



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# MILO NUTRIAVENA

Ariana Granados-La Torre y Eduardo  
Granda-Napa

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia  
[Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MILO NUTRIAVENA**

**CONFIDENCIAL**

**ARIANA GRANADOS LA TORRE  
EDUARDO GRANDA NAPA**

Lima, 04 de Octubre del 2016

La siguiente Tesis se la dedicamos a nuestras familias que con amor y paciencia nos han apoyado y animado durante éstos dos años.

## **Prólogo**

La presente tesis para la obtención del grado de Master en Dirección de Empresas, está basada en el desarrollo de un caso comercial denominado “Milo NutriAvena”. Este se sitúa a mediados del 2015 luego del lanzamiento del producto Milo NutriAvena en el mercado peruano, resultado del proceso de innovación de la marca Milo de la multinacional Nestlé.

En la primera parte de la tesis presentamos el caso, explicando brevemente el desarrollo de Nestlé como empresa multinacional, para luego hablar de Nestlé en el Perú, enfocándonos en la categoría de modificadores de leche con la marca Milo como capitán de categoría. Es de este modo que presentamos Milo NutriAvena como la primera innovación de la marca Milo en el Perú, por lo que explicamos los estudios de mercado previos que llevaron a los ejecutivos a cargo, decidir por el lanzamiento. Acompañamos esta información con anexos que permiten ilustrar, complementar y situarnos dentro del caso.

Por último y no menos importante desarrollamos el caso a través de la teaching note; analizamos el comportamiento del sector en base a las 5 fuerzas de Porter y luego utilizamos el modelo dinámico comercial como herramienta fundamental para el análisis de las necesidades y desarrollo de la propuesta de valor. Concluimos definiendo las alternativas y los criterios de evaluación, argumentando la propuesta que consideramos apropiada como resultado final.

Agradecemos el asesoramiento de nuestro profesor José Garrido Lecca de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, quien nos ayudó a orientar el caso para hacerlo de carácter educativo y sirva de guía para futuras generaciones.

## Índice General

<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Historia de Nestlé</b> .....	<b>7</b>
2.1 Nestlé en el mundo.....	7
2.2 Nestlé en Perú.....	8
<b>3. Categoría de modificadores de leche</b> .....	<b>9</b>
3.1 Descripción del producto.....	9
3.2 La Competencia .....	9
3.3 Percepción de la categoría por el consumidor .....	10
<b>4. Milo</b> .....	<b>10</b>
4.1 Milo en el Perú.....	10
4.2 Estrategia de marca global .....	11
4.3 Estrategia de Milo Perú.....	12
4.4 Planes de desarrollo de Milo Perú.....	13
<b>5. Desarrollo de la innovación – Milo NutriAvena</b> .....	<b>14</b>
5.1 Nacimiento de la nueva idea .....	14
5.2 Desarrollo del Producto .....	15
5.3 Estudios de mercado y resultados previos al lanzamiento .....	18
5.3.1 Etapa 1 – Evaluación de concepto .....	19
5.3.2 Etapa 2 – Clínica de cocina.....	21
5.3.3 Etapa 3 – Estudio comparativo Prototipo 1 vs Prototipo 2 .....	26
5.3.4 Etapa 4 – Evaluación producto final .....	28

<b>6. Lanzamiento</b> .....	<b>31</b>
6.1 Plan de lanzamiento nacional .....	31
6.2 Implementación del plan comercial .....	32
<b>7. Primeros resultados de lanzamiento</b> .....	<b>33</b>
7.1 Resultados internos .....	33
7.2 Resultados de auditoría externa.....	33
7.3 Focus Group .....	34
<b>8. Anexos</b> .....	<b>37</b>
<b>9. Teaching Note</b> .....	<b>55</b>