



Premio de Plata

CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA



Premio de Oro

RECONOCIMIENTO ESPECIAL A LA INVESTIGACIÓN

DESPUÉS DE LA CRISIS ECONÓMICA, EL SECTOR DE LA LECHE ESTABA DOMINADO POR LA MARCA DISTRIBUCIÓN, QUE IMPONÍA SUS BAJOS PRECIOS Y QUE RESTABA CLIENTES A LAS MARCAS FABRICANTES. EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, CENTRAL LECHERA ASTURIANA HABÍA PERDIDO CUOTA DE MERCADO Y PENETRACIÓN, NO SOLO POR ESA SITUACIÓN SINO PORQUE SU COMUNICACIÓN SE HABÍA ALEJADO DE LA ESENCIA DE LA MARCA.

PARA PRESERVAR LA EMPRESA Y EL FUTURO DE LAS FAMILIAS COOPERATIVISTAS HABÍA QUE RECONducIR LA SITUACIÓN Y VOLVER A UNA COMUNICACIÓN NATURAL, CERCANA Y SIN EXTRAVAGANCIAS, QUE AUNQUE PUDIERON FUNCIONAR A CORTO PLAZO, ESTABAN PERJUDICANDO A LA MARCA A LARGO.



FICHA TÉCNICA

ANUNCIANTE:

Capsa Food

MARCA:

Central Lechera Asturiana

PRODUCTO:

Leche tradicional

AGENCIA:

Ogilvy

INICIO DE LA CAMPAÑA

2015

FINALIZACIÓN DE LA CAMPAÑA

Enero 2020

ÁMBITO DE LA CAMPAÑA

Nacional

FUENTES Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS EN LA CAMPAÑA

AC Nielsen; KANTAR World Panel; Tracking marca TNS; Monográfico Leche de Consumo Alimarket; Informe Reprtrak de Reputation Institute.

EQUIPO DEL ANUNCIANTE

Juan Povedano (Director de Marketing), Sara Díez, Patricia García, y Manuel Reineiro (Responsables de Publicidad, Medios y Comunicación).

EQUIPO DE LA AGENCIA

José Luis Salazar, Sonia Sanjuán, Laura Gias (Equipo de Cuentas), Javier Senovilla, Juan Pedro Moreno (Equipo Creativo), Ana Fernández de la Vega (Equipo Planning), Asier Ollo (Equipo Producción).

01. Resumen de la Campaña

Desde hace unos años, el sector de la leche no pasa por su mejor momento. A la irrupción de las marcas distribución y sus precios imbatibles, se ha sumado una corriente de desprestigio del producto que afirma que la leche está contraindicada en adultos. Además, las campañas contra el azúcar están cambiando los hábitos de desayuno y desplazando la leche por otros productos, por ejemplo, los sustitutos vegetales.

En el caso concreto de Central Lechera, sus ventas bajaban porque la comunicación que estaban desarrollando se había apartado de su filosofía y naturaleza, para explorar terrenos extravagantes o cómicos. Habida cuenta de que Central Lechera es una cooperativa de la que viven muchas familias, era imprescindible aumentar las ventas cuanto antes. Para ello se decidió reenfocar la comunicación basándola en conceptos como la cercanía, la transparencia y la confianza.

De este modo, Central Lechera abrió sus centros ganaderos para que pudieran ser visitados por curiosos y periodistas, transmitió la idea de que sus cooperativistas son trabajadores, al igual que sus consumidores, y demostró que sus productos son verdaderamente naturales.

El resultado fue la recuperación de la confianza de los consumidores, un repunte de ventas y una mayor penetración en los hogares españoles a pesar de que todas las demás marcas de la categoría continúan en ligero descenso.

02. Estrategia

SITUACIÓN DE PARTIDA

Central Lechera Asturiana es una cooperativa de más de mil familias ganaderas que comercializan la leche que producen sus vacas. Perder ventas significa poner en riesgo no sólo la compañía, sino a familias ganaderas que viven de esta actividad.





La categoría Leche pasaba una situación crítica. Además de los estragos de la crisis de los últimos años, la marca distribución, fortalecida por esa situación y con una cuota de mercado de más del 60%, provocaba que el precio de la leche estuviera muchas veces por debajo de los costes de la materia prima.

El precio de la marca blanca, utilizado como reclamo publicitario, resulta imposible de igualar por los fabricantes. Además, una vez que el consumidor se pasaba a la marca de distribución era difícil que regresase a la marca del fabricante.

Esto, sumado al desprestigio que sufría la leche como producto no aconsejable para el consumo humano, a la aparición de sustitutivos vegetales y a la demonización del azúcar, que afecta también a los desayunos y, por tanto

CENTRAL LECHERA
ASTURIANA ES UNA
COOPERATIVA DE MÁS
DE MIL FAMILIAS. PERDER
VENTAS SIGNIFICA PONER
EN RIESGO LA COMPAÑÍA
Y EL FUTURO DE ESOS
HOGARES.

ESTRATEGIA: RETOS Y OBJETIVOS

La preocupación de Central Lechera Asturiana era crecer para poder garantizar la viabilidad y rentabilidad de la cooperativa. Para ello era imprescindible recuperar el valor de la marca y conseguir que Central Lechera Asturiana destacase frente a la marca distribución.

a la leche. En siete años, el consumo de leche descendió un 42% en seis millones de hogares; en cinco años, el consumo de leche líquida per cápita en España descendió de 76,8 litros a 73,3 por persona y año.

Todo eso también afectó a Central Lechera, que perdía ventas, penetración en hogares y rentabilidad. Por si no fuera suficiente, la marca se resentía cada vez más porque perdía vínculo emocional con el consumidor. En definitiva, era preciso reaccionar como marca para evitar una guerra de precios que hubiera sido devastadora para la cooperativa.



DECISIONES ESTRATÉGICAS

Para afrontar la complicada situación ante la que se encontraba, Central Lechera Asturiana tomó cuatro decisiones estratégicas:

1. Dar valor a la leche de Central Lechera: la única manera de fortalecer a la marca era incrementar su valor para que el consumidor percibiera que la leche de Asturiana es diferente y mejor.
2. Recuperar la esencia: En su intención por modernizarse y sumar notoriedad, la marca había apostado por una comunicación extravagante y cómica, que no tenía que ver con la filosofía y esencia de la marca y que, a medio y largo plazo, la estaba perjudicando. Había que recuperar los valores de leche asturiana, fruto del trabajo, de buenas vacas y que es sana, natural y de calidad.
3. Redefinir la marca: Era necesario crear una plataforma estratégica con visión a largo plazo. Para ello había que tener un Brand Purpose que se resumió en tres principios: una manera natural de ser, una manera natural de hacer, una manera natural de hablar y relacionarse. Además, se establecieron unos códigos de comunicación que podían resumirse en «mostrar a la marca como es», «desarrollar un estilo e imaginario propio» y «demostrar que productores y consumidores viven en el mismo mundo porque todos son trabajadores».
4. Rectificar la comunicación: Había que iniciar una nueva etapa orientada a la construcción de marca, sin renunciar a la esencia y respetando la estrategia de marca definida.

EL PRECIO DE LA MARCA BLANCA RESULTA IMPOSIBLE DE IGUALAR POR LOS FABRICANTES QUE, ADEMÁS, SON VÍCTIMAS DE UNA CAMPAÑA DE DESPRESTIGIO DE LA LECHE.



03. Ejecución

A principios del 2015, Central Lechera Asturiana comenzó la labor de rediseño de su marca y su comunicación. Una tarea que fue dividida en otras cuatro etapas:

1. **Credibilidad:** Durante un mes y medio se abrieron las ganaderías a todo aquel que quisiera visitarlas para mostrar que en Central Lechera «Hacemos leche, y nada más». La acción se completó con spots de televisión, participación de celebrities, apariciones en programas de radio y televisión y, para aquellos que no pudieron desplazarse, se instalaron cámaras que permitían ver en directo todo el proceso: desde los prados a la fábrica.
2. **Empatizar:** Central Lechera quiso transmitir la idea de que tanto sus consumidores como los productores miembros de la cooperativa eran personas normales, trabajadoras y «con los pies en la tierra».
3. **Compromiso natural:** Todo el sector de la alimentación estaba abusando de la promesa «natural», lo que hacía que el concepto estuviera bajo sospecha. Había que demostrar que la leche de Central Lechera sí que era natural y hacerlo con todas sus consecuencias. De este modo, se presentó el «Sello de garantía ganadera», que consistía en un programa completo de apoyo al ganadero que daba soporte a las familias ganaderas para que pudieran obtener leche de la mejor calidad y mantener una salud óptima del ganado.
4. **Compromiso con la realidad:** Durante la crisis de la COVID-19, Central Lechera invitó a reflexionar sobre lo positivo de la colaboración y lo necesario de la misma. Una idea que está en la esencia de la cooperativa, fundada hace más de medio siglo, después de que un grupo de familias ganaderas asturianas dejaran a un lado sus diferencias y se unieran para proteger su tierra, mejorar los procesos de producción de leche y garantizar su futuro.

04. Resultados

EFFECTO EN LAS PERSONAS

A lo largo de estos años, Central Lechera Asturiana y sus ganaderos han hablado con el consumidor de tú a tú, con un lenguaje cercano y conectando emocionalmente con el espectador, lo que ha logrado que sea una marca querida y respetada.

De este modo se ha conseguido recuperar una marca con identidad propia y diferencial, sin aditivos artificiales, procedente de las vacas que pastan en los prados asturianos y cuidadas por sus ganaderos, gente que vive en un mundo real.

RESULTADO COMERCIAL

Se aumentó el volumen de venta y se consiguió un récord histórico en market share del 15,1%, en un escenario en el que la marca distribución seguía creciendo.

Asimismo, mientras que la leche en general tenía una penetración negativa del 0,5%, Central Lechera obtuvo un 2,9%, lo que significa que, a diciembre de 2019, Asturiana entró en 7.245.000 hogares.



EN SU INTENCIÓN POR MODERNIZARSE, LA MARCA HABÍA APOSTADO POR UNA COMUNICACIÓN EXTRAVAGANTE QUE NO TENÍA QUE VER CON LA ESENCIA DE LA MARCA.

El aumento de ventas ha permitido garantizar el futuro de la cooperativa. Se ha dado la vuelta a la curva de descenso, pasando de perder rentabilidad a aumentarla año tras año, creciendo tanto las ventas netas, como la cifra de beneficio después de impuestos.

A todo eso hay que sumar que Central Lechera Asturiana se convirtió en la marca más reputada del RepTrak por encima de Amazon, Disney, Google, Apple y grandes gigantes con más millones que una cooperativa de ganaderos¹. También recibió el Premio Nacional de Marketing y fue la marca láctea más elegida en España según el estudio Brand Footprint 2019, elaborado por la consultora Kantar Worldpanel.

AISLAR FACTORES DE ÉXITO

No hubo variaciones en el precio, que fue semejante al de los demás players, ni hubo cambios en la distribución en estos cinco años que puedan explicar tanto crecimiento y tan sostenido. Por último, tampoco ayudó la coyuntura ni del sector ni del mercado, por lo que los éxitos logrados solo se pueden imputar a la comunicación.



1. Central Lechera Asturiana subió del puesto 14 que ocupaba en 2016, a la primera posición del ranking, siendo primera marca española en liderazgo desde 2006. Fuente: Estudio Rep Track 2017 de Reputation Institute.

ERA NECESARIO UNA COMUNICACIÓN QUE RECUPERASE LA ESENCIA DE LA EMPRESA, QUE FUERA MÁS CERCANA Y QUE FORTALECIERA LA MARCA FRENTE A LA COMPETENCIA.

05. Aprendizaje

Las marcas se construyen a largo plazo, echando mano de la coherencia y la consistencia. Para ello es necesario construir sobre realidades de la empresa o el producto, porque el consumidor no acepta marcas basadas en una ficción.

Mostrar que la marca vive en el mismo mundo que el consumidor y que está preocupada por las mismas cosas que le preocupan a él genera empatía y vínculo emocional. Del mismo modo, es bueno reconocer que en un momento dado se ha errado el camino y que es necesario corregir esa trayectoria.

Por último, la construcción de marca no solo fortalece a la empresa, sino que la blindada de cara a las marcas competidoras.