

# ¡QUÉ BUENA LECHE!

**Alfonso Gastañaduy\***  
Profesor Auxiliar de ESAN

**L**a primera necesidad del ser humano es la alimentación. Su primer alimento es la leche materna. Transcurrido el normal período de lactancia, generalmente se usa como sustituto la leche de vaca, en diferentes formas y presentaciones. La FAO recomienda como consumo mínimo 120 kilos de leche por persona al año. Sin embargo, en el Perú este índice decayó desde 36,7 kilos por persona en 1980 hasta 26,8 kilos por persona en 1992; entre otras razones, por la deficitaria oferta de leche fresca y la crisis económica de los últimos años.

Hacia 1992, la leche evaporada dominaba el mercado total de leche –la participación de la leche en polvo era bastante inferior– y por esta causa las empresas que

se dedicaban a la comercialización de leche evaporada orientaban sus esfuerzos a la producción y a los costos, pero no al consumidor.

A comienzos de 1991, la empresa New Zealand Dairy Board, el exportador más grande de productos lácteos en el mundo, decidió que el mercado peruano constituía una magnífica oportunidad para mercadear sus reconocidos productos y marcas. Inició la fase preliminar de su Proyecto Perú en mayo de ese mismo año, y después de múltiples investigaciones de mercado, en enero de 1992 estuvo lista para el lanzamiento de su leche en polvo "Anchor instantánea". Lo hizo a través de su subsidiaria New Zealand Milk Products (Perú) S.A.

## La competencia

Hasta bien entrada la década de los ochenta, la leche en polvo casi no se consumía en el Perú. El mercado de leche en general se

\* Con la colaboración de Ricardo Zárate, asistente de investigación, y sobre la base de información proporcionada por Jennifer Infante, Roxana Jiménez, Violeta Flores y Octavio Castañeda, alumnos del Programa Avanzado de Mercadotecnia de ESAN.

dividía prácticamente en dos segmentos: leche evaporada y leche fresca. Sin embargo, el consumo de leche en polvo fue creciendo desde hace ya algunos años gracias a la incursión en el mercado de ENCI (Empresa Nacional de Comercialización de Insumos), empresa estatal que en determinado momento decidió mercadear la leche que el país recibía como donación de organismos internacionales. ENCI puso en marcha un programa de distribución de leche en polvo destinada básicamente al consumo popular. El objetivo fue sustituir a la leche evaporada, por lo que se ofertó a un precio muy por debajo del precio de ésta.

Este programa cambió poco a poco el concepto que la gente tenía de la leche en polvo. Al comienzo se decía que era química, que tenía talco entre sus ingredientes, que su sabor era desagradable y nada natural, etc. No obstante, gracias a su calidad, la leche ENCI logró "posicionarse" como la alternativa económica y nutritiva, especialmente para la población de escasos recursos. En aquel entonces, ENCI ejercía el monopolio estatal en ese campo, ninguna otra empresa podía importar leche. Sin embargo, con el paso de los años y el advenimiento del régimen liberal, el país se abrió a las importaciones; además se prohibió la recombinación de la leche<sup>1/</sup>.

Desde ese momento todo empezó a cambiar; la presión competitiva se incrementó considerablemente y varias empresas que llevaban años en el mercado lanzaron o relanzaron nuevas leches en polvo. Así, Nestlé, una marca antigua en este mercado, relanzó sus productos "Rei-

na del Campo" y "Carnation". Aparecieron nuevas marcas, como "Nubeluz", de Dalpessa, "Aurora", del Grupo Carsa, "Holandina", de King Company, y otras más. Todas éstas buscaron "posicionarse" en el segmento de leche entera en polvo, excepto la marca "Aurora", que buscó posicionarse ofreciendo al consumidor una ventaja diferencial: leche en polvo instantánea. Abrió así un segmento adicional en este mercado. Frente a esta avasalladora competencia, ENCI manejó un perfil bajo, hasta que su marca de leche perdió peso en el mercado.

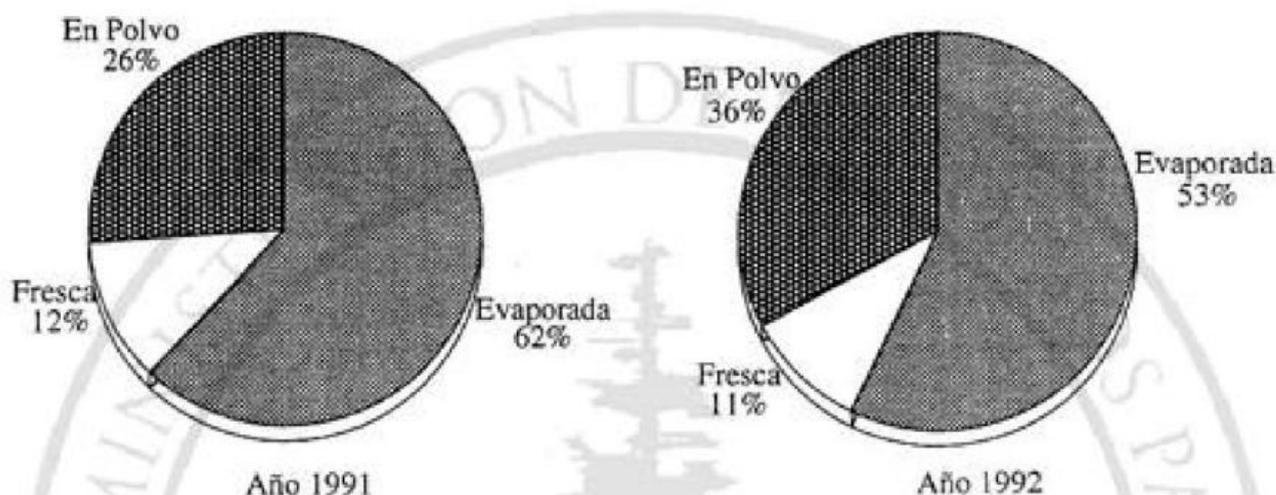
A comienzos de 1992, el segmento de leche en polvo cobró aun más fuerza porque la demanda de leche evaporada no podía ser cubierta. La empresa líder de este segmento, Gloria S.A., estaba atravesando por serios problemas de abastecimiento. Fue la más afectada por la medida del gobierno de prohibir la leche recombinada y se vio obligada a importar el producto terminado.

Fue en esta coyuntura que la empresa New Zealand Milk Products (Perú) encontró su oportunidad. Decidió incursionar en el mercado de leche y "posicionarse", no en la categoría de leche en polvo, sino en la de leche evaporada, que era la más grande de las categorías del mercado de leche en general (70 por ciento) y que, además, empezaba a ser desatendida por la empresa líder. La estrategia de New Zealand fue hacer de su producto, leche "Anchor", un sustituto de la leche evaporada.

Sin duda, la aparición de "Anchor" causó impacto en el mercado de leche. De las aproximadamente 10 marcas que existían antes del lanzamiento de "Anchor", pocas son las que subsistieron después (ver figuras 1, 2 y 3).

1/ Mezcla de leche fresca con leche en polvo y *butter oil* (grasa animal).

**Figura 1**  
**TIPOS DE LECHE: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**



Fuente: SAMIMP.

### La estrategia de la empresa

El mercado peruano de leche en polvo podía ser calificado como de competencia monopolística, pues en éste coexistían diversidad de marcas –“Laive”, “Carnation”, “Reina del Campo”, “Aurora”, “Enci”, “Nubeluz”, “Holandina”, “D’leite”, entre otras– que ofrecían un producto similar que cada cual intentaba diferenciar con características externas.

New Zealand Milk Products utilizó una estrategia de diferenciación basada en las características del producto –alto contenido vitamínico, empaque novedoso y práctico, etc.– y situó a su marca como la mejor opción frente a la leche evaporada. Con esta estrategia la empresa logró un considerable poder en el mercado –hizo aceptar un precio más alto que el de sus competidores–, lo que le permitió obtener beneficios superiores al promedio. La estrategia que usó puede resumirse así:

### Segmentos de mercado:

- Primer segmento: amas de casas (mayores de 18 años y de los tres niveles socioeconómicos: alto, medio y bajo).
- Segundo segmento: niños (de ambos sexos, entre la niñez y la pubertad y de los tres niveles socioeconómicos).

### Posicionamiento:

“Anchor” es una leche instantánea de excelente calidad y alto nivel nutricional (vitaminas A, C y D), que iguala o supera en beneficios a las leches evaporadas. Además se produce y envasa en Nueva Zelandia.

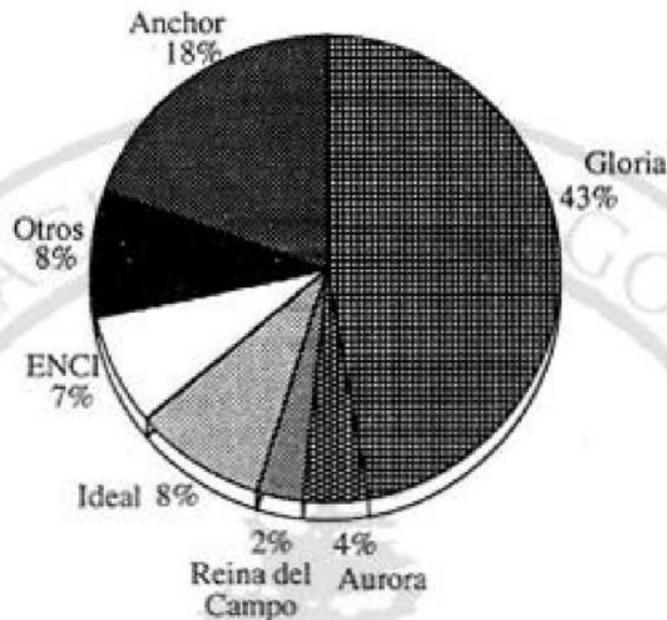
### Ejes conceptuales:

- Producto con alto contenido vitamínico y de primera calidad.
- Excelente presentación: empaque práctico y vistoso.

### Eslogan:

“Pura leche, puro sabor. ‘Anchor instantánea’ es mucho mejor”.

Figura 2  
MERCADO DE LECHE EN GENERAL: PARTICIPACIÓN POR MARCAS



Año 1992

Fuente: SAMIMP.

Características intrínsecas de este producto:

- Leche en polvo instantánea.
- Contiene vitaminas A, C y D.
- Puede prepararse con agua tibia, fría o caliente.

Beneficios al consumidor:

- Alto valor nutritivo (vitaminas A, C y D).
- Fácil de preparar.
- Gracias al tipo de envase, el producto se conserva y el sabor permanece inalterable.
- Viene envasada desde Nueva Zelanda.

Empaque

- Envase "aluminizado", que protege y

prolonga la vida útil del producto.

- Vistoso y llamativo (agradable a la vista).
- Fácil de llevar y fácil de abrir (muy práctico).

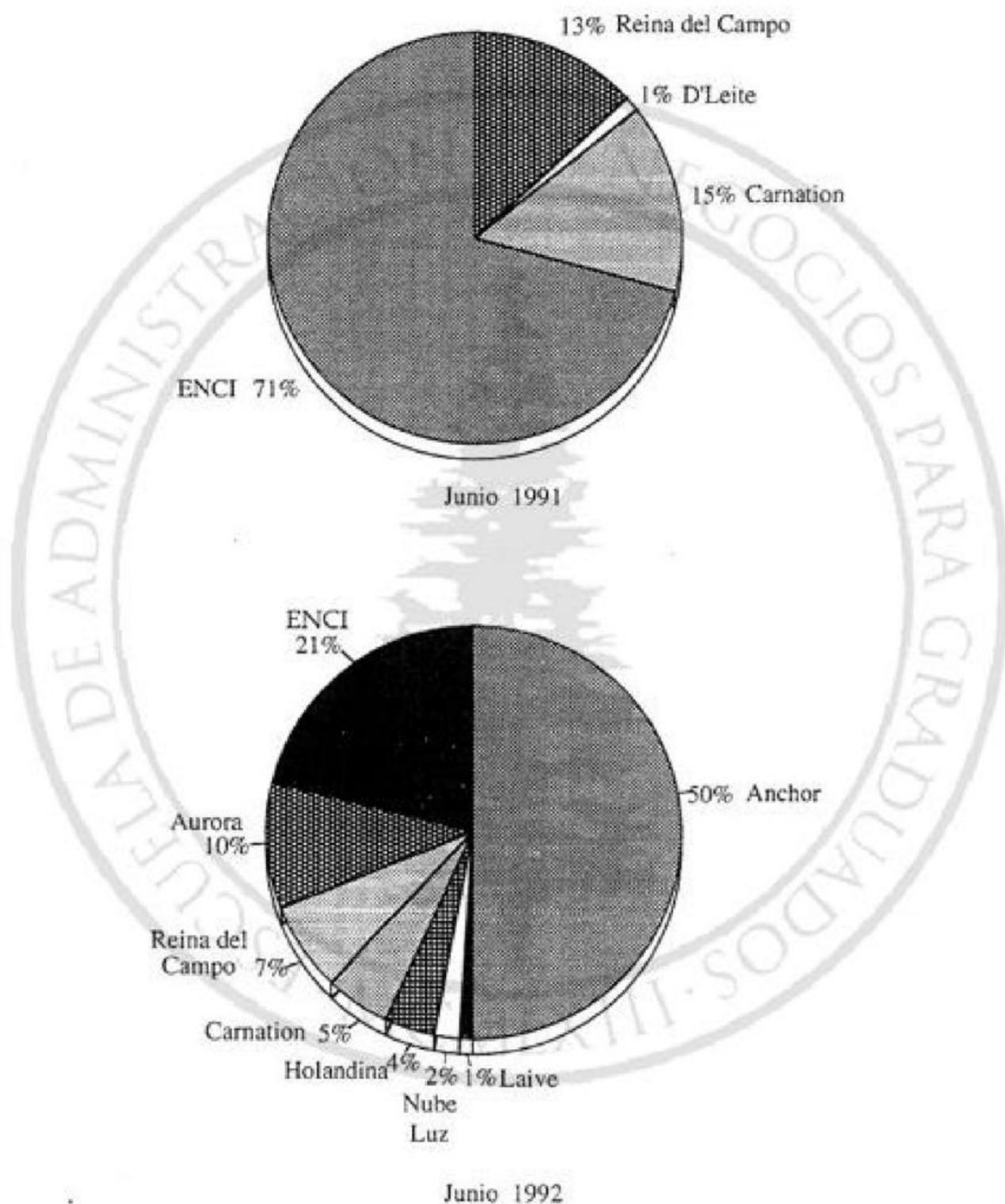
Presentaciones

- Bolsa de 120 gr.
- Lata de 900 gr (rinde 7,5 lt).

Como ya se mencionó, la empresa ofreció su producto a un precio mayor al de las otras marcas de leche en polvo ("Premium Price")(ver Figura 4), pero frente a las leches evaporadas optó por un precio competitivo, es decir, ligeramente menor (ver Cuadro 1).

Además New Zealand Milk Products

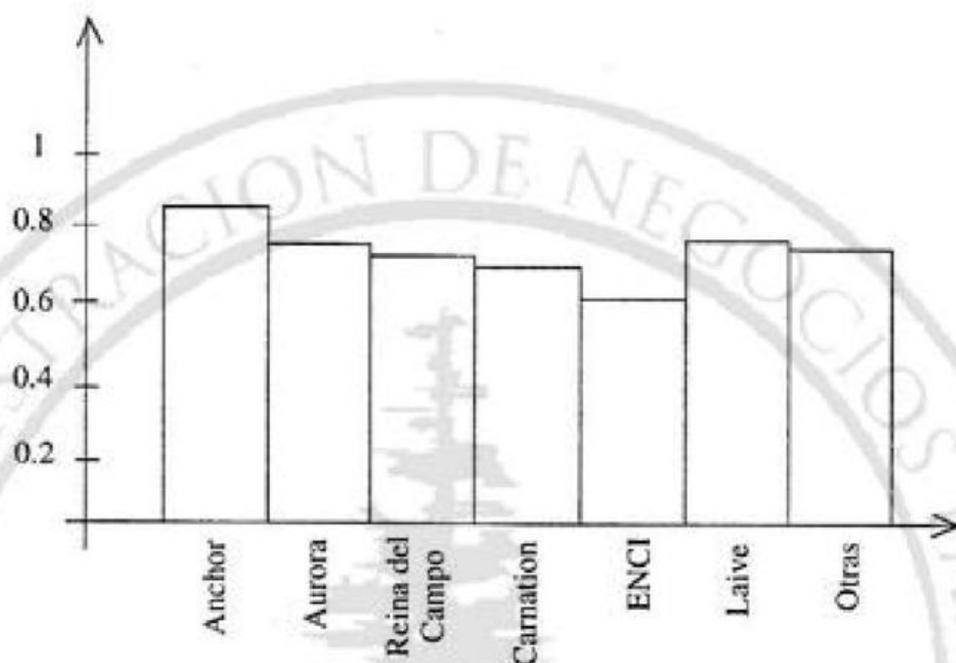
MARCAS: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LECHE EN POLVO



Fuente: SAMIMP.

Figura 3

**Figura 4**  
**LECHE EN POLVO: PRECIOS EN EL MERCADO**  
 (Rendimiento 1 lt.)  
 (nuevos soles)



utilizó una forma de distribución horizontal e intensiva. Cada miembro del canal era una unidad independiente respecto de las demás y se procuraba llegar al mayor número posible de puntos de venta. Por tratarse de un bien de uso común, era indispensable que se encontrara al alcance del público. La empresa encargada de la importación y distribución fue Richard O. Custer S.A., de reconocida trayectoria en el mercado.

En cuanto a la promoción, "Anchor" rompió los esquemas publicitarios en el mercado de leche gracias a una fuerte campaña en casi todos los medios masivos

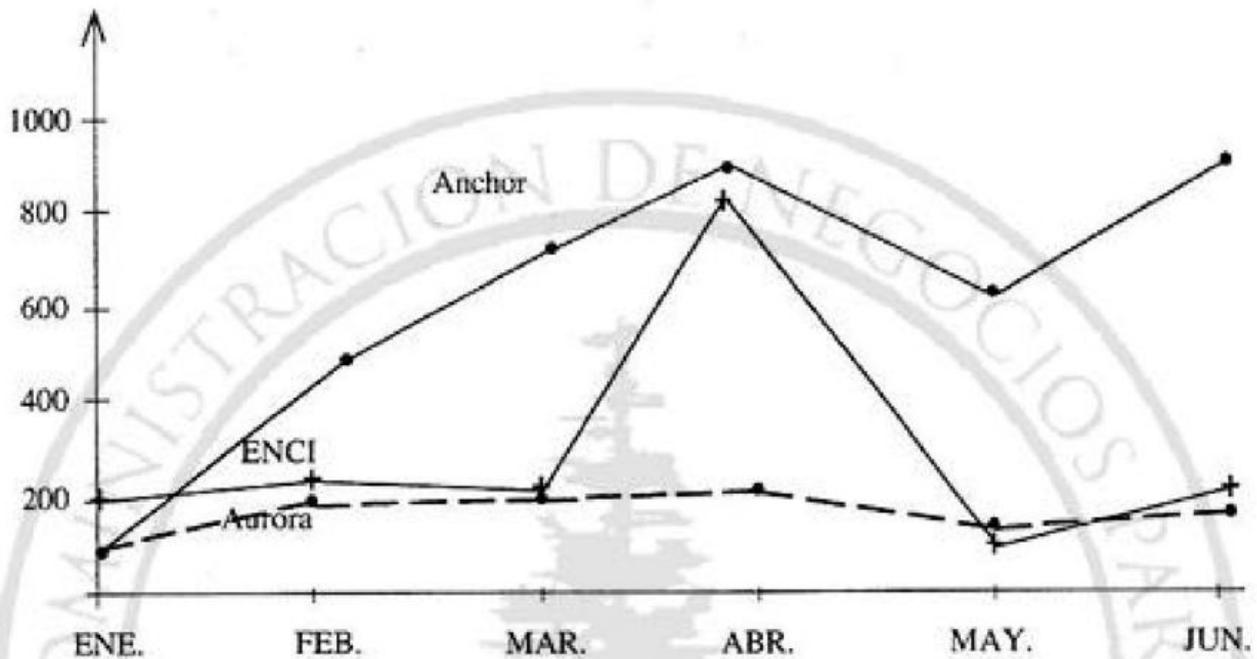
de comunicación. La inversión en publicidad de New Zealand Milk Products superó largamente a las de sus competidoras y produjo un saldo muy positivo (ver Cuadro 2 y Figura 5). Según una compañía de investigación de mercados, "Anchor" obtuvo un alto índice de recordación de marca en abril de 1992:

71 por ciento de recordación espontánea, a diferencia de "Gloria" (15 por ciento) y "Aurora" (14 por ciento). Igualmente, obtuvo 86 por ciento en reconocimiento de marcas. Luego, en julio de ese mismo año ocupó el segundo lugar en el "Awareness" publicitario, después de Coca Cola.

**Cuadro 1**  
**MERCADO DE LECHE**  
 (EN POLVO Y EVAPORADA): 1992  
 (nuevos soles)

Leche en polvo	Precios
"Anchor"	0,90
"Aurora"	0,79
"Reina del Campo"	0,72
"ENCI"	0,60
"Laive"	0,72
"Carnation"	0,66
Leche evaporada	
"Gloria"	1,10
"Carnation"	1,00
"Ideal"	0,95

**Figura 5**  
**PROMEDIO DE VENTAS DE LECHE EN POLVO**  
**(Año 1992)**



El contenido de los mensajes publicitarios de la campaña de lanzamiento fue poco usual, pues la empresa recurrió a la publicidad comparativa poniendo énfasis en las ventajas de "Anchor" y atacó frontalmente al segmento de leche evaporada, liderado por Gloria S.A. desde hacía muchos años. La campaña sorprendió a las empresas de este sector. En opinión de muchos, Gloria S.A. reaccionó tarde.

*Preguntas:*

¿A qué cree usted que se debió que la estrategia adoptada por New Zealand Milk Products alcanzara el éxito?

•  
 ¿Si usted hubiera sido director gerente de la empresa líder, Gloria S.A., cuál hubiera sido su reacción para contrarrestar esa estrategia?

**Cuadro 2**  
**OBJETIVOS PLANTEADOS PARA DICIEMBRE DE 1992**  
**RESULTADOS OBTENIDOS EN JULIO DE 1992**  
 (en %)

	Objetivos A dic. 1992	Resultados A jul. 1992
Volumen de Ventas	100	210,6
Participación de mercado		
Lima	10,00	17,7
Piura		23,6
Chiclayo		12,7
Trujillo		18,3
Chimbote		12,2
Arequipa		6,3
Cuzco		17,3
Huancayo		21,7
Iquitos		13,9
Penetración de marca		
Lima	50,00	58,3
Piura		56,9
Chiclayo		35,4
Trujillo		60,2
Chimbote		34,7
Arequipa		32,0
Cuzco		53,5
Huancayo		61,1
Iquitos		28,7
Conocimiento de marca	80,00	86,0
<i>Brand switch</i> <sup>2/</sup> desde evaporadas hacia Anchor Instantánea	8,75	10,00
Lealtad de marca	40,00	64,00
Cobertura horizontal de distribución	35,00	73,4

2/ Porcentaje de consumidores que mudan su preferencia de una marca a otra.

## NOTA PEDAGÓGICA

Se trata de un caso de estrategia empresarial para un producto de consumo masivo. Describe todos los pasos seguidos en la realidad para aplicar las herramientas decisionales de márketing.

Lo destacable del caso es que hace ver el contraste entre el enfoque clásico de ventas seguido por la empresa que se “duerme en sus laureles” y el de una empresa agresiva, dinámica y con un claro enfoque de márketing estratégico.

Otro aspecto que permite discutir esta herramienta didáctica es el del aprovechamiento de oportunidades de mercado que, como se aprecia en el caso, a veces son tan obvias que no se “ven”.

Finalmente, el profesor o instructor puede destacar la importancia del uso de la información del mercado para optimizar sus decisiones.

