | 0,30          |
| Holsten             | 0,2        | 1,70      | 0,80       | 0,00      | 0,00          |
| Dressler            | 0,1        | 0,00      | 0,90       | 0,00      | 0,00          |
| Lowenbraun          | 0,1        | 0,00      | 0,00       | 0,20      | 0,00          |
| Antártica           | 0,1        | 0,00      | 0,00       | 0,20      | 0,00          |
| Brahma              | 0,1        | 0,00      | 0,50       | 0,00      | 0,00          |
| Baltika             | 0,1        | 1,90      | 0,00       | 0,00      | 0,00          |
| Miller              | 0,1        | 0,00      | 0,40       | 0,00      | 0,00          |
| Mchelob             | 0,1        | 0,00      | 0,40       | 0,00      | 0,00          |
| No recuerda         | 0,5        | 1,90      | 0,00       | 0,50      | 0,50          |
| Muestra estadística | 1.000,0    | 63,0      | 212,0      | 348,0     | 377,0         |

Fuente: CPI – Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. <<http://www.cpi.com.pe/descargas/BRANDT23.PDF>>.

## 6. Bibliografía

- ▶ BACKUS & JOHNSTON  
2008 *Reporte anual 2007*. Lima.  
2007 *Informe anual. Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.* Lima.
- ▶ CARRANZA, Gonzalo  
2008 "Edición especial EFFIE 2008: Los marketeros y la pelea de las rubias". En: *Semana Económica*, N° 1124.
- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure* del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ CORREO  
2008 "Pilsen Callao, 145 años de trayectoria cervecera". Fecha de consulta: 22 de octubre de 2008. <[http://www.correoperu.com.pe/prov\\_notas.php?id=27663&ed=11](http://www.correoperu.com.pe/prov_notas.php?id=27663&ed=11)>.
- ▶ CPI – UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
s.f. *El duelo fallido en la guerra de las cervezas*. Fecha de consulta: 15 de octubre de 2008. <<http://www.cpi.com.pe/descargas/ANALISIS-CERVEZAS.PDF>>.
- ▶ ECONOMÍA ONLINE  
2008 "Ventas físicas de cervezas de Backus crecen 24% en julio". 21 de agosto. Fecha de consulta: noviembre del 2008. <[http://www.peru.com/finanzas/docs/2008/8/21/detallado\\_documento\\_534315.asp](http://www.peru.com/finanzas/docs/2008/8/21/detallado_documento_534315.asp)>.
- ▶ EL COMERCIO  
2008a "Malta Polar pasará a llamarse Pilsen Polar". 19 de junio. Fecha de consulta: 25 de octubre de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-06-19/malta-polar-pasara-llamarse-pilsen-polar.html>>.  
2008b "Pilsen se llevó los premios más importantes del EFFIE 2008". 30 de mayo. Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/ediciononline/HTML/2008-05-30/pilsen-llevo-premios-mas-importantes-effie-2008.html>>.
- ▶ EXPRESO  
2008 "Pilsen Callao llega al 27% de participación de mercado". Fecha de consulta: 2 de septiembre de 2008. <[http://www.expreso.com.pe/edicion/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21820&Itemid=34](http://www.expreso.com.pe/edicion/index.php?option=com_content&task=view&id=21820&Itemid=34)>.
- ▶ FERNÁNDEZ, J.  
2008 *Pilsen. Historia*. Lima: Backus & Johnston.
- ▶ GAMARRA, Luis Felipe  
2008 "Nos inspiramos en nuestros 144 años de tradición para modernizar la marca". En: *El Comercio*. 7 de junio. Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-06-07/nos-inspiramos-nuestros-144-anos-tradicion-modernizar-marca.html>>.
- ▶ INDECOPI  
2000 *Impacto del impuesto selectivo al consumo sobre la competencia en los mercados de cervezas y roncs*. Documento de Trabajo N° 006-2000. Fecha de consulta: septiembre del 2008. <[http://www.globalcompetitionforum.org/regions/s\\_america/Peru/informe006.pdf](http://www.globalcompetitionforum.org/regions/s_america/Peru/informe006.pdf)>.

- ▶ LA PÁGINA DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA  
2008 *El mercado de cervezas en el Perú*. 20 de septiembre. Fecha de consulta: noviembre del 2008. <<http://industrias-alimentarias.blogspot.com/2008/09/el-mercado-de-cervezas-en-el-per.html>>.
- ▶ MUNDO CERVEZA  
2008 "Aumentaría el consumo per cápita en Perú". 7 de marzo. Fecha de consulta: 17 de noviembre de 2008. <<http://www.mundocerveza.com/2008/03/07/aumentaria-el-consumo-per-capita-en-peru/>>.
- ▶ NAVARRO ROJAS, Christian  
2008 "La casa de Cristal". En: *El Comercio*. 26 de mayo. Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2008. <<http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-05-26/la-casa-cristal.html>>.
- ▶ NOTICIAS TRUJILLO  
2008 "Pilsen Callao rescata su historia y tradición con nueva imagen". 30 de septiembre. Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2008. <[http://www.noticiastrujillo.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21897&Itemid=1](http://www.noticiastrujillo.com/index.php?option=com_content&task=view&id=21897&Itemid=1)>.
- ▶ PILSEN CALLAO  
s.f. Comerciales de TV y radio. Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <<http://www.pilsencallao.com.pe/publicidad/comerciales.asp>>.
- ▶ SCOTIABANK, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS  
2006 *Industria cervecera continuaría mostrando un sólido crecimiento en el 2007*. Fecha de consulta: agosto del 2008. <[http://origin.scotiabank.com.pe/i\\_financiera/pdf/especial/20061220\\_esp\\_es\\_cerveza.pdf](http://origin.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/especial/20061220_esp_es_cerveza.pdf)>.
- ▶ YOUTUBE  
s.f. "Comerciales de Pilsen Callao (Perú 1992)". Fecha de consulta: 2 de noviembre de 2008. <[http://www.youtube.com/watch?v=QNW8Q\\$scVYQ](http://www.youtube.com/watch?v=QNW8Q$scVYQ)>.  
s.f. "Perú Pilsen Callao versión larga". Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2008. <<http://www.youtube.com/watch?v=s9XTjSbAa6U>>.

## Páginas web

- ▶ PILSEN CALLAO. Fecha de consulta: septiembre del 2008  
<http://www.pilsencallao.com.pe>







# Exprime tu cerebro

**Te pondremos de cabeza.**

Para que desarrolles todo tu potencial  
tienes que exigirte al máximo.

**EXÍGETE. INNOVA.**

Informes: 610-5030 ó 313-3333 anexos 1323, 1324, 1355 y 1357.

Prolongación Primavera 2390, Monterrico [ingresos@upc.edu.pe](mailto:ingresos@upc.edu.pe) [www.upc.edu.pe](http://www.upc.edu.pe)



Grandes marcas

# PREMIO MARCA MODERNA

Caso: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

**Anunciante:** Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)  
Rocío Flórez Salom      Directora de Márketing

**Agencia:** Publicis y Asociados S.A  
Álvaro Flórez Estrada      Gerente General  
Garland

Grandes  
marcas

# PREMIO MARCA MODERNA

---

Pilsen Callao

Pilsen Trujillo

BCP

Interbank Ahorro Casa

Cerveza Franca

Cifrut

LAN.com

SOAT Delivery

Mibanco

Plaza Veá

Interbank – imagen corporativa

Diario *Trome*

Cyzone

Pilsen Callao

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

# CASO:

# UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

**Categoría:** Grandes Marcas

**Premio:** Marca Moderna

**Elaborado por:** Mercedes Sairitupac Malo y Estela Carranza Cedrón

## 1. La empresa: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas fue fundada el 5 de enero de 1994 y funciona desde sus inicios en la avenida Prolongación Primavera 2390, Monterrico, Surco. Cuenta además con un local en San Isidro, donde funcionan su Escuela de Postgrado y el Instituto Cibertec, que forman parte del mismo grupo educativo. Actualmente tiene 2.007 trabajadores<sup>1</sup>.

Desde el año 2004 es miembro de la red internacional de universidades privadas Laureate International Universities, la cual representa una plataforma educativa internacional que agrupa instituciones del ámbito internacional para brindar beneficios a sus alumnos en cuanto a experiencias educativas. Esta red opera en dieciséis países y agrupa a 36 universidades y escuelas superiores.

Actualmente su plana docente está compuesta por profesionales reconocidos en el medio académico, profesional y cultural del país, no solo por su labor como profesionales en dichos campos sino por su enfoque práctico y su constante presencia en los medios de comunicación más importantes del país.

En su misión –“Formamos líderes íntegros y realizamos propuestas innovadoras para impulsar la creación de una nueva realidad”<sup>2</sup>– se puede observar la importancia que se otorga a la innovación para la construcción de la imagen que la universidad ha logrado a lo largo de los años.

Es importante resaltar que se busca que todo egresado de la UPC tenga valores y principios, por lo que se brinda una formación tanto en lo profesional como en lo personal<sup>3</sup>.

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas brinda servicios en tres niveles: pregrado, pregrado para adultos que trabajan y postgrado.

Actualmente brinda veintinueve carreras en sus nueve facultades a nivel de pregrado, las cuales son: Administración en Hotelería y Turismo, Arquitectura, Ciencias de la Salud, Ciencias Humanas, Ciencias de la Comunicación, Derecho, Economía, Negocios e Ingeniería<sup>4</sup>.

También ofrece un programa de pregrado para personas que trabajan. Este cuenta con cuatro modalidades de admisión: personas sin estudios superiores, profesionales técnicos, con estudios universitarios incompletos y con estudios universitarios completos. Se ofrecen las carreras de Administración de Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Administración de Hotelería y

<sup>1</sup> Entrevista a Ana Cecilia Vidal, jefa de Medios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

<sup>2</sup> Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <[http://www.upc.edu.pe/home\\_upc.aspx](http://www.upc.edu.pe/home_upc.aspx)>.

<sup>3</sup> Véase el anexo 1: Valores y principios de la UPC.

<sup>4</sup> Véase el anexo 2: Facultades y carreras a nivel de pregrado.

Turismo, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Márketing y Negocios Internacionales; todas ellas por medio de la División de Estudios Profesionales para Ejecutivos (EPE).

La Escuela de Postgrado tiene once programas y diez áreas académicas que incluyen MBA, e-MBA, doctorados, maestrías, *masters*, seminarios, diplomados y otros<sup>5</sup>.

## Clientes y usuarios

Los clientes de los servicios ofrecidos por el programa de pregrado de la UPC son los padres de familia o apoderados de los estudiantes que asisten a clases, y los alumnos son los usuarios de sus servicios. Mientras que en el caso del pregrado se da esta diferencia entre el cliente y el usuario, en el postgrado y en las carreras para gente que trabaja, generalmente el cliente y el usuario son la misma persona.

Para pregrado, la UPC ha generado un cambio en las modalidades de admisión, ya que antes de su llegada al mercado el ingreso a la universidad se encontraba orientado a los exámenes de admisión ordinarios dos veces al año, dirigidos a alumnos que habían terminado el colegio, quienes buscaban universidades para postular.

Hoy en día, las universidades tienen una estrategia mucho más agresiva, que consiste en acercarse al estudiante antes de que haya terminado el colegio para ofrecerle múltiples modalidades de admisión. En el caso de la UPC, las principales modalidades de admisión son: Selección Preferente, Rendimiento Progresivo y Evaluación Integral, aunque existen otras dirigidas a primeros puestos, hijos de funcionarios internacionales, etcétera. En este caso, el cliente principal es el colegio, al cual se dirigen para invitar a sus alumnos a participar en el proceso de admisión.

Entre sus clientes se encuentran los alumnos de postgrado y aquellos adultos que trabajan y que desean culminar una carrera universitaria, ya que se les ofrece horarios flexibles y opciones múltiples de admisión de acuerdo con el nivel de estudios obtenido previamente y su experiencia laboral.

La UPC también ha empezado a ofrecer programas en provincias por medio de su Escuela de Postgrado. Así, está presente en Arequipa, Trujillo, Cajamarca y Cusco.

## Rivalidad entre competidores

Los competidores son las universidades privadas ubicadas en el departamento de Lima que ofrecen carreras similares y que están dirigidas al mismo público objetivo.

Los competidores directos en sus inicios eran la Universidad del Pacífico, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima, la Universidad San Ignacio de Loyola y la Universidad Ricardo Palma, de acuerdo con las carreras en común que ofrecían.

Otras universidades que se encontraban en el mismo mercado, pero que no constituían competencia directa para la UPC en sus inicios, eran: la Universidad San Martín de Porres, la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y la Universidad de Piura (antes de que se instalara en Lima).

Además, es importante mencionar que en el año 1996 se creó un consorcio de universidades conformado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad del Pacífico, la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Universidad de Lima. Se trata de una entidad sin fines de lucro que consistió en un valor agregado a las universidades de la competencia, ya que por medio del consorcio los alumnos tenían la posibilidad de acceder a una serie de beneficios compartidos en las cuatro sedes.

El cambio principal en la competencia se dio con el ingreso de nuevos competidores, como la Universidad ESAN, que aprovechó el renombre que había logrado con su Escuela de Postgrado. Otro cambio es el fortalecimiento que ha tenido la Universidad San Martín de Porres mediante su inversión en infraestructura y publicidad.

---

<sup>5</sup> Véase el anexo 3: Oferta de la Escuela de Postgrado.

El valor de la marca es muy importante en el sector educación, ya que el prestigio que proyecta cada nombre es una variable de decisión muy importante para la toma de decisiones.

Como posibles competidores se encuentran las universidades de provincias, porque la UPC tiene, desde hace algunos años un importante porcentaje de alumnos provenientes del interior del país; así como las nuevas universidades que deseen ingresar al mercado. Sin embargo, debido a la naturaleza de las actividades del negocio, existen barreras de entrada altas, inicialmente debido a limitaciones y restricciones de orden legal, a la inversión necesaria para infraestructura, al requerimiento de infraestructura de un campus (terrenos amplios, que son cada vez más escasos en Lima). Asimismo, el personal calificado para llevar a cabo un proyecto de este tipo debe ser especializado; por lo tanto, los procesos de selección del mismo también deben serlo.

## Sustitutos

Los dos sustitutos principales de la UPC eran las universidades públicas de Lima y los institutos superiores de Lima. Actualmente se suman a estos las universidades públicas y privadas de provincias, ya que la UPC ha incursionado en este mercado con sus campañas de marketing.

La propensión de los alumnos a sustituir la educación brindada por una universidad es baja, ya que la educación es uno de los sectores en los cuales se restringe menos el presupuesto del consumidor, ya que es percibida como una inversión. El precio relativo de los productos sustitutos es bajo, y si bien es cierto que algunos de ellos brindan educación de calidad debido al presupuesto que manejan, los servicios adicionales y complementarios no son comparables a los brindados por la UPC. Por lo tanto, el nivel de diferenciación y los costos de cambio del comprador son altos.

## Estado

La UPC fue fundada en 1994 en virtud de la Ley 26276, en aplicación del artículo 7 de la Ley Universitaria.

Posteriormente, el 8 de noviembre de 1996, fue aprobada la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación (Decreto Legislativo 882), que permitió a las universidades privadas su adecuación a cualquiera de las modalidades organizativas previstas en el derecho común y en el régimen societario. Su reglamento fue aprobado por el Decreto Supremo 001-98-ED de 9 de enero de 1998.

En marzo de 1999, mediante la Resolución 527-99, se declaró arreglada a ley de acuerdo con la solicitud que hizo la UPC a la Conafu, en la que la universidad se adecuó al Decreto Legislativo 882.

El 31 de mayo se formalizó la transformación de la universidad al nuevo régimen legal y el 26 de agosto de 1999, la transformación de la universidad fue inscrita en el Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima. Las autoridades académicas de la UPC fueron investidas en diciembre de ese mismo año.

Debido a que es una sociedad anónima cerrada, está sujeta a la aplicación del impuesto a la renta sobre aquellas utilidades que no se reinviertan en su actividad.

## 2. Estrategias

### 2.1 Estrategia genérica

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas utiliza la estrategia de diferenciación<sup>6</sup>, ya que busca posicionarse en el mercado de estudios superiores con un modelo educativo propio basado en el

---

<sup>6</sup> Porter, Michael (2005). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecs.

desarrollo de competencias profesionales. La UPC propuso dar un giro a la educación y basarla en aprendizajes que involucren saberes, habilidades y actitudes necesarias para el ejercicio profesional de cada carrera, de cara a la realidad.

Tiene dos componentes en su formación integral: la formación general y la formación profesional. La formación general, que es el perfil de las competencias que deben caracterizar a todos los estudiantes a lo largo del desarrollo de su carrera, consta de las siguientes: pensamiento crítico, toma de decisiones basada en valores, creatividad, ciudadanía, comunicación, espíritu empresarial y orientación al logro. La formación profesional, en tanto, consiste en el perfil de las competencias propias del estudiante de cada carrera, que a su vez se agrupan en: básicas (las ciencias y humanidades requeridas por la disciplina), de gestión (para emprender proyectos empresariales) y las profesionales propiamente dichas.

## 2.2 Posicionamiento

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas ha trabajado su posicionamiento sobre la base de dos conceptos: el primero es el de la Innovación (que fue el primero que le sirvió para diferenciarse de las universidades de la competencia, más tradicionales); y el segundo concepto, que viene trabajando igualmente desde hace varios años, es el de la exigencia. Este último concepto le permite diferenciarse de otras universidades que son percibidas con menor peso académico.

Estos dos conceptos se han visto reflejados en sus campañas de publicidad y marketing en elementos como su eslogan. Al inicio, la UPC utilizó durante años el eslogan "Protagonistas del cambio", que le permitía situarse en una posición de liderazgo y de cambio. Luego, incorporó el concepto de exigencia, pero sin dejar de lado la innovación, con el eslogan "Exígete. Innova", con el que cerraba sus piezas publicitarias.

## 2.3 Estrategia comercial

### 2.3.1 Servicio

Le estrategia de servicio utilizada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas está fundamentada en las personas, ya que ofrece un servicio de calidad de enseñanza que se basa en la calidad de sus profesores.

Los servicios que ofrece la UPC son: la enseñanza de carreras universitarias, postgrados y carreras universitarias para gente que trabaja.

### Pregrado

Dentro de las carreras universitarias, que básicamente se orientan a adolescentes de cuarto y quinto año de secundaria de los colegios de Lima y provincias de NSE A, B y C, la UPC ofrece veintinueve carreras profesionales que se integran en nueve facultades.

### Carreras para gente que trabaja

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas está incursionando en un nicho de mercado muy importante: personas que ya se encuentran laborando y desean complementar sus estudios técnicos, iniciar o completar estudios universitarios, o seguir una segunda carrera. Para poder hacer uso de este servicio, es indispensable tener experiencia laboral en áreas relacionadas con la carrera a la que se desea postular.

Los postulantes pueden tener los siguientes perfiles: no contar con estudios superiores, ser un profesional técnico, no haber culminado sus estudios universitarios o que deseen realizar una segunda carrera.

Los alumnos de este programa llevan los cursos de manera conjunta, separados de los alumnos de pregrado. Además, cuentan con facilidades de horario ya que las clases se dictan cuatro veces por semana (tres noches durante días de semana y el sábado). Los horarios de lunes a viernes se inician a partir de las 7:00 pm, y los sábados las clases pueden ser en la mañana o en la tarde, dependiendo de la programación de horarios para el ciclo. Estos alumnos cumplen su formación en menos tiempo gracias a que llevan tres ciclos regulares al año.

Las carreras profesionales que la UPC ofrece a través de la División de Estudios de Profesionales para Ejecutivos son:

- ▶ Administración de Banca y Finanzas (a partir del 2009)
- ▶ Administración de Empresas
- ▶ Administración de Hotelería y Turismo (a partir del 2009)
- ▶ Márketing
- ▶ Negocios Internacionales
- ▶ Ingeniería de Sistemas
- ▶ Ingeniería Industrial

### Postgrado

La Escuela de Postgrado, en tanto, cuenta con maestrías, doctorados, *masters*, programas regionales, programas *in-house* para empresas, diplomados en especialización, entre otros.

### 2.3.2 Precio

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas “ofrece hasta cinco escalas de pago que se asignan inicialmente según el colegio de procedencia sin perjuicio de la posibilidad de solicitar una recategorización de acuerdo con la situación económica familiar. Además, cada alumno decide pagar el monto total de su pensión en 5, 6 ó 7 cuotas al ciclo sin pago de intereses”<sup>7</sup>. Asimismo, los alumnos que ingresan a la UPC como parte del tercio superior de su promoción (según el promedio de tercer, cuarto y quinto año de secundaria) reciben un descuento de 30% en la pensión. Para mantener este beneficio es indispensable que el alumno se mantenga en el tercio superior de su carrera, que alcance el promedio mínimo establecido para la misma y que cumpla con las condiciones que establece la universidad. También existe una recategorización automática para el alumno que ingrese y tenga ya un hermano estudiando en la UPC.

### 2.3.3 Plaza

Actualmente, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas tiene dos campus: uno ubicado en Prolongación Primavera 2390, Monterrico (30.000 m<sup>2</sup> de terreno y 28.127,50 m<sup>2</sup> construidos), que es utilizado por los alumnos de pregrado y los alumnos del programa EPE (pregrado para adultos que trabajan); y el segundo local ubicado en la Avenida Salaverry 2255, en San Isidro, para los alumnos de la Escuela de Postgrado y del Instituto Cibertec.

Canal: utiliza un canal directo, mediante el cual los clientes (estudiantes) adquieren el servicio acercándose al campus.

<sup>7</sup> Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <[http://www.upc.edu.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=1&JER=54](http://www.upc.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=1&JER=54)>.



### 2.3.4 Promoción

Se prioriza la estrategia de “pull”, en la que la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas busca “jalar” a los usuarios finales (alumnos) para que deseen estudiar en esta universidad.

#### ▶ Publicidad

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas utiliza los medios masivos para comunicar su servicio y los beneficios que obtendrán los potenciales postulantes y estudiantes. Específicamente, usa la radio, la televisión, la prensa escrita, así como paneles y vallas en avenidas principales. Además, realiza diversas actividades de marketing directo.

#### ▶ Promoción de ventas

Para promocionar la Universidad y captar postulantes, la UPC visita los principales colegios de Lima y provincias, y aplica una estrategia de captación de alumnos, tanto en Lima como en otras regiones. Quizá esto explique por qué alrededor de 20% del total de postulantes provienen de provincias.

Asimismo, se realizan charlas informativas en las ferias vocacionales de colegios, donde se explica las carreras que ofrece y se habla sobre la experiencia de estudiar en esta universidad.

Actualmente la UPC ofrece talleres vivenciales que permiten a los alumnos de secundaria y a los jóvenes que desean iniciar sus estudios universitarios conocer un poco más acerca de las carreras de su interés y de la experiencia universitaria.

Se puede decir que está orientada a la promoción de cada una de las carreras que ofrece, a diferencia de su publicidad, que se centra en mostrar las ventajas de la institución en su conjunto.

#### ▶ Relaciones públicas

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas realiza actividades institucionales que fortalecen su imagen dentro del mercado educativo. Entre ellas se encuentran:

##### – Creatividad Empresarial

Este concurso se realiza desde el año 2005 y busca generar una imagen institucional que distinga a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas como una institución que busca reconocer una actitud, difundir logros y fomentar ejemplos.

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), junto con *El Comercio*, ATV y el Grupo RPP, organizan desde el año 1995 el concurso Creatividad Empresarial<sup>8</sup>, evento que premia los mejores aportes de creatividad en las empresas y ofrece múltiples reconocimientos a los ganadores.

##### – Congreso Nacional de Educadores

El Congreso Nacional de Educadores se realiza desde agosto de 1997, con el objetivo de capacitar a educadores del ámbito nacional en diversos temas orientados al desarrollo de capacidades docentes.

<sup>8</sup> Concurso Creatividad Empresarial. <<http://creatividadempresarial.upc.edu.pe/plantillas/pi-creatividad.asp?ARE=0&PFL=23&CAT=428&NOMCAT=Acerca>>.

– **Fondo Editorial**

Los objetivos del Fondo Editorial de la UPC son la difusión de la creación intelectual por medio de publicaciones que eleven el nivel académico de los estudiantes y colaboren en el desarrollo de ciertas áreas de interés. El Fondo Editorial realiza publicaciones de revistas, investigaciones y material de trabajo presentado por las diversas facultades, áreas y direcciones de la universidad. Asimismo, busca motivar a los profesores o miembros de la universidad a publicar artículos de interés.

### **2.3.5 Proactividad**

La evidencia esencial es el campus de la universidad, donde los alumnos reciben el servicio y encuentran aulas equipadas, laboratorios, bibliotecas, entre otros. La evidencia periférica es el carné, que muestra la pertenencia a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

### **2.3.6 Procesos**

El proceso de obtención del servicio empieza con el proceso de admisión, que puede realizarse por medio de diversas modalidades: examen de admisión, selección preferente, primeros puestos, rendimiento progresivo, entre otras. Luego, se obtiene el servicio, que depende de la carrera escogida por el alumno y finalizará con su graduación.

### **2.3.7 Personas**

Los profesores (1.245) cuentan con estudios que acreditan su calidad de enseñanza. Asimismo, ofrecen una experiencia docente gratificante.

El personal administrativo (762) sustenta las estrategias para que la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas mantenga su participación de mercado y exista satisfacción en sus clientes.

## **3. Preguntas de discusión**

- a. Analice el sector de universidades.
- b. ¿Cuáles son los principales atributos de la UPC?
- c. ¿Cuál es la estrategia genérica de la UPC?
- d. ¿Cuál es el posicionamiento de la UPC?
- e. ¿Cuáles son los principales factores que han hecho que la UPC obtenga el Premio EFFIE Perú 2008 a la marca moderna?

## 4. Anexos

### Anexo 1: Valores y principios de la UPC

| Valores                          | Principios                                  |
|----------------------------------|---------------------------------------------|
| Libertad                         | Ciudadanía                                  |
| Respeto                          | Comunicación                                |
| Responsabilidad                  | Creatividad                                 |
| Valoración de la diversidad      | Espíritu empresarial                        |
| Honestidad                       | Orientación al logro                        |
| Búsqueda permanente de la verdad | Pensamiento crítico                         |
| Excelencia                       | Toma de decisiones sobre la base de valores |
| Trascendencia                    |                                             |
| Integridad                       |                                             |

Fuente: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <[http://www.upc.edu.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2](http://www.upc.edu.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2)>.

### Anexo 2: Facultades y carreras a nivel de pregrado

| Facultad                              | Carreras                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administración en Hotelería y Turismo | Hotelería y Administración<br>Turismo y Administración                                                                                                                                                      |
| Arquitectura                          | Arquitectura                                                                                                                                                                                                |
| Ciencias Humanas                      | Psicología                                                                                                                                                                                                  |
| Comunicaciones                        | Comunicación Audiovisual y Medios Interactivos<br>Comunicación e Imagen Empresarial<br>Comunicación y Márketing<br>Comunicación y Periodismo<br>Comunicación y Publicidad                                   |
| Derecho                               | Derecho                                                                                                                                                                                                     |
| Economía                              | Economía y Finanzas<br>Economía y Negocios Internacionales<br>Economía y Desarrollo                                                                                                                         |
| Ingeniería                            | Ingeniería Civil<br>Ingeniería Electrónica<br>Ingeniería Industrial<br>Ingeniería de Software<br>Ingeniería de Sistemas e Información<br>Ingeniería de Telecomunicaciones y Redes                           |
| Negocios                              | Administración y Agronegocios<br>Administración y Finanzas<br>Administración y Márketing<br>Administración y Negocios Internacionales<br>Administración y Recursos Humanos<br>Contabilidad y Administración |
| Ciencias de la Salud                  | Medicina<br>Odontología<br>Nutrición y Dietética<br>Terapia Física                                                                                                                                          |

Fuente: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <<http://www.upc.edu.pe/0/facultades.aspx?PFL=4>>.

### Anexo 3: Oferta de la Escuela de Postgrado

|                                              |
|----------------------------------------------|
| Doctorado                                    |
| e-MBA                                        |
| Maestrías                                    |
| Masters                                      |
| Programas regionales                         |
| Programas para empresas                      |
| Diplomas y diplomados de especialización     |
| Educación ejecutiva gerencial (EEG)          |
| Cursos intensivos gerenciales (CIG)          |
| Seminarios, cursos y eventos institucionales |
| Programas directivos                         |

|                            |
|----------------------------|
| Economía y Derecho         |
| Administración y Dirección |
| Recursos Humanos           |
| Finanzas                   |
| Ingeniería                 |
| Márketing                  |
| Negocios Internacionales   |
| Operaciones y Logística    |
| Turismo y Hotelería        |
| Gestión Pública            |

Fuente: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <[http://postgrado.upc.edu.pe/home\\_epg.aspx](http://postgrado.upc.edu.pe/home_epg.aspx)>.

## 5. Bibliografía

- ▶ CONEP PERÚ S.A., IPSOS APOYO y UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
2008 *EFFIE Awards Perú. Brochure* del Décimo Tercer Concurso de Efectividad de Márketing y Publicidad. Lima.
- ▶ DE PERÚ.COM  
2008 "UPC recibió premio a la Gran Marca Moderna". Fecha de consulta: septiembre del 2008. <[http://www.deperu.com/prensa/noticias.php?subaction=showfull&id=1213225184&archive=&start\\_from=&ucat=15&](http://www.deperu.com/prensa/noticias.php?subaction=showfull&id=1213225184&archive=&start_from=&ucat=15&)>.
- ▶ INSTITUTO CUÁNTO  
2008 *Anuario estadístico Perú en números 2007*. Lima: Instituto Cuánto.
- ▶ IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO  
2008 *Perfil del estudiante universitario en el Perú*.

- ▶ *SEMANA ECONÓMICA*  
2008a “EFFIE 2008: consistencia innovadora”. En: *Semana Económica*, N° 1124, p. 48-9.
- 2008b “EFFIE 2008: un año imposible de definir”. En: *Semana Económica*, N° 1124, p. 56-8.
- ▶ UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS  
2006 *Práctica: diseño curricular por competencias con directores, profesores a tiempo completo y especialistas*. Fecha de consulta: septiembre del 2008. <<http://www.universia.edu.pe/especiales/encuentro/buenaspracticas/UPC-p1-Universia.pdf>>.

### Entrevistas

- ▶ Entrevista a Ana Cecilia Vidal, jefa de Medios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

### Páginas web

- ▶ ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.anr.edu.pe>
- ▶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.inei.gob.pe>
- ▶ UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS. Fecha de consulta: agosto del 2008  
<http://www.upc.edu.pe>

## GANADORES 2008

| 2008                                                                | ANUNCIANTE                                      | AGENCIA                                      | CAMPAÑA                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| GRAN EFFIE                                                          | Backus & Johnston                               | Publicis y Asociados                         | Reposicionamiento Pilsen Callao                 |
| CATEGORÍA                                                           | ORO                                             |                                              |                                                 |
|                                                                     | ANUNCIANTE                                      | AGENCIA                                      | CAMPAÑA                                         |
| PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO                                         | Backus & Johnston                               | Publicis y Asociados S.A.                    | Reposicionamiento Pilsen Callao                 |
| SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO                                         | BCP                                             | Leo Burnett del Perú S.A.                    | Fin de mes                                      |
| LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS                                     | Ajeper S.A.                                     | Pragma DDB                                   | Lanzamiento cerveza Franca                      |
| LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS                                     | LAN                                             | El Garaje S.A.C.                             | LAN.com - medios de pago                        |
| PROMOCIONES                                                         | Pacíficos Peruano Suiza Compañía de Seguros     | Circus Comunicación Integrada S.A.C.         | SOAT Delivery                                   |
| IMAGEN CORPORATIVA                                                  | Interbank                                       | J. Walter Thompson Peruana                   | El tiempo vale más que el dinero                |
| MEDIOS DE COMUNICACIÓN                                              | Editora El Comercio S.A.                        | Mc CANN-Erickson Corporation Publicidad S.A. | Lanzamiento <i>Trome</i> norte                  |
| CAMPAÑAS DE UTILIDAD PÚBLICA, INTERÉS SOCIAL O FINES NO COMERCIALES | Obras Misionales Pontificias                    | Mc CANN-Erickson Corporation Publicidad S.A. | Domund 2006                                     |
| CAMPAÑAS DE BAJO PRESUPUESTO                                        | Interbank                                       | J. Walter Thompson Peruana                   | Envío de remesas al exterior en Euros           |
| CATEGORÍA                                                           | PLATA                                           |                                              |                                                 |
|                                                                     | ANUNCIANTE                                      | AGENCIA                                      | CAMPAÑA                                         |
| PRODUCTOS DE CUALQUIER TIPO                                         | Backus & Johnston                               | Mayo Publicidad S.A.                         | Pilsen Trujillo a nivel nacional                |
| SERVICIOS DE CUALQUIER TIPO                                         | Interbank                                       | J. Walter Thompson Peruana                   | Ahorro casa, tu casa propia sin papeleos        |
| LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS                                     | Ajeper S.A.                                     | El Garaje S.A.C.                             | Cifrut intensidad de sabor                      |
| PROMOCIONES                                                         | Mibanco                                         | Quorum Nazca S & S                           | Crédito aprobado                                |
| RETAILERS                                                           | Supermercados Peruanos S.A.                     | Publicis y Asociados S.A.                    | Lanzamiento Plaza Veá en Provincias             |
| CAMPAÑAS DE UTILIDAD PÚBLICA, INTERÉS SOCIAL O FINES NO COMERCIALES | CETCO S.A.                                      | J. Walter Thompson Peruana                   | Quiérete                                        |
| CATEGORÍA                                                           | GRANDES MARCAS / MARCA CLÁSICA                  |                                              |                                                 |
|                                                                     | ANUNCIANTE                                      | AGENCIA                                      | CAMPAÑA                                         |
| GRANDES MARCAS / MARCA CLÁSICA                                      | Backus & Johnston                               | Publicis y Asociados S.A.                    | Pilsen Callao                                   |
| GRANDES MARCAS / MARCA MODERNA                                      | Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) | Publicis y Asociados S.A.                    | Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) |

Fuente: Ipsos Apoyo. Extraído de: <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/extranet/effieperu/html/main>

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

CORREO E.: TAREAGRAFICA@TERRA.COM.PE

TEÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

MAYO 2009 LIMA - PERÚ

# PERÚ

ISBN: 978-9972-57-150-3



9 789972 1571503