

ESTUDIO DE CASO SOBRE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LÁCTEO PARAGUAYO

Lucas Carreras^{1*}, Monse Eisenkolbl¹, Emilio Fernández¹, Araceli Meza Cabral¹, Ezequiel Miguel Meza¹, Elvio Leguizamón Zaracho¹, Francisca Valiente Delagracia¹, Milagros Zorrilla Portillo¹, Sergio Denis Ozuna¹.

¹Universidad San Lorenzo, Facultad de Ciencias Empresariales, Artes y Tecnologías, Sede Central

*Autor correspondiente: lucas.carreras@unisal.edu.py

RESUMEN

Este estudio de caso analiza el plan de marketing de Lactolanda, la principal empresa láctea de Paraguay, con el objetivo de evaluar sus estrategias de posicionamiento y su impacto en el mercado nacional e internacional. Mediante una metodología descriptiva y no experimental, se examinaron el análisis FODA, la segmentación de mercado, las estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) y el plan de acción implementado por la empresa. Los resultados muestran que Lactolanda ha logrado consolidarse como líder del mercado gracias a su enfoque en la calidad, la innovación en productos (como leches funcionales y sin lactosa) y una sólida red de distribución que incluye supermercados y canales Horeca. Además, su inversión en tecnología avanzada, como la nueva planta de leche en polvo, y su expansión a más de 20 países reflejan un enfoque estratégico hacia la sostenibilidad y la competitividad global. Sin embargo, enfrenta desafíos como la fluctuación de precios internacionales y la competencia externa. Se concluye que el éxito de Lactolanda radica en su capacidad para adaptarse a las tendencias de consumo y mantener altos estándares de calidad, aunque se recomiendan mejoras en la comunicación digital y la gestión de riesgos sanitarios.

Palabras claves: Marketing, industria láctea, posicionamiento.

RESUMO

Este estudo de caso analisa o plano de marketing da Lactolanda, a principal empresa láctea do Paraguai, com o objetivo de avaliar suas estratégias de posicionamento e seu impacto no mercado nacional e internacional. Por meio de uma metodologia descritiva e não experimental, foram examinados a análise SWOT, a segmentação de mercado, as estratégias de marketing mix (produto, preço, praça e promoção) e o plano de ação implementado pela empresa. Os resultados mostram que a Lactolanda consolidou-se como líder de mercado graças ao seu foco na qualidade, inovação em produtos (como leites funcionais e sem lactose) e uma sólida rede de distribuição que inclui supermercados e canais Horeca. Além disso, seu investimento em tecnologia avançada, como a nova planta de leite em pó, e sua expansão para mais de 20 países refletem um enfoque estratégico para a sustentabilidade e a competitividade global. No entanto, enfrenta desafios como a flutuação de preços internacionais e a concorrência externa. Conclui-se que o sucesso da Lactolanda reside em sua capacidade de se adaptar às tendências de consumo e manter altos padrões de qualidade, embora sejam recomendadas melhorias na comunicação digital e na gestão de riscos sanitários.

Palavras-chave: marketing, indústria láctea, posicionamento.

1. INTRODUCCIÓN

La industria láctea en Paraguay ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, consolidándose como un sector estratégico para la economía nacional. Empresas como Lactolanda han sido pioneras en este desarrollo, transformándose de cooperativas locales a grandes industrias con una notable presencia

tanto en el mercado doméstico como internacional. Fundada en 1979 por colonias menonitas, la empresa ha demostrado una evolución impresionante, pasando de procesar 5.000 litros diarios a manejar actualmente más de 1.000.000 de litros de leche por día (La Nación, 2023a). Esta expansión le ha permitido abastecer más del 50% del mercado paraguayo y establecer una sólida presencia exportadora en más de 20 países (La Nación, 2023a), lo que la posiciona como un referente de éxito empresarial en la región.

El presente estudio de caso tiene como objetivo primordial analizar el plan de marketing de Lactolanda, evaluando sus estrategias de posicionamiento y el impacto que estas han generado en el mercado lácteo paraguayo e internacional. La relevancia de este análisis radica en la capacidad para mantener su liderazgo en un mercado inherentemente competitivo y, al mismo tiempo, adaptarse a las tendencias globales de consumo, especialmente aquellas relacionadas con la salud y el bienestar.

La literatura sobre marketing estratégico enfatiza la importancia fundamental de alinear coherentemente las estrategias de producto, precio, plaza (distribución) y promoción con las necesidades cambiantes del consumidor (Kotler & Keller, 2016). En el contexto paraguayo, esta alineación cobra una particular relevancia. A pesar del crecimiento de la industria, el consumo per cápita de leche en Paraguay (aproximadamente 130 litros anuales) aún se encuentra por debajo de la recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que sugiere un consumo de 180 litros por persona al año (FAO, 2023). Esta brecha presenta un desafío significativo para las empresas lácteas, que deben no solo competir entre sí y con productores internacionales, sino también incentivar un mayor consumo para satisfacer las recomendaciones nutricionales y expandir el mercado interno.

Lactolanda ha abordado este desafío mediante una estrategia robusta de diversificación de su portafolio de productos. Esto incluye la introducción de leches funcionales, productos sin lactosa y una sólida red de distribución que alcanza tanto grandes superficies como canales especializados. Adicionalmente, la empresa ha realizado inversiones estratégicas en tecnología avanzada, como la inauguración de una nueva planta de leche en polvo (La Nación, 2023b), lo que le permite aumentar su capacidad productiva y su competitividad en el mercado global. Su expansión internacional, con exportaciones que representan cerca del 80% de su producción de leche en polvo (Diario Campo, 2023), y su liderazgo en diversas categorías de productos (Alimentaria, 2025), son testimonio de un enfoque estratégico hacia la sostenibilidad y la competitividad a escala global.

Sin embargo, el entorno del mercado lácteo también presenta desafíos. La fluctuación de precios internacionales de las materias primas y la intensificación de la competencia externa son factores que requieren una gestión estratégica constante. Este artículo examina cómo las estrategias de marketing de Lactolanda han contribuido a su consolidación y propone recomendaciones clave para enfrentar estos desafíos futuros, asegurando que la empresa continúe no solo liderando el mercado, sino también adaptándose a un panorama global en constante cambio.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio adopta un enfoque descriptivo y de diseño no experimental, fundamentado en el análisis de un caso de estudio: el plan de marketing de Lactolanda. La investigación descriptiva tiene como objetivo especificar las propiedades y características del fenómeno analizado, o describir tendencias de un grupo o población (Hernández Sampieri et al., 2008). En este contexto, se busca detallar las estrategias de marketing implementadas por Lactolanda y evaluar su impacto en el posicionamiento de la marca. El diseño no experimental se caracteriza por la observación de fenómenos en su ambiente natural, sin la manipulación deliberada de variables (Hernández Sampieri et al., 2008).

Los datos para este estudio se obtuvieron exclusivamente de fuentes secundarias, lo que incluye informes de prensa especializados, artículos periodísticos, la página oficial de la empresa Lactolanda y publicaciones académicas relevantes. Entre las fuentes consultadas se encuentran artículos de La Nación (2023a, 2023b), El Nacional (2023), Poder Agropecuario (2023), Diario Campo (2023), Infonegocios (2024), y Alimentaria (2025), además de la literatura sobre marketing estratégico de Kotler y Keller (2016) y datos de la FAO (2023).

Para el análisis, se empleó el método de observación documental, que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de Lactolanda. Este método también fue crucial para analizar su segmentación de mercado, sus estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), y los componentes de su plan de acción.

El análisis se estructuró en torno a los siguientes componentes clave del plan de marketing de Lactolanda:

- **Análisis de la situación:** Evaluación del entorno interno (producción, portafolio de productos, capacidad tecnológica) y externo (macro y microentorno, incluyendo tendencias de consumo y competencia).
- **Segmentación y público objetivo:** Identificación de los segmentos demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales a los que se dirige la empresa, así como la caracterización de sus *buyer personas*.
- **Estrategias de marketing:** Análisis detallado de cómo Lactolanda aplica el mix de marketing, incluyendo el desarrollo de productos, la política de precios, los canales de distribución y las tácticas de promoción y comunicación.
- **Plan de acción:** Revisión de las acciones estratégicas propuestas por la empresa, su cronograma de implementación y los presupuestos asignados.
- **Indicadores de rendimiento:** Evaluación de la calidad de los productos (mediante el índice lactométrico y análisis microbiológicos), el volumen de producción y la interacción con los consumidores.

El análisis cualitativo de la información recabada se complementó con la revisión de indicadores clave de calidad y producción, lo que permitió una evaluación integral del desempeño de la empresa.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del análisis del plan de marketing de Lactolanda revelan una estrategia integral que combina calidad, innovación y un enfoque centrado en el consumidor, lo que ha cimentado su liderazgo en el mercado paraguayo y su expansión internacional.

3.1. Análisis de la Situación y Posicionamiento Estratégico

El análisis FODA identificó como fortalezas sobresalientes la posición de Lactolanda como la marca más consumida en Paraguay (La Nación, 2023a), su vasta capacidad de procesamiento de más de 1.000.000 de litros de leche diarios (La Nación, 2023a), y su reconocimiento por mantener altos estándares de calidad en sus productos. Estas fortalezas le otorgan una ventaja competitiva considerable en el mercado nacional. Las oportunidades para Lactolanda incluyen su sólido liderazgo en el mercado interno y la posibilidad latente de expandirse a nuevos mercados internacionales, capitalizando su reputación y capacidad productiva. Sin embargo, se identificaron debilidades clave, como la necesidad de reforzar el control sanitario, un aspecto crítico en la industria alimentaria, y la imperativa mejora de su comunicación digital, lo que sugiere una brecha en su adaptación a las nuevas plataformas de interacción con el consumidor. Las amenazas abarcan la intensa competencia de productores internacionales y las fluctuaciones volátiles de precios en el mercado global de lácteos, factores que pueden impactar su rentabilidad y cuota de mercado (La Nación, 2023a).

Estos hallazgos revela que el éxito de Lactolanda radica en su capacidad para alinear sus estrategias con las necesidades y preferencias del consumidor paraguayo, especialmente la demanda creciente de productos saludables y accesibles. Su liderazgo se ha construido sobre pilares de calidad y volumen, lo que les permite tener una economía de escala. Sin embargo, la dependencia de los precios internacionales y la necesidad de fortalecer la presencia digital son limitaciones que deben ser abordadas proactivamente para mantener la competitividad. Esto implica una inversión continua en la gestión de riesgos sanitarios y una modernización de sus canales de comunicación para no quedarse atrás en la era digital (Alimentaria, 2025).

3.2. Segmentación y Público Objetivo: Adaptación al Consumidor Paraguayo

Lactolanda segmenta estratégicamente su mercado en diversos grupos de consumidores, incluyendo familias con niños, consumidores preocupados por la salud, amas de casa y adultos jóvenes. Esta segmentación demográfica y conductual es fundamental para adaptar su oferta. Un *buyer persona* representativo podría ser una ama de casa de 35 años que valora la calidad, la tradición y la confianza en la marca, reflejando el fuerte arraigo de Lactolanda en el imaginario colectivo paraguayo (Poder

Agropecuario, 2023). La segmentación psicográfica, que destaca a los consumidores conscientes de la salud, ha impulsado a la empresa a desarrollar y promover activamente productos innovadores como las leches sin lactosa y las leches funcionales enriquecidas con fibras, hierro y omega 3 (Poder Agropecuario, 2023). Esta capacidad de innovación y adaptación del producto a nichos de mercado con necesidades específicas es un factor clave en su posicionamiento y diferenciación.

3.3. Estrategias de Marketing Mix: Coherencia y Alcance

La empresa Lactolanda emplea una mezcla de marketing efectivo, coherente con sus objetivos de liderazgo y expansión:

- **Producto:** La empresa ofrece una amplia y diversificada gama de productos, que incluye leches fluidas (enteras, descremadas, semidescremadas, saborizadas), yogures, quesos, manteca, dulce de leche y postres. El énfasis constante en la calidad y la innovación, evidenciado por el desarrollo de la línea sin lactosa y productos funcionales, es una de sus principales estrategias para mantener la preferencia del consumidor y diferenciarse en el mercado (Poder Agropecuario, 2023).
- **Precio:** Utiliza estrategias de penetración de mercado, ofreciendo precios competitivos que buscan atraer y fidelizar clientes a gran escala. Esta estrategia de precios accesibles, combinada con la percepción de alta calidad, permite a Lactolanda consolidar su participación de mercado.
- **Plaza (Distribución):** La distribución de sus productos se realiza a través de una sólida y extensa red que incluye grandes cadenas de supermercados, canales Horeca (hoteles, restaurantes, catering) y una red de salones de venta propios, complementada por más de 40 distribuidores autorizados en todo el país (El Nacional, 2023). Esta estrategia de distribución multifacética asegura una alta disponibilidad de sus productos en todo el territorio nacional y facilita el acceso al consumidor.
- **Promoción (Comunicación):** Lactolanda implementa campañas de marketing que destacan su compromiso con la calidad y los beneficios nutricionales de sus productos. Utiliza narrativas emotivas que apelan a la tradición y la confianza, y ha iniciado un proceso de transformación digital para conectar de manera más efectiva con los consumidores modernos (Alimentaria, 2025). Su liderazgo en categorías de ventas en 2025 (Alimentaria, 2025) sugiere la efectividad de estas campañas en el punto de venta y la percepción del consumidor.

Las estrategias de marketing de Lactolanda con los principios de marketing estratégico de Kotler (Kotler & Keller, 2016) es evidente en su diferenciación por calidad, su segmentación de mercado efectiva y su enfoque integral del marketing mix. Sin embargo, la necesidad de fortalecer la presencia digital, a pesar de los esfuerzos mencionados en Alimentaria (2025), sugiere que hay espacio para una mayor inversión en canales y tácticas de marketing digital para llegar a públicos más jóvenes y urbanos.

3.4. Plan de Acción e Indicadores de Rendimiento: Proyección y Monitoreo

El plan de acción propuesto por Lactolanda para el periodo 2025-2026 es ambicioso e incluye ocho iniciativas estratégicas, con un presupuesto estimado de USD 31.350.000 (Infonegocios, 2024). Entre las acciones más destacadas se encuentran la instalación de una nueva línea de envasado (USD 30.000.000), la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) valorado en USD 500.000, y una campaña de marketing nacional con un presupuesto de USD 300.000. Estas acciones, coordinadas por el gerente general Bernie Friesen, buscan mejorar la producción, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado (Infonegocios, 2024).

Tabla 1 Plan de Acción de Lactolanda (2025-2026)

| Acción | Inicio | Fin | Responsable | Presupuesto (USD) |
|--------------------------------|----------|----------|------------------------|-------------------|
| <i>Auditoría interna</i> | May 2025 | Jun 2025 | Gerente de Operaciones | 50.000 |
| <i>Nueva línea de envasado</i> | Jun 2025 | Dic 2025 | Gerente de Planta | 30.000.000 |
| <i>Sistema ERP</i> | Jun 2025 | Nov 2025 | IT Manager | 500.000 |
| <i>Capacitación personal</i> | Jul 2025 | Ene 2026 | Gerente de RRHH | 200.000 |
| <i>Campaña de marketing</i> | Sep 2025 | Dic 2025 | Gerente de Marketing | 300.000 |

Fuente: Adaptado de Infonegocios (2024).

Evalúa su desempeño mediante un conjunto de indicadores de rendimiento que reflejan su compromiso con la excelencia operativa y la satisfacción del cliente. Estos incluyen mediciones de calidad (composición, acidez, contenido bacteriano de los productos), volúmenes de producción (con una proyección de 500.000 litros diarios en la nueva planta) e interacción con los consumidores (evidenciada por premios de la Cámara de Anunciantes del Paraguay - CAP, y el impacto de sus campañas de marketing) (Diario Campo, 2023; Infonegocios, 2024).

Este plan de acción y sus indicadores muestra un enfoque estratégico hacia la mejora continua y la expansión. La inversión masiva en la nueva línea de envasado (Infonegocios, 2024) refuerza su capacidad productiva y competitiva, lo que es vital en un mercado globalizado. Sin embargo, la gestión de riesgos sanitarios sigue siendo una debilidad mencionada en el FODA (La Nación, 2023a), y aunque el plan de acción no detalla explícitamente iniciativas adicionales en este ámbito, los indicadores de calidad son un buen punto de partida para monitorearlo. La inversión en sostenibilidad, como la

eficiencia energética y la gestión de residuos, posiciona a Lactolanda como un actor corporativo responsable, lo que, a su vez, refuerza su imagen de marca y puede generar una ventaja competitiva en un mercado cada vez más consciente (Alimentaria, 2025).

4. CONCLUSIÓN

El plan de marketing de la empresa demuestra cómo puede consolidarse como líder en un mercado competitivo mediante estrategias centradas en la calidad, la innovación y la conexión emocional con los consumidores. Sus fortalezas, como la producción a gran escala y el reconocimiento de marca, le han permitido abastecer más del 50% del mercado paraguayo y expandirse internacionalmente.

Esta empresa del rubro de lácteos ha logrado un posicionamiento sólido gracias a una estrategia coherente que integra la diversificación de productos (leches funcionales, sin lactosa), una red de distribución robusta y campañas de comunicación efectivas. Sin embargo, la empresa aún enfrenta desafíos relacionados con la competencia global, la fluctuación de precios internacionales y la necesidad de una mayor inversión en comunicación digital y gestión de riesgos sanitarios para consolidar su liderazgo a largo plazo. Este estudio de caso destaca la importancia de alinear las estrategias de marketing con las tendencias de consumo y sugiere que podría beneficiarse de una mayor inversión en comunicación digital y certificaciones internacionales para reforzar su competitividad. Los hallazgos contribuyen al entendimiento de las dinámicas del mercado lácteo en Paraguay y ofrecen lecciones valiosas para otras empresas del sector.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alimentaria. (2025). *Lactolanda líder en tres categorías en el Top Seller 2025*. Recuperado de <https://www.alimentaria.com.py/notas/659/lactolanda-lider-en-tres-categorias-en-el-top-seller-2025>

Diario Campo. (2023, 19 de junio). *Lactolanda exporta cerca del 80% de la leche en polvo que produce*. Recuperado de <https://www.diariocampo.com.py/2023/06/19/lactolanda-exporta-cerca-del-80-de-la-leche-en-polvo-que-produce/>

El Nacional. (2023, 3 de junio). *Lactolanda apunta aumentar su producción nuevas inversiones*. Recuperado de <https://elnacional.com.py/economia/lactolanda-apunta-aumentar-su-produccion-nuevas-inversiones-n48497>

FAO. (2023). *Global Dairy Consumption Trends*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Infonegocios. (2024, 18 de enero). *Ricky Neufeld de Lactolanda: En 2023 industrializamos más de 360 millones de litros de leche*. Recuperado de <https://infonegocios.com.py/amp/default/ricky-neufeld-de-lactolanda-en-2023-industrializamos-mas-de-360-millones-de-litros-de-leche>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15a ed.). Pearson.

La Nación. (2023a, 8 de septiembre). *Lactolanda, la mayor industria láctea del país*. Recuperado de <https://foco.lanacion.com.py/2023/09/08/lactolanda-la-mayor-industria-lactea-del-pais/>

La Nación. (2023b, 2 de junio). *Lactolanda inaugura nueva planta de procesamiento y aumenta producción de leche en polvo.* Recuperado de <https://www.lanacion.com.py/negocios/2023/06/02/lactolanda-inaugura-nueva-planta-de-procesamiento-y-aumenta-produccion-de-leche-en-polvo/>

Poder Agropecuario. (2023, 6 de junio). *Lactolanda fortalece producción mediante nueva obra.* Recuperado de <https://poderagropecuario.com/lactolanda-fortalece-produccion-mediante-nueva-obra/>