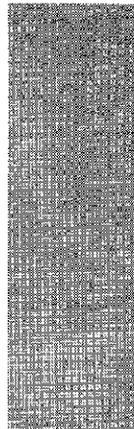


ARROZ COSTEÑO: DEL SOTANO AL PENTHOUSE



ANDRÉS VOTO-BERNALES
E-mail: macromarketing@hys.com.pe

Costeño acaba de ganar el Gran Max Effie 1998, máximo premio al marketing y la publicidad. El presente artículo describe la estrategia de penetración utilizada. Con el lanzamiento se atacó al nivel Bajo típico (1996), posteriormente al Medio bajo/Bajo ascendente (1997), y finalmente al Alto/Medio (1998). La última cifra de participación de Costeño que muestra SAMIM PANEL, es de 58% sobre el total del mercado embolsado (Lima). Este mercado ha crecido de 33% a 40% en 20 meses.

Existen diferentes estrategias para lanzar un producto, siendo las dos más reconocidas la de penetración que utilizó Costeño, y la de descremado que utilizó cerveza Cuzqueña, marca ganadora del primer Gran Max Effie otorgado en 1996. Las estrategias de penetración y de descremado son perfectamente opuestas. Así como Costeño empezó por los NSE (Niveles Socio Económicos) bajos, Cuzqueña empezó por los NSE altos.

Lo curioso es que ambas marcas fueron lanzadas de la mejor manera posible, tanto para el bien del mercado como para el interés de sus respectivas empresas. La estrategia de descremado se utiliza cuando se tienen fondos limitados, para dar paso a captar una parte del mercado con altos márgenes operativos. Pero existe otro caso en que es deseable una estrategia de descremado. Este fue el caso de Cuzqueña que requería de una fuerte inversión productiva y logística. Traer cerveza desde Arequipa para competir masivamente representa un gasto oneroso de transporte, pero no es nada comparado a la inversión en capaci-

dad de frío que permite la temperatura necesaria para su venta. A esto tenemos que añadir los convenios con los restaurantes para sus letreros luminosos, vasos, manteles, sombrillas, sillas, polos, promoción de espectáculos, etc.

Por su lado, Costeño se inició como una operación semi-industrial que realizaba un sencillo lavado al arroz proveniente del Uruguay. Este era el único paso productivo antes de cargar el arroz a la tolva y pasar por las máquinas embolsadoras hechas en el Perú. Y de allí, del Cono Norte al mercado. Con un lanzamiento limitado al mercado de Lima, y con una logística ad-hoc, consiguió una distribución efectiva superior al 80% en su primer mes de distribución en puestos de mercado (Lima).

Es decir, mientras Cuzqueña debía tener una estrategia de descremado por la de lento que es desarrollar su canal de distribución, Costeño tenía los mercados y los mayoristas al alcance de un camión, condiciones perfectas para una estrategia de penetración. Además, mientras Cuzqueña se presentaba como una marca "premium", Cos-

teño se comercializaba antes como marca a granel, muy popular en mercados.

COSTEÑO 1996

Este caso se inicia realmente en junio de 1995 con un estudio de base cualitativo de arroz, seguido de un cuantitativo de base, y por azar del destino se le presentó a Transcontinental del Perú la oportunidad de adquirir la marca Costeño. En enero de 1996 la falencia económica de Exim-Perú le permite a Transcontinental contratar el experto servicio de los vendedores de arroz Molino Rojo, marca que antes le pertenecía a Exim, con lo cual se forma la nueva Distribuidora Transcontinental.

El lanzamiento de arroz Costeño Graneado $\frac{3}{4}$ kilo, 1 marzo 1996, no fue tomado con seriedad por sus entonces rivales Nicolini (Paisana) y Consorcio Fabril Pacífico (Tropical y Del Norte). Su ingreso fue tan rápido que en tan sólo 3 meses había duplicado el mercado embolsado de 18% a 36%, y obtuvo 50% del mercado embolsado. Tan sesgada estaba su distribución, que en los primeros 6 meses sólo el 5% de su venta se realizó en autoservicios, ingresando a Wong/Metro recién en el último trimestre de 1996.

Su comunicación ubicaba al producto en el puesto de mercado, desacreditando las "pizarritas mentirosas" de Costeño granel, anunciando la venida del $\frac{3}{4}$ de kilo que rendía "en volumen" como un kilo de arroz superior a granel, siendo Costeño un arroz extra de bolsa azul. Los dos comerciales de lanzamiento, uno racional de rendimiento con publicidad side-by-side típica de Procter, y otro emocional de graneado y sabor, fueron apuntados al nivel Bajo típico.

El Top of Mind de Costeño de 52% obtenido en abril debido a su agresiva campaña de lanzamiento, no se vio mellado por el relanzamiento con publicidad de arroz Tropical en $\frac{3}{4}$ kilo (junio 1996). El Top of Mind de Costeño de 50% obtenido en agosto del mismo año dio pie para realizar un estudio de imagen y posicionamiento en el último trimestre. Es sobre la base de este estudio que se planificó la campaña publicitaria para 1997.

COSTEÑO 1997

El estudio de imagen y posicionamiento demostró que Costeño había desplazado a Paisana en la mente del consumidor como primero en graneado, rendimiento, y sabor, los 3 principales atributos del arroz. Esto se logró gracias a una estricta inversión en publicidad de marca, sin promoción alguna. La única actividad no publicitaria consistió en utilizar los mismos sacos del arroz de origen para convertirlos en bolsas de mercado.

Se produjeron 6 comerciales de 20 segundos cada uno, 2 comerciales por cada uno de los atributos de graneado, rendimiento y sabor, con testimoniales de amas de casa filmados en autoservicios. El reducido secundaje permitió una adecuada inversión en televisión, la cual fue más que suficiente dada la tímida reacción del otrora líder Paisana, defendiendo el nivel Alto/Medio con su comercial de la ruleta rusa en que una piedrita en el arroz (supuestamente Costeño) rompió la muela al esposito.

Lejos estaban de pensar que Transcontinental construiría su propia planta de procesamiento de arroz, la cual hacía obsoleta esta ventaja comparativa de Paisana, sobre todo cuando se basaba en su eslogan "No se lava, no se escoge" a pesar de que el hábito sigue siendo lavar el arroz. Costeño mantuvo los mismos spots todo el '97.

COSTEÑO 1998

El año empieza con una ventaja de Costeño sobre Paisana de 30 puntos en el nivel Bajo típico y de 25 puntos en el nivel Medio bajo/Bajo ascendente. En el nivel Alto/Medio se resiste Paisana con un virtual empate, pero inexplicablemente no utiliza su presupuesto promocional en autoservicios, abriéndole la puerta de par en par a la feroz arremetida de Costeño que llega a vender el doble que Paisana.

En 1996 Paisana lanzó su bolsón de 5.25 kilos, principalmente para autoservicios. No se imaginaron que Costeño, fiel a su estrategia de ir

escalando niveles, resultaría un formidable adversario con su bolsón de 5 kilos. Este envase de 5 kilos de Costeño ya vendía en agosto de este año la mitad del volumen que toda la marca Paisana junta en el nivel Alto/Medio.

El envase de 5 kilos se hizo de polietileno, fiel al material barato con el cual se lanzó el original Costeño $\frac{3}{4}$. El ahorro en "plástico" representó \$12/TON, lo cual en las 40,000 tons de venta en 1997, representó un margen adicional de medio millón de dólares. Es en enero de 1998 que se cambia el material a polipropileno, aquél brillante sin el cual Costeño no puede aspirar a obtener el liderazgo absoluto en el nivel Alto/Medio.

1998 se inició con el spot de una señora mayor y de mejor NSE que el año 1997, centrándose en rendimiento. Este fue seguido con un spot de una señora joven pero del mismo nivel que termina, desafiante, "pregúntenselo a mi flaco" (su esposo). En el aire continúa el spot de Alfredo Aramburú en su exclusivo restaurante Alfresco, que tiene dos versiones de audio. Esto es algo heredado de las dos versiones de audio del comercial de las pizarritas mentirosas (marzo 1996). ¿Filmarán ahora con Marisa Giulfo para llegar al penthouse en su posicionamiento?

EL MERCADO DE ARROZ

El Gráfico 1 muestra cuánto ha afectado la recesión al mercado de arroz, el cual se encontraba en agosto 1998 al 93% de los volúmenes vs. enero 1997. Contra esto, el valor agregado de marca es un paliativo importante para una empresa como Transcontinental que es líder tanto del mercado a granel (marcas Del Hogar y Blubel) como del embolsado. El mismo gráfico muestra cómo incrementan los volúmenes absolutos del embolsado. Durante este período de 20 meses, el embolsado subió del 33% al 40% del mercado total de arroz.

El Gráfico 2 es dirimente para entender la importancia relativa de los NSE en el volumen total consumido. Se aprecia que los 3 NSE consumen volúmenes similares, prácticamente la ter-

cera parte cada uno. El Alto/Medio, por su mayor poder adquisitivo, consume más arroz embolsado que el Bajo típico a pesar de tener la mitad de hogares que el Bajo típico, y contar con familias más pequeñas. Este es, entonces, un cuadro de volúmenes donde se aprecia que cada uno de los tres NSE es igual de importante.

El Gráfico 3 muestra la participación del embolsado en cada uno de los tres NSE vs. el consumo total de arroz en cada NSE. Podemos ver que en el nivel Bajo típico se alcanza la cifra de 25%, es decir, de cada 100 kilos de arroz que se consumen en el Bajo típico, 25 kilos son embolsados. La cifra para el nivel Medio bajo/Bajo ascendente llega al 38%, y al 83% en el nivel Alto/Medio. A mayor nivel, es mucho mayor la participación del embolsado.

El Gráfico 4 corresponde exclusivamente al nivel Bajo típico, nivel donde se lanzó Costeño que muestra su mayor ventaja vs. Paisana, llegando al 66% de participación. Paisana está en 13%. Es decir, las dos marcas principales venden casi el 80% del arroz embolsado del nivel Bajo típico, en el cual la participación del embolsado vs. el total de arroz es de 25%. Este fue siempre el territorio que dominó Costeño.

El Gráfico 5 corresponde al nivel Medio bajo/Bajo ascendente. En este NSE Costeño tiene el 60% del mercado embolsado vs. 20% de Paisana. Es decir, le ha sacado 40 puntos a Paisana vs. sólo 6 puntos hace 20 meses. Esto resulta en un incremento de Costeño 34 puntos sobre Paisana desde enero 1997, cumpliéndose así el objetivo de Costeño de distanciarse de Paisana en este NSE sobre todo durante 1997.

El Gráfico 6 corresponde al nivel Alto/Medio, ex-bastión de Paisana, marca que vendía 40% de su marca a través de autoservicios en 1996. El Alto/Medio ha subido su participación del embolsado de un promedio 70% en 1997 hacia el 83% actual. Costeño se encontraba 23 puntos *por debajo* de Paisana en enero 1997, pero hoy se encuentra 23 puntos *por encima* de Paisana. Es decir, un diferencial positivo de 46 puntos y con cambio de líder, consolidándose así Costeño en todos los NSE.

GRÁFICO N° 1

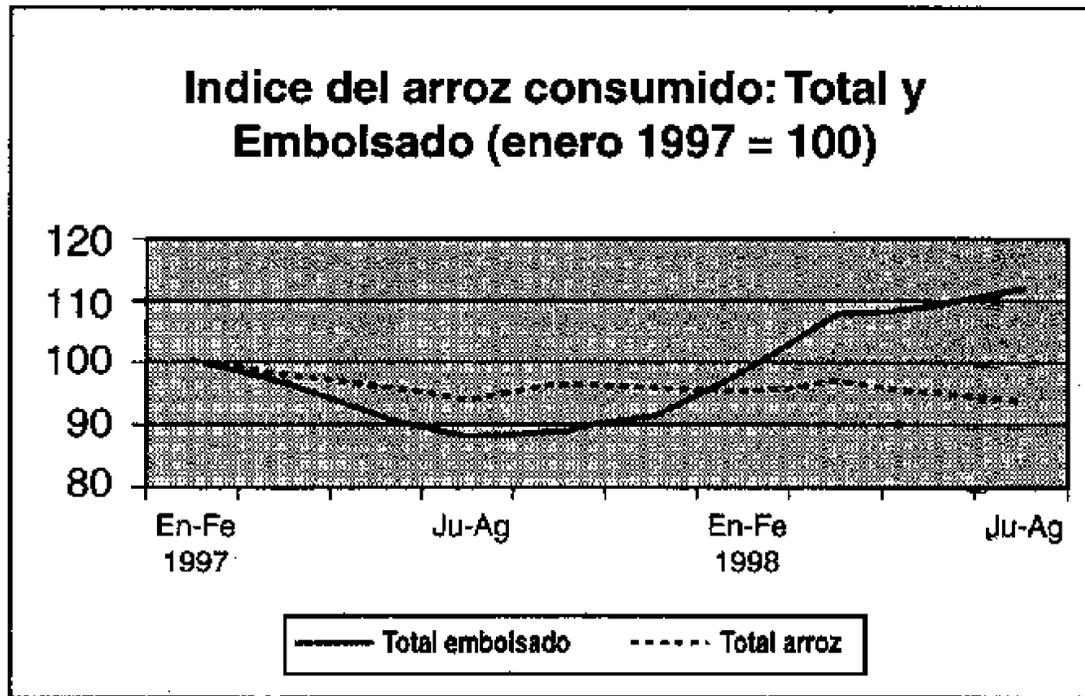


GRÁFICO N° 2

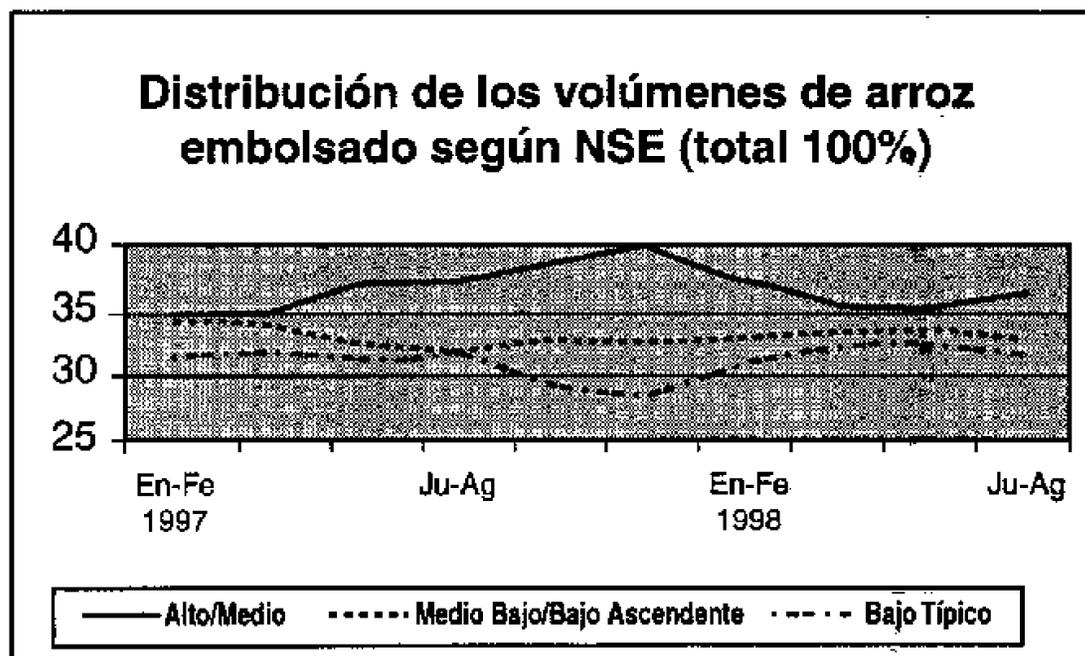


GRÁFICO N° 3

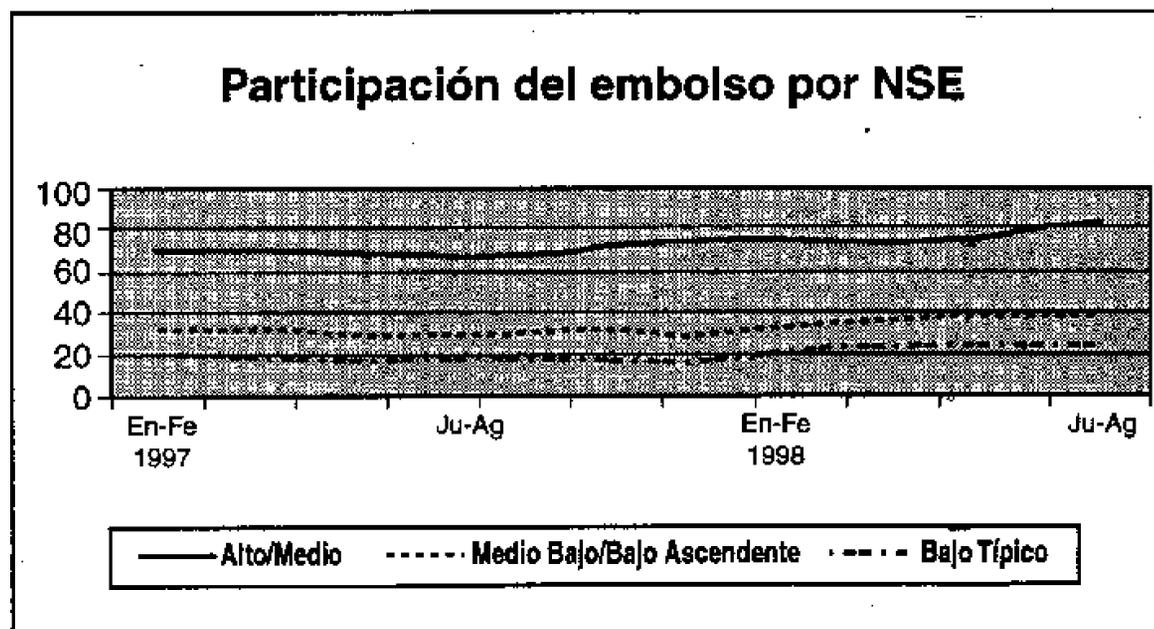


GRÁFICO N° 4

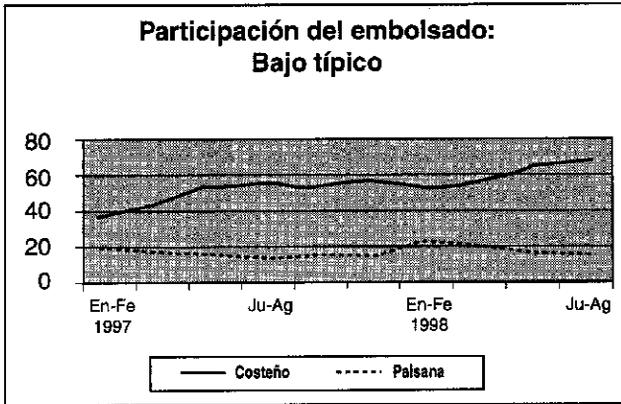


GRÁFICO N° 5

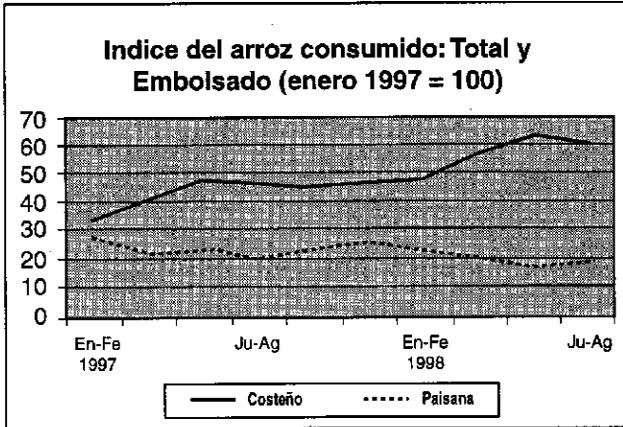
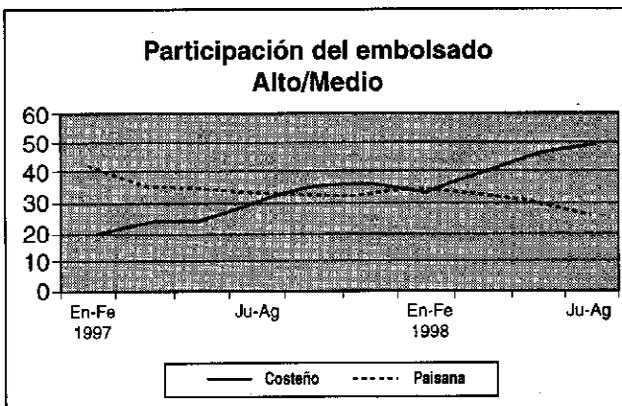


GRÁFICO N° 6



Lo más interesante de estos últimos tres cuadros es ver el efecto directo de las campañas publicitarias para el surgimiento y aceleramiento en participación de Costeño a partir del primer trimestre de 1997 y 1998. Ellas fueron las causantes directas del rápido y seguro ascenso de Costeño vs. Paisana, abriendo grandes brechas.

“¿ALO ALICORP, A CUANTO EL PAISANA?”

La estrategia planteada en 1995 para la marca Costeño está dando tanto resultado que Alicorp ha retirado del mercado su marca Del Norte, y aparentemente no hay planes para Tropical. Esta marca consiguió coyunturalmente 20% del mercado embolsado cuando Costeño subió sus precios en julio 1996, pero actualmente se encuentra en 6% del embolsado y se espera que siga descendiendo pues carece de posicionamiento.

Paisana está en un peligroso proceso de relanzamiento, habiendo sembrado sus nuevos envases en el comercio en agosto. Ha reemplazado su arroz superior rojo con una nueva denominación y un nuevo color: “Selecto” amarillo-naranja en $\frac{3}{4}$ kilo y 1 kilo. Además, ha reemplazado su extra azul con “Gran cosecha” granate 1 kilo.

Su campaña de presentación en el medio masivo de la televisión pareció confundir al ama de casa. Lo peor fue cuando los medios gráficos como prensa y revistas tampoco terminaban de explicar al nuevo Paisana. Pero lo peor vino cuando se develó el comercial de relanzamiento del $\frac{3}{4}$ kilo de Paisana Selecto el 19 de setiembre, con el único reason why resultando ser el precio de S/. 2.20 por la bolsa de $\frac{3}{4}$ kilo.

¿Dónde queda el envase de 1 kilo? Una usuaria de Paisana, ¿porqué seguiría comprando el kilo de Paisana superior, hoy Paisana “Selecto”? Es evidente el desconcierto estratégico en el marketing arrocerero de Alicorp. Es por ello que damos la bienvenida a Guillermo Paredes, ex-Director de Marketing de Procter & Gamble, para dar el norte que requiere Alicorp, la más importante empresa peruana de alimentos.

Párrafos atrás escribimos “peligroso” porque cuando se anuncia un cambio total, pero no se señalan posicionamientos, es como bajar los brazos en el ring de box. Transcontinental, empresa dueña de Costeño, ha sabido aprovechar esta ventaja con su otra marca, Molino Rojo, adelantándose al argumento “precio” de Paisana.

En el comercial de Molino Rojo, que habla de atributos, la señora del segundo plano carga en la mano supuestamente las nuevas bolsas de Paisana. La señora de adelante termina haciendo hincapié en el precio de Molino Rojo (1 kilo = S/. 2.80). Molino Rojo ha podido destrozar a Paisana si se atrevía a mostrar claramente los envases en directa publicidad comparativa. De hecho, a Paisana Selecto (superior) $\frac{3}{4}$ kilo la han convertido en una marca de precio, y no podrá competir en calidad con Costeño extra.

Recientemente nos visitó el gurú del posicionamiento, Jack Trout, quien declaró que “La esencia del éxito en los negocios hoy en día es diferenciar, diferenciar, y diferenciar. Más vale que tenga una idea que lo diferencie. De lo contrario, más le vale que tenga un precio bajo porque si se queda en el medio (entre una buena idea y precios bajos), lo van a desaparecer del mercado”. ¿Vendrán nuevas marcas?