



## Los retos de una paraestatal productora de leche en el posicionamiento de MARCA

Reyes-Aceves, Francisco Fernando<sup>1</sup>; Vela-Reyna, Juan Benito<sup>2</sup> & Muñoz-del Real, Gloria<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas Mexicali, Baja California México, fernando.reyes@uabc.edu.mx1, Rio Nuevo y eje central s/n col. Agualeguas (+52) 686 582 33 77

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas Mexicali, Baja California México, jbenitovela@uabc.edu.mx1, Rio Nuevo y eje central s/n col. Agualeguas (+52) 686 582 33 77Gloria Muñoz del Real Rio Nuevo y eje central s/n col. Agualeguas (+52) 686 582 33 77

---

*Artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Revisión por pares*

*Fecha de aceptación: Mayo 2020*

*Fecha de publicación: Julio 2020*

---

### Resumen

El mercado de leche en México es uno de los más atractivos del mundo si se tratara de productos de consumo. En el Mercado Mexicano participan varias unidades económicas como pequeños productores, grandes distribuidores así como el gobierno. En este artículo explicaremos la situación actual y la importancia que tiene el gobierno en su participación, así como las dificultades y brechas que hoy en día afectan su participación.

**Palabras Clave:** Mercado, Leche, Unidades Economicas, Intervencion Gubernamental

### Abstract

The milk market in Mexico is one of the most attractive in the world if it were consumer products. Various economic units such as small producers, large distributors as well as the government participate in the Mexican Market. In this article we will explain the current situation and the importance of the government in its participation, as well as the difficulties and gaps that affect its participation today.

**KeyWords:** Market, Milk, Economic Units, Government Intervention

## 1. INTRODUCCIÓN

En lo que se refiere en consumo de leche, en el año 2019, México ocupa el lugar no. 15 en el Mundo, con un total de 94 litros por persona, según datos de la FAO, que es la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura. En la década de los 90s, El Tratado de Libre Comercio afectó positivamente en varios sectores de la industria Mexicana, pero no fue así en la industria Lechera, porque el país se volvió dependiente a las importaciones de leche e hizo que se debilitara la industria Nacional. Gracias a grandes inversiones del Sector Privado, así como la participación del Gobierno en Subsidios, la industria láctea se recuperó en la década de los 2000's y se ha mantenido hasta la fecha en crecimiento. El Crecimiento poblacional no ha representado un factor que beneficie al sector lechero del País, en el año 2000 , los niños menores de 14 años representaban un 18 % muy diferente al 13 % del año 2018, según datos del INEGI. (FAO, 2019)

### **Los mexicanos prefieren la leche, pero los sustitutos crecen en el mercado.**

La Agencia de Investigación llamada Euromonitor Internacional la cual es una agencia que proporciona información proveniente de más de 1600 equipos de 81 países, reveló el panorama de la leche en México y cuantos productos alternativos han crecido en el Mercado. La empresa Lagunera Grupo Lala es la empresa líder en el mercado, con una amplia gama de productos para todo tipo de segmento. En dicho estudio de la agencia Euromonitor revela que en el 2018, las ventas de pequeñas empresas aumentaron un 6% y alcanzaron los 76 millones de pesos y vendieron más de 4, 993,500 toneladas, Si continúa dicha tendencia, se presentarían crecimientos anuales del 2% con estabilidad en los precios y al finalizar el año 2023, se tendrían ventas de 84.1 millones de pesos según los datos de dicha investigación. (Euromonitor, 2019)

### **México prefiere la leche UHT (Ultra High Temperature)**

Aunque los consumidores de leche en muchos casos prefieren la leche de larga duración por encima de la leche denominada "de Galón" (Leche Fresca pasteurizada) ambos tipos de leche cuentan con una gran demanda por su calidad. La leche de larga vida (leche UHT en tetra pack) es considerada conveniente para las personas que

llevan un estilo de vida intenso, ya que les brinda la oportunidad de comprar grandes cantidades y disminuir el número de visitas al supermercado. Para los Distribuidores o encargados de tienda, este tipo de leche también les beneficia la venta de este tipo de leche debido a que no requiere refrigeración, esto significa que pueden utilizar sus neveras para otro tipo de productos que realmente requieran dicha refrigeración, colocando dicha leche en los anaqueles. Esto también les representa un ahorro en el consumo de energía. (Euromonitor, 2019)

### **Los Sustitutos de la Leche se Fortalecen**

Los sustitutos de la leche han tomado fuerza y para el año 2018 resultó positivo para este sector ya que aumentó un 29% en las ventas detallistas. En este mercado se incluyen diferentes tipos de leche como la de soya, arroz, avena, almendras o coco. Sin importar que estos productos tienen un precio elevado en comparación de la leche tradicional, se han expandido debido a la gran cantidad de personas que no son tolerantes a la lactosa y por culpa de algunas campañas promovidas por diversos medios, lo cual da como resultado que esos productos cuenten con una imagen positiva en el mercado (Solís, 2019)

### **Los líderes del mercado ofrecen alternativas**

Según la FAO, en México la empresa líder del sector es Grupo Lala, actualmente cuenta con una amplia gama de productos, cuenta con canales de distribución consolidados. Ellos cuentan con una gran cobertura a nivel nacional y actualmente todas sus marcas están posicionadas. En 2018 la compañía logró sacar al mercado leche orgánica, y es el primer y actualmente único productor masivo de este tipo de leche. De igual manera está promocionando leche sin lactosa, con tecnología de punta, retiran la lactosa sin alterar el sabor de la leche. Todos estos avances de dicho productor, actualmente lo tienen posicionado como el número 1, con un 46% del total del mercado. (Lala Foods, 2020)

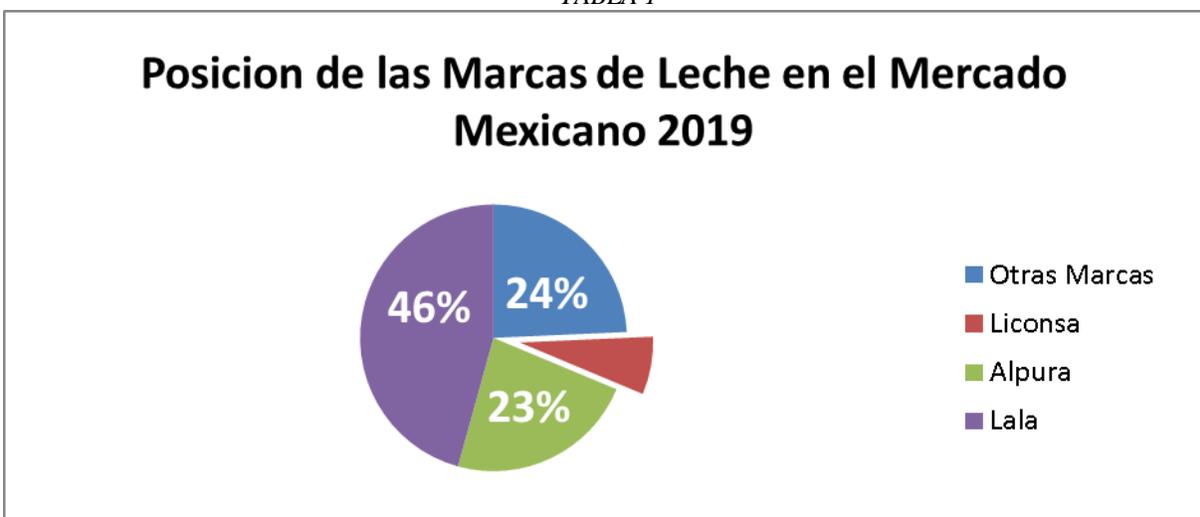
### **Programas sociales en México y la Comercialización de Leche**

LICONSA S.A. de C.V. (Leche Industrializada Conasupo), es una compañía paraestatal descentralizada del gobierno mexicano dependiente de SADER (Secretaría de

Agricultura y Desarrollo Rural). Su objetivo es industrializar y comercializar leche de máxima calidad a precios competitivos para contribuir a la alimentación y mejoramiento en calidad de vida de las clases más necesitadas. En lo que se refiere al Programa de Abasto Social. En la Actualidad es uno de los brazos operativos de los brazos operativos de Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX) , cuenta con 10 plantas y 84 centros de acopio con capacidad diaria de captación de más de 1.4 millones de litros de leche. Además se encarga de comprar, industrializar, distribuir y vender leche de gran calidad y fortificada a bajo costo a más de 6 millones de mexicanos que habitan en más de 2 mil municipios. El mercado de Liconsa S.A. de C.V. actualmente abarca a 6 grupos poblacionales: niñas y niños de 6 meses a 12 años de edad, adultos de 60 y más, mujeres entre 45 y

59, mujeres y hombres entre 13 y 15 años, enfermos crónicos o personas con capacidades diferentes y mujeres en periodo de gestación o lactancia. Los productos lácteos han sido importantes para el desarrollo de programas sociales en México, donde el Gobierno entrega recursos fiscales a través de Liconsa, se entregan subsidios a niños de hasta 14 años, mujeres embarazadas o lactantes, mujeres entre 45 y 59 años, entre otros grupos de la población, y se distribuyen más de tres millones de litros de leche diarios, a un costo de 5,5 pesos mexicanos por litro (aproximadamente 50% de su valor comercial). La Leche Liconsa está adicionada con propiedades nutricionales que actualmente la población en situación que viven por debajo de la línea del bienestar carece como son Hierro, Zinc, Ácido fólico y vitaminas A, C, D, B2 y B12. (Liconsa, 2019)

TABLA 1



Fuente: Elaboración Propia en base en datos del estudio de Euromonitor 2019

Estudios realizados por el Instituto Nacional de Salud Pública de México, Realizados por el doctor Juan Rivera Dommarco, Director del Centro de Investigación en Nutrición y Salud de ese instituto, informó que la fórmula de fortificación de esta leche, desarrollada por especialistas de Liconsa y expertos nacionales e internacionales, dio resultados positivos para revertir las condiciones de desnutrición infantil. Estos resultados señalan que aproximadamente 370 mil niñas y niños que consumieron esta leche durante 6 meses la leche fortificada Liconsa redujeron significativamente sus problemas de

anemia. Asimismo, durante el último año cerca de 51 mil niñas y niños entre 12 y 30 meses que consumieron esta leche lograron superar totalmente su condición de anémicos. Basándose en los resultados de dicho estudio, se redujo la anemia en 44 por ciento de las niñas y niños entre 1 y 2 años de edad que consumieron la leche fortificada durante 6 meses analizando y estudiando su consumo. (Liconsa, 2019)

En estas condiciones, aumento la reserva corporal de hierro después de 6 meses de consumir la leche. En estas condiciones se redujo la anemia 25 % en relación a la leche no

fortificada en los niños y niñas de entre 12 y 30 meses al consumir el producto durante 6 meses. Con el consumo de este producto se abre una esperanza en la lucha contra la desnutrición infantil, ya que la leche fortificada es consumida diariamente por más de 4 millones de niñas y niños en todo el país que son atendidos por Liconsa y que ya reciben en manera inmediata los beneficios nutricionales que brinda este producto. (Liconsa, 2019)

#### **Línea de leche comercial Liconsa Plus**

Con el fin de Contribuir a la obtención de ingresos adicionales y obtener una menor dependencia de recursos fiscales para el Programa de Abasto Social de Leche, se impulsa una línea de leche comercial de la marca Liconsa Plus en sus presentaciones UHT. (Liconsa, 2019)

Productos elaborados a partir de leche entera de vaca que se someten a un proceso de UHT y envasado en Tetra Brick aséptico que le confiere al producto condiciones de esterilidad con vigencia de 7 meses a partir de su fecha de fabricación con una distribución a nivel nacional. La leche esta adicionada con hierro, zinc, ácido fólico y vitaminas y minerales, especial para combatir la anemia es. Es un producto elaborado a partir de la leche de vaca al 100%. Las presentaciones que se comercializan son (Liconsa, 2019)

#### **Leche Entera**

Fundamental en la dieta desde el primer año de edad y durante las diferentes etapas de la vida del ser humano, aporta calcio que ayuda a mantener huesos y dientes saludables. (Liconsa, 2019)

#### **Leche Semidescremada**

Con menos grasa que la leche entera, su consumo se recomienda para niños y adultos que necesiten cuidar su dieta. (Liconsa, 2019)

#### **Leche Descremada**

Menor contenido de grasa, adicionada con vitaminas A y D3, mantiene la piel saludable y contribuyen al buen funcionamiento de las articulaciones y del sistema nervioso. (Liconsa, 2019)

#### **Leche Deslactosada**

Se digiere y metaboliza más fácilmente por el organismo para aquellas personas que son intolerantes a la lactosa. (Liconsa, 2019)

#### **Leche Semidescremada de Sabores**

Leche semidescremada en tres sabores, adicionada con vitaminas y minerales que le proporcionan los nutrientes necesarios en las diferentes etapas de su crecimiento. (Liconsa, 2019)

La visión de este plan de negocios, que desarrollo Liconsa, S.A. de C.V, es tener recursos para asegurar las operaciones, sin que algunas reducciones de presupuesto que el gobierno pudiera dictaminar en un futuro. Ponga en riesgo la continuidad de las ayudas que este programa actualmente otorga (Liconsa, 2019)

#### **Precios de Garantía y la Importancia del Éxito de la línea de leche comercial Liconsa Plus.**

El Gobierno de México apoya al sector ganadero productor de leche impulsando su crecimiento, fomentando el desarrollo de la actividad, reducir la dependencia a las importaciones y lograr la autosuficiencia alimentaria de todo el país. (SEGALMEX, 2020)

El Precio de Garantía para leche es el pago que LICONSA hace por la compra de leche en función de su calidad. Este precio es de hasta \$8.20 si se trata de leche fría y de \$8.05 para leche caliente. (SEGALMEX, 2020)

Para este 2019 se tiene previsto beneficiar a 4 mil 921 pequeños y medianos productores, cifra obtenida con base en el Censo Nacional de Productores realizado por SEGALMEX. Por otra parte, actualmente para el acopio de leche se encuentran distribuidos 44 Centros en 12 entidades federativas, a los que se tiene previsto se sumen 40 nuevos Centros en 13 estados más. (SEGALMEX, 2020)

De este modo y una vez funcionando los 84 Centros de Acopio, se tiene visualizado que un total de 18 mil productores sean beneficiarios del programa Precios de Garantía para leche y puedan proveer del lácteo a LICONSA. De este modo, se pretende que la línea de leche comercial tenga éxito, debido a que existen diferentes barreras para obtenerlo, ya que el precio de dicha leche no es competitivo ante las demás marcas de capital privado, no cuenta con un posicionamiento de marca, muchos de los atributos en servicio, Liconsa Plus se es superada por la infraestructura con la que cuenta Leche Lala, pero existen estrategias para empezar a posicionar la marca y ayudar de esta manera a los productores del campo mexicano. (Liconsa, 2019)

### **Estrategias a Implementar**

Debido a la importancia de la comercialización de la leche Liconsa Plus y la gran responsabilidad que esto implica, se están realizando diferentes estrategias. Un ejemplo de ello es en el estado de Baja California, donde la Lic. Marina Manuela Calderón responsable de la gerencia, ha impulsado diferentes acciones para lograr el posicionamiento de marca que la empresa está buscando, dichas acciones son:

-Implementar estrategias como la participación de Liconsa en la entrega de los apoyos de los programas Federales como Bienestar y Becas Benito Juárez para que los consumidores conozcan el producto y empiece estar en su mente

-Participar en Exposiciones, Ferias, eventos sociales en donde se promueva la venta de leche Liconsa Plus así como sus atributos.

Se realizara una Encuesta para conocer las necesidades y deseos de los consumidores Se impulsara una estrategia de posicionamiento en redes sociales, la cual buscara que la marca este cerca de los consumidores.

Actualmente Liconsa Cuenta con 128 puntos de venta en el estado de Baja California, y se busca que en esos puntos también se impulse la venta de Liconsa Plus, ya que en la mayoría solo se comercializa la leche de abasto.

### **2. CONCLUSIÓN**

La importancia de esta paraestatal radica en que millones de personas, niñas y niños, adultos y personas de la tercera edad dependen de sus operaciones, así como también miles de productores mexicanos que venden su leche a buen precio. Una de las metas de LICONSA es obtener su autosuficiencia financiera, de tal forma que se impulsó la línea de productos comerciales de marca LICONSA, y lograr con ello la obtención de mayores recursos y rendimientos que permitan el mantenimiento y mejora de la empresa Paraestatal. Lo importante de esta investigación es encontrar la estrategia ideal para lograr que la línea de leche comercial Liconsa Plus sea competitiva ante las grandes compañías privadas que prevalecen en el mercado. El buscar la estrategia ideal representaría la independencia financiera de la empresa paraestatal, y dicha independencia daría como resultado que la empresa pueda sostener su programa social, que actualmente según cifras del Gobierno Federal, beneficia a más de 10 millones de personas de escasos recursos en todo el país.

Se realizará una investigación de mercado en los puntos de venta que actualmente cuenta Liconsa para encontrar oportunidades que nos impulsaran el desarrollo de una campaña de concientización para aumentar el consumo de esta leche de alta calidad que tiene un gran beneficio social para todos los mexicanos

## REFERENCIAS

- Euromonitor. (09 de 2019). Drinking Milk Products in Mexico. Recuperado el 03 de 03 de 2020, de EUROMONITOR: <https://www.euromonitor.com/drinking-milk-products-in-mexico/report>
- FAO. (2019). FAO. 2019. El sistema alimentario en México - Oportunidades para el campo mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 9 de 03 de 2020, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/CA2910ES/ca2910es.pdf>
- Kantar Worldpanel. (31 de 05 de 2018). Kantar Noticias. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de Kantar Wordpanel: <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Dia-de-la-leche>
- Lala Foods. (2020). Productos. Recuperado el 03 de 2020, de Lala Foods: <https://www.lalafoods.com/spanish/about-lala/#close>
- Levy, M. C. (01 de 03 de 2006). SEGUIMIENTO DE EFECTIVIDAD DE LA FORTIFICACIÓN DE. Recuperado el 01 de 03 de 2020, de INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PÚBLICA: [http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2012/01/impacto\\_de\\_la\\_leche\\_fortificada\\_2006.pdf](http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2012/01/impacto_de_la_leche_fortificada_2006.pdf)
- Liconsa. (2019). Programa de abasto social de leche. Recuperado el 2020 de 03 de 04, de Gobierno de Mexico: <https://www.gob.mx/liconsa/acciones-y-programas/programa-de-abasto-social-de-leche>
- Liconsa, S.A. de C.V. (2019). Programa de abasto social de leche. Recuperado el 2020 de 03 de 04, de Gobierno de Mexico: <https://www.gob.mx/liconsa/acciones-y-programas/programa-de-abasto-social-de-leche>
- PROYECTO DE SEGUIMIENTO DE EFECTIVIDAD DE LA FORTIFICACIÓN DE. (01 de 03 de 2006). Recuperado el 02 de 03 de 2020, de LICONSA: [http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2012/01/impacto\\_de\\_la\\_leche\\_fortificada\\_2006.pdf](http://www.liconsa.gob.mx/wp-content/uploads/2012/01/impacto_de_la_leche_fortificada_2006.pdf)
- Robayo, L. (2019 de 6 de 1). Packworld packagedesign. Recuperado el 2020 de 03 de 09, de Packworld: <https://www.packworld.com/design/package-design/article/13377772/en-mxico-la-leche-lidera-pero-los-sustitutos-compiten-con-fuerza>
- SEGALMEX. (01 de 03 de 2020). SEGALMEX. Recuperado el 09 de 03 de 2020, de GOBIERNO DE MEXICO: <https://www.gob.mx/segalmex/acciones-y-programas/segalmex-arranca-programa-precios-de-garantia>
- Solís, I. H. (28 de 05 de 2019). Mercado de leche en México. Recuperado el 11 de 03 de 2020, de Ganaderia: <https://www.ganaderia.com/destacado/Mercado-de-leche-en-Mexico>