



Departamento Académico de Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

*“Diversificación en el mercado de bebidas argentino:  
estrategias de marketing de las aguas saborizadas”*

*Caso Aguas Danone S.A.*

**Alumno**

Agustín Hernán Basile

**Legajo**

22028

**Mentor**

Roberto Dvoskin

**Firma del Mentor**

## **Resumen Ejecutivo**

En los últimos años los cambios en las costumbres y cultura alimenticia generaron que las grandes empresas de alimentos y bebidas se preocupen por desarrollar productos más saludables acordes a las necesidades del mercado. En este contexto Aguas Danone SA creó en el año 2002 la categoría de aguas saborizadas con el lanzamiento de Villa del Sur Levité, categoría que creció en consumo de manera exponencial desde su nacimiento al día de hoy. La compañía francesa identificó que existía un nicho vacío en el mercado (hasta el momento inexplorado) entre el agua mineral natural y las gaseosas, y desarrolló un producto acorde a las nuevas necesidades insatisfechas de los consumidores argentinos.

Con el fin de analizar esta tendencia existente en el mercado, el propósito del trabajo es identificar los instrumentos de marketing que fueron utilizados por Aguas Danone SA para lanzar y posicionar a Villa del Sur Levité en el segmento de mercado de bebidas en Argentina. A su vez, el análisis concluye en determinar si la estrategia de posicionamiento y comunicación utilizada por Danone fue adecuada y exitosa en relación a las necesidades del mercado.

Danone comprendió en detalle lo que estaba demandando el mercado y desarrolló una estrategia de marketing 360 lanzando un producto nuevo bajo el paraguas de la reconocida marca Villa del Sur. Este primer acierto de relacionar un producto nuevo con un agua mineral natural se complementó con la creación y comunicación del concepto de liviandad. Se buscó destacar el hecho de Levité no posee gas como un atributo, logrando marcar diferencias con uno de los principales competidores, las gaseosas. Para completar, la compañía pensó en un posicionamiento estratégico de góndola y una correcta política de precios por debajo de una gaseosa regular. Sin embargo, esta estrategia no hubiera tenido éxito sin el primer punto clave que fue la identificación de un mercado inexplorado con un gran potencial. Esto hizo que Danone dejara de lado la alta competitividad que existía en el mercado para desarrollar una nueva categoría de aguas saborizadas en la que la compañía francesa es líder indiscutido desde sus comienzos hasta el día de hoy.

## Índice

1. Problemática .....	3
2. Marco Conceptual .....	11
2.1 La generación de bebidas y alimentos saludables .....	11
2.2 Marketing en el mercado de los consumidores de aguas saborizadas .....	14
2.3 Herramientas generales para el análisis .....	18
3. Desarrollo .....	29
3.1 Mercado de aguas saborizadas en Argentina .....	29
3.2 Lanzamiento Villa del Sur Levité .....	32
3.3 Análisis y aplicación del Marco Teórico .....	34
4. Conclusión .....	56
5. Bibliografía .....	63
Anexos .....	65



Universidad de  
**San Andrés**

## **1. Problemática**

Históricamente, los grandes fracasos de las empresas estuvieron vinculados con fallas en la administración y no con mercados saturados. Puede verse cómo las necesidades nunca disminuyeron ni tampoco desaparecieron, sino que el error estuvo en la falta de conocimiento e interpretación de la satisfacción. Claro está, como sostiene Levitt (1972), que toda industria grande alguna vez fue una industria en crecimiento, aunque esto no debe engañar, ya que el fracaso se encuentra presente para todas las organizaciones en cualquier momento. Aún más, muchas industrias se dedicaron a mejorar la eficiencia y fabricación del producto pero no a mejorar el producto en sí y menos su comercialización. Es importante no tener una miope visión sobre un producto específico y sobre el valor de sus reservas, ya que esto puede generar que se preste poca o ninguna atención a las preferencias y necesidades básicas de los clientes. Siguiendo esta línea de pensamiento, un contraejemplo es la exitosa aparición de las aguas saborizadas en el mercado de los consumidores de bebidas, siendo estas una alternativa más sana en comparación con las gaseosas.

Competir cabeza a cabeza con grandes empresas, sostienen Kim y Mauborgne (1999), es un factor limitante de crecimiento y más aún cuando estamos hablando de mercados saturados que crecieron mucho en su momento pero ya lo hacen de manera lenta y pausada, como puede ser el caso de las bebidas. Estas empresas tienen como objetivo vencer a sus principales competidores y como resultado sus estrategias tienden a converger sobre los mismos principios y dimensiones de competencia. Es por esto que comparten el mismo conocimiento de quienes son sus competidores y qué es lo que estos valoran acerca del producto que ofrecen. Al mantener esta visión, las empresas buscan superarse entre ellas mismas constantemente y terminan compitiendo siempre sobre la reducción de costos y mejora de la calidad de lo que ofrecen al mercado.

Kim y Mauborgne (1999) desarrollan la idea de que en los mercados saturados es importante buscar atacar un nuevo nicho de consumidores a través de la innovación, y que para ello se requiere tener patrones de pensamiento estratégico diferentes a los ya existentes. En lugar de competir dentro de los límites ya definidos, sostienen los autores,

las empresas que buscan romper con el mercado deben mirar sistemáticamente a través de esos límites. Al hacer esto, pueden encontrar un territorio desocupado en donde se pueda crecer rápidamente generando valor agregado.

Dicho esto, es importante destacar que en cuanto al macroentorno demográfico mundial, los estilos de vida cambiaron en los últimos años en parte gracias al *boom* de las comidas y bebidas con bajas calorías, generando el interés de la gente en seguir una vida sana. Cada vez más el consumidor, en Argentina y en el mundo, se preocupa por mantener una buena figura además de una vida sana.

Kleiman, Ng y Popkin (2011) demuestran en un estudio realizado en Estados Unidos, Brasil y China que existe una relación directa entre el alto consumo diario de calorías y las gaseosas, siendo estas una de las principales causas de obesidad. Como consecuencia de la preocupación que generó el conocido problema de la obesidad en Estados Unidos, en Mayo de 2006 la Alianza por una Generación más Saludable, junto con la colaboración del gobierno norteamericano, implementaron un sistema de reglas llamado *School Beverage Guidelines* que buscó reducir el consumo de gaseosas regulares en las escuelas y, a su vez, incentivar a los jóvenes a ingerir bebidas reducidas en calorías. Un reporte realizado en 2010 por la Asociación Americana de Bebidas muestra que la ingesta de calorías en bebidas dentro de las escuelas se redujo un 88% comparando el primer semestre escolar de 2004-05 con el primer semestre de 2009-10. Esta es una prueba de que la sociedad, tanto en Estados Unidos como en el mundo, estuvo atravesando un cambio en los patrones de consumo enfocado en el cuidado de la salud. Hoy en día los gustos y preferencias ya no se basan en la elección de comidas y bebidas únicamente por su sabor, sino que además se busca que el producto sea saludable y reducido en calorías.

Un estudio realizado por TNS (2009) muestra que la Argentina está atravesando actualmente una etapa avanzada de transición nutricional, que supone cambios en los patrones alimentarios y nutricionales. La modificación de estos patrones resultó en una mayor ingesta alimentaria de kilocalorías y en un menor gasto energético debido a las actividades sedentarias. Tratando de hacer frente a esta situación, en los últimos años el

mercado nacional presentó una marcada tendencia hacia los productos de bajas calorías, más conocidos como "productos *light*", en el que el consumidor busca propuestas y alternativas más naturales y saludables. Hace un poco más de 10 años, las aguas saborizadas prácticamente no existían en el mercado argentino y fue entonces cuando las grandes empresas decidieron focalizarse en abrir un nuevo mercado que creció de manera exponencial hasta el día de hoy. Además, el sector agro-alimentario empezó a producir alimentos con menor contenido de grasas no saludables y sodio, entre otros, estableciendo protocolos de mejor calidad nutricional y traduciéndolos al consumidor para que identifique las mejores opciones.

Aguas Danone fue la empresa impulsora de la categoría con sus aguas finamente gasificadas bajo el paraguas de la marca Ser en 2002 y, poco tiempo después, la misma compañía francesa propietaria también de Villa del Sur lanzó Levité, producto que se posicionó en el mercado casi de inmediato como un referente y modelo a seguir. Viendo la aceptación por parte de los consumidores y sin querer perder mercado, las marcas competidoras en el rubro rápidamente desarrollaron productos para intentar quedarse con parte de este fructífero negocio. Coca-Cola lanzó en 2008 Aquarius (Epika llegaría un año más tarde); Pepsi se presentó con H2OH y luego con Twister; Nestlé comenzó a comercializar Awafrut, y la lista se sigue engrosando hasta el día de hoy con la reciente presentación de Limonadas Terma (Cepas Argentinas) reducidas en calorías.

Siguiendo esta tendencia, las grandes marcas de gaseosas buscaron reposicionar su imagen con el fin de recuperar parte del mercado perdido debido a preferencias de los consumidores por productos *light*. Así, lanzaron versiones de las gaseosas que aportan menos calorías que las gaseosas tradicionales. Por ejemplo, Coca-Cola posee hoy en día tres versiones de gaseosa reducida en calorías: Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero y recientemente lanzó en el mercado argentino Coca-Cola Life. La idea de la compañía es ofrecer a sus clientes el máximo nivel de excelencia, tanto en lo que respecta a la garantía de bienestar como a la calidad de vida buscando satisfacer las necesidades de los consumidores y manteniendo en la mayor medida posible el sabor de la Coca-Cola tradicional.

El éxito de las aguas saborizadas en el mercado fue tal que el consumo per cápita se disparó y pasó de menos de un litro por persona en sus comienzos en 2003 a casi 27 litros por año en 2012 según Nielsen. La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, asegura que el consumo de aguas saborizadas representa casi el 11% de los 8.567 millones de litros de bebidas sin alcohol que se consumen por año en el país. Es por eso que en este mercado emergente y atractivo la batalla de las aguas se intensificó y cada marca intenta diferenciarse ofreciendo nuevos envases, nuevas frutas, ediciones limitadas y combinaciones de sabores que no siempre llegan a buen puerto.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Preguntas de investigación

Pregunta central: ¿Qué instrumentos de marketing fueron utilizados por Aguas Danone SA para el lanzamiento y posicionamiento de Villa del Sur Levité en el mercado de consumidores de bebidas argentino?

Sub-preguntas: ¿Cómo cambió la estrategia de las empresas que se focalizaron en las aguas saborizadas? ¿Qué estrategias de marketing utilizaron las empresas para introducir las aguas saborizadas en el mercado?

## Objetivos

Objetivo central: Identificar las razones que llevaron a Danone a tener un exitoso crecimiento con la marca Levité en el mercado argentino desde su introducción en el año 2002.

### Objetivos específicos:

- Analizar el mercado de consumidores de aguas saborizadas de manera detallada teniendo en cuenta las diferentes diversificaciones que existen dentro del rubro y haciendo foco en Levité. De este análisis surgirán las posibles razones del éxito de Danone, empresa pionera en aguas saborizadas.
- Identificar las estrategias de marketing utilizadas por Danone para posicionar las aguas saborizadas en el mercado.
- Analizar el contexto en el que surgieron las aguas saborizadas para terminar de entender cómo fue la estrategia de marketing Danone.



## Justificación de las razones de estudio

La razón por la cual opté por este tema es la inquietud que me genera haber sido contemporáneo al fenómeno de las aguas saborizadas y la fuerza con que estas se introdujeron en el mercado de los consumidores de este tipo de bebidas en Argentina. Hoy en día la diversidad de marcas, sabores frutales y diferentes envases es extensa y me interesa conocer el proceso por el cual atravesaron estos productos para instalarse en el mercado con éxito. Lo más llamativo es la rapidez con que el rubro de aguas saborizadas creció, ya que en 2002 Aguas Danone lanzaba las primeras botellas con la marca Ser y actualmente ocupan una parte importante en las góndolas de todos los supermercados del país. Sin embargo, se analizará el caso de Villa del Sur Levité, no solo porque tuvo un éxito mayor en el mercado argentino, sino porque a diferencia de Ser no posee gas, siendo este un factor fundamental que la separa de las gaseosas. Previamente realicé un trabajo de investigación de mercado en la materia Marketing enfocado en el análisis de las distintas marcas de aguas saborizadas y creo que esta es una buena oportunidad para profundizar e indagar más sobre el tema y sacar conclusiones.

Esta nueva “moda” y fanatismo de los consumidores por los productos *light* hace que las marcas de bebidas y alimentos busquen innovar permanentemente, lo que hace que de este tema elegido algo dinámico con cambios constantes y, por lo tanto, a mi modo de ver se plantea como un interesante desafío de investigación. El objetivo de esta tesis es mejorar el entendimiento de un tema actual: las preferencias de los consumidores por productos sanos acompañado por las empresas mediante el desarrollo de los mismos. Además, existe con este tema la posibilidad de integrar y poner en práctica diversos conceptos teóricos estudiados a lo largo de la carrera, principalmente relacionados con estrategia y marketing empresarial.

## Estrategia metodológica

Con el fin de hallar una respuesta a las preguntas planteadas se realizará una investigación de tipo exploratoria y correlacional. Exploratoria debido a que no existen antecedentes de trabajos de graduación que traten el tema de alimentos y bebidas saludables, más específicamente el mercado de los consumidores de aguas saborizadas, y correlacional porque se buscará si las estrategias de marketing utilizadas por las grandes empresas son causa del éxito de la inserción de las aguas saborizadas en el mercado argentino.

Además de mostrar las tendencias actuales, la idea será buscar una primera aproximación al tema que permita encausar futuras investigaciones. Se intentará describir la interacción de las variables estrategias de marketing e inserción en el mercado, para confirmar o refutar si existe una lógica relación entre las mismas.

Para la realización de la investigación se recurrirá a fuentes tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias serán entrevistas a empleados y directores de las principales empresas de las bebidas, mientras que también se recurrirá a información secundaria tales como bases de datos, Internet, diarios y libros específicos sobre marketing, estrategia y posicionamiento en nuevos mercados. Será importante realizar un minucioso análisis de estudios tanto cualitativos como cuantitativos para hallar información relevante y luego presentarla de forma clara y precisa.

Al ser un mercado tan extenso, será importante identificar referentes sobre los cuales realizar la investigación. Estos son la empresa Danone, pionera en el rubro debido a que fue la primer organización en lanzar un agua saborizada en el mercado argentino bajo la marca Ser. Además, esta misma empresa lanzó al poco tiempo la marca Levité, de Villa del Sur, una de las marcas más representativas para los consumidores y líder de este mercado emergente. En este punto es importante destacar una diferencia fundamental entre estas marcas, que es separar las bebidas con gas de las que no lo tienen (Ser de Levité). Este atributo es el que separa de manera clara a dos tipos de consumidores y es por eso que para analizar las aguas saborizadas se debe dividir en dos el mercado. En este caso, el análisis se

inclinará hacia las aguas saborizadas no gasificadas, siendo Levité de Aguas Danone el caso a analizar de manera exhaustiva por ser el referente y líder absoluto en el mercado argentino. Se analizarán las estrategias de marketing de esta marca, su posicionamiento y la nueva extensión de línea lanzada por Villa del Sur: Levité Cero.

En resumen, el mencionado estudio exploratorio se realizará en base al análisis de Levité. Se utilizará una técnica cualitativa que incluye el estudio del caso mencionado anteriormente, para luego comparar a las marcas de aguas saborizadas con el reposicionamiento (o intento) de Coca-Cola. Estos han sido los casos elegidos por tratarse de empresas exitosas en el mercado y pioneras en cuanto al lanzamiento de nuevos productos. En el caso de Danone se entrevistó a dos representantes que brindaron su punto de vista analítico sobre la inserción de Levité en el mercado argentino. En el área de marketing se realizó una entrevista con Mateo Losada, gerente de la marca Levité hace tres años, mientras que también se le hicieron preguntas a Nehuen Encalada, asistente en el área de ventas. Se realizaron entrevistas mixtas, es decir, con una combinación de preguntas cerradas y abiertas, ya que en algunos casos es importante permitirle a los entrevistados expresarse en sus respuestas de modo que se pueda obtener la mayor cantidad de información en cuanto a su experiencia, para así enriquecer el análisis posterior de las mismas.

Universidad de  
San Andrés

## **2. Marco Conceptual**

En primer lugar, es fundamental para realizar un abordaje profundo del trabajo de investigación comprender qué representa para la sociedad argentina la nueva tendencia hacia el consumo de los productos sanos y bajos en calorías, dentro del cual se encuentra el emergente mercado de consumidores de aguas saborizadas que le hace frente a las gaseosas. Se utilizará un marco teórico específico para analizar el tema, recorriendo desde lo más general a lo particular comenzando con la descripción de la tendencia de los últimos años en la que los consumidores prefieren productos más saludables, para luego enfocarse en el mercado de quienes consumen gaseosas y aguas saborizadas. Finalmente, se expondrán las herramientas y definiciones de marketing específicas y generales con las cuales se analizará el mercado de manera detallada.

### **2.1 La generación de bebidas y alimentos saludables**

Desde que la información nutricional comenzó a ser tomada en cuenta y valorada masivamente, algunas marcas tomaron esa premisa para construir su identidad. Cada vez es más común que los diseños incluyan en el frente de los envases datos informativos sobre el valor calórico o, por ejemplo, la cantidad de calcio que aportan y de esta manera nació una nueva manera de hablarle al consumidor ya que la generación de las bebidas y alimentos saludables cambiaron los códigos visuales del diseño del *packaging*.

Según Dufranc (2011), el auge en el interés por este tipo de productos, es la consecuencia del aumento del conocimiento y la facilidad con la que se accede a todo tipo de información hoy en día. Los consumidores cambiaron en cuanto a sus preferencias y por ende también lo hicieron las marcas que buscan adaptarse para satisfacer las nuevas necesidades. La conciencia sobre la calidad de la alimentación que existe hoy es muy diferente a la de años atrás, cuando, por ejemplo, parecía que no importaba o ni existía el colesterol, mientras que hoy existe una preferencia acentuada hacia los alimentos que promueven la alimentación saludable y el bienestar.

Los alimentos y bebidas son parte de nuestra vida cotidiana y definen nuestros hábitos de consumo. Siguiendo la definición propuesta por Contreras (1993), el acto de alimentarse está cargado de significados y emociones, y ligado a circunstancias y acontecimientos. Esto hace que se trate de una conducta que se desarrolla más allá del propio fin de la nutrición, resumiendo, sustituyendo o señalando otras conductas, es decir, comportándose como un signo de la actividad, el trabajo, el deporte, el ocio, la fiesta... en definitiva, de cada circunstancia social. Esto nos conduce a la conclusión de que el alimento es uno de los elementos de cohesión social más importantes en nuestra cultura, y es a su vez como expresamos y mantenemos ceremonias, fiestas y reuniones.

Esta nueva era del boom de los productos saludables trajo aparejada la construcción de nuevos modelos de comunicación, adecuados a las nuevas necesidades, posicionando a la creatividad como elemento fundamental para diferenciarse. Según Dufranc (2011), la originalidad es fundamental para destacarse entre la extensa competencia ya que genera valor debido a que el ojo de los consumidores se sofisticó, así como también lo hicieron sus exigencias, y aceptan muchos recursos de diseño que antes podrían haber sido considerado inaceptables.

Universidad de

San Andrés

Hace cerca de 20 años, los productos *light* o de bajas calorías fueron un boom entre los que se preocupaban por el control de su peso. Por lo general eran productos con bajo atractivo estético y poco seductores. Estaban asociados a las dietas estrictas y no al disfrute. Se caracterizaban por ser la versión sin azúcar de otro producto pleno. La extensa demanda de los alimentos *light* devino en la creación de marcas exclusivamente dedicadas a este segmento. Marcas que no ofrecen una versión alternativa para los que no van contando las calorías de lo que consumen. Son marcas con un concepto claro y definido. Esta tendencia se fue haciendo tan popular que esos alimentos ya no son comprados por quienes están a dieta, sino por muchos consumidores que los incorporan como un hábito de consumo. Una elección que les permite “comer sin culpas” y dejar su conciencia tranquila es algo que se convirtió en un elemento clave en la definición del estilo de vida, siendo justamente lo que los equipos de marketing necesitan saber para detectar cuales son las necesidades y los puntos de interés de los consumidores.

Los alimentos y bebidas saludables ya no son más un sinónimo de algo aburrido y desabrido. Incluso se valora más la espontaneidad de lo natural que la perfección de lo industrial. Es poco probable que la valoración por el cuidado de la salud vaya a revertirse. Por eso mismo, la industria de alimentos y el diseño del *packaging* se encuentran frente a la necesidad y desafío de innovar permanentemente para seguir creando nuevos caminos y continuar sorprendiendo a los consumidores.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 2.2 Marketing en el mercado de los consumidores de aguas saborizadas

Para analizar el marketing y comunicación en el mercado de las gaseosas se utilizará parte del marco teórico expuesto por Di Nucci (2011), quien analiza los discursos *light* en las bebidas en el mercado argentino.

El periodo actual es denominado por Santos (2000b) como técnico-científico-informacional. Argentina se encuentra, sin dudas, en un nuevo periodo en el que una serie de eventos se materializan como objetos, acciones y, también, como normas, generando nuevas y diferentes relaciones constitutivas de su territorio. Las variables claves que permiten comprender este periodo son la información, la ciencia, las finanzas, el consumo y la técnica, las cuales se combinan de una forma particular para estudiar productos específicos, como son, para este caso, las bebidas gaseosas y las aguas saborizadas.

La publicidad siempre ha sido un componente central del producto en las bebidas gaseosas y en las aguas saborizadas, en especial para las marcas globales y empresas transnacionales. La comunicación en estas bebidas está muy relacionada con algunos discursos típicos de la sociedad de consumo del periodo actual mencionados anteriormente, como son los discursos *light*, de la “vida sana”, del “estar en forma”, entre otros. Estos discursos actúan informando y desinformando, y creando en las personas el deseo de consumo, todo lo cual es posible por el enorme poder que poseen las grandes empresas transnacionales hegemónicas del sector (Di Nucci, 2011). En productos que no son de primera necesidad, como son las gaseosas y las aguas saborizadas, la publicidad como “información” y las nuevas técnicas de elaboración y comercialización, juegan un papel esencial en el aumento de la producción y del consumo, manejado preferentemente por las grandes empresas globales del sector.

Wortman (2003) explica que la vida urbana de las clases medias argentinas en la década del 90 estuvo marcada por los nuevos consumos, típicos de la globalización y de las nuevas tecnologías de información, como son los nuevos consumos culturales, nuevas formas de comer y beber, de practicar el ocio, etc. Esta situación se profundizó con las crisis

económica, política y social del país, iniciada en 2001, ya que se acentuó la fragilidad de la cuestión social, e hizo cada vez más difuso el límite entre la condición de vulnerabilidad y de exclusión social. Existen dos momentos en relación a los cambios económicos y políticos del país, separados por la crisis 2001-2002. En estas dos etapas encontramos también modificaciones en el circuito espacial de las bebidas gaseosas, ya que aparecen nuevos discursos relacionados al consumo *light*, hay cambios en algunas técnicas usadas, se encarecen los costos de producción por la devaluación de la moneda nacional y se crea un nuevo producto, las aguas saborizadas.

El cambio más notable para las bebidas sin alcohol y las gaseosas es la aparición de un nuevo producto en el año 2003, el agua saborizada, que surge como una manera de aumentar en el país el consumo de agua mineral, en este caso saborizada, y cuyos montos no son tan altos como en otros países del mundo. Además, las empresas Danone, y más tarde Nestlé introducen con este nuevo producto una fuerte competencia a las grandes empresas de gaseosas, bajo un contexto de discursos centrados en la vida sana y *light*.

En la actualidad, información y consumo son variables centrales de la publicidad, entendida como el tipo de información necesaria para aumentar el deseo de consumo. Como explica Baudrillard (1997), la publicidad tiene una función objetiva que es informar sobre las características de un determinado producto y fomentar su venta, pero de la información, la publicidad ha pasado a la persuasión y luego a la persuasión oculta, que tiene como mira, esta vez, un consumo dirigido.

Hoy la lógica del consumo se organiza de manera tal que la información y la publicidad preceden a la producción: como dice Santos (2000b), es todo un sistema ideológico tejido alrededor del consumo y de la información ideologizados. Baudrillard (1997) impone rotundamente que la publicidad es discurso acerca del objeto y objeto ella misma ya que en su calidad de discurso inútil, inesencial, se vuelve consumible como objeto cultural. Silveira (1993), por su parte, agrega que la venta creciente de imagen y de discurso, destinada a crear deseos y necesidades, es, en gran parte, responsable por la expansión de consumos y, especialmente, de los consumos no materiales. Con respecto a la imagen



publicitaria, Antogiovanni (2001) expresa que en la producción de imagen, recurso por excelencia de la publicidad, están envueltos, de forma compleja, elementos técnicos y subjetivos.

Datos de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (2008) muestran que para los años 2007 y 2008 el rubro “alimentación” ocupa el primer lugar entre los sectores que concentran mayor inversión publicitaria con el 12,35%. En Argentina, Silveira (1999) indica que el área de influencia de las agencias nacionales y globales con sede en Buenos Aires alcanza la totalidad del país, pues opera sobre el territorio. De esta manera, esa producción de imágenes y discursos antecede la implantación, en los lugares, de las grandes capitales de la publicidad. Santos (2000) nos recuerda que todas las cosas en el comercio acaban por tener una composición de publicidad sumada a la materialidad, donde muchas veces el porcentaje de la primera es mucho mayor que el de la segunda. En este caso de las gaseosas, como Coca Cola.

Siguiendo con la importancia de la comunicación en los productos *light* para lograr diferenciarse, Dufranc (2011) muestra cómo las distintas estrategias y modelos de comunicación que se han elaborado últimamente apuntan a transmitir la sensación de que cuando un consumidor compra un alimento o bebida, no sólo busca que sea gratificante, sino que ayude al cuidado de la salud y su bienestar. El diseño crea la promesa y la materializa en un mensaje gráfico junto con una experiencia sensorial que se genera a partir de la forma y las características del envase. El diseño estructural del formato y la materialidad de un *packaging* son fundamentales para transmitir una completa experiencia que va a ser directamente asignada como patrimonio de la marca. Para esto, las marcas utilizan distintos recursos expresivos para lograr sus objetivos, como son las fotografías con luz blanca y lograr que se vean los detalles propios de los ingredientes. Otro factor clave es el uso del espacio blanco como una decisión de diseño y no como consecuencia de la ausencia de elementos. Todo lo negativo que los consumidores detecten en el *packaging*, inevitablemente afecta la percepción de confianza del producto. Además de lo estético del *packaging*, el otro cambio significativo en la comunicación de las empresas es el estilo de redacción en la información, conocido como *verbal branding*. Cada vez más uno se

encuentra con textos de tono coloquial en el frente de los envases, como si estuviera hablando un amigo, alguien que habla con sinceridad.



Universidad de  
**SanAndrés**

### 2.3 Herramientas generales para el análisis

Es importante remarcar la definición de marketing que se utilizará en el trabajo, entendiéndolo como un elemento que tiene que impulsar a los consumidores a actuar evitando el consumo virtual, que es lo que ocurre cuando a los clientes les gusta el producto pero no sienten la necesidad de comprarlo (Zyman, 1999). Una campaña o promoción que no consiga que los consumidores compren más es considerada un fracaso. El marketing tiene que ver con proponer ideas y realizar acciones de un modo sistemático y cuidadoso que logren que más gente compre más y más a menudo para que la empresa gane más dinero.

Las herramientas no son el marketing, sino que es el marketing el que debe utilizar las herramientas, y consiste en decidir qué se va a hacer para luego utilizar las herramientas adecuadas de la mejor manera posible para conseguir el objetivo planteado. Siguiendo con la definición de Zyman (1999), es necesario comprender el marketing como una inversión y crear demanda a través del mismo. Hay que comprender que existe una relación directa entre el marketing y conseguir que los clientes compren el producto, lo que hace que el marketing no sea opcional, sino que se convierte en una de las actividades más esenciales de la empresa.

En cuanto al concepto de estrategia desarrollado por Zyman (1999), el autor sostiene que desarrollar y seguir una estrategia es lo que nos mantiene a todos en el mismo rumbo, que a su vez nos permite maximizar la eficacia del marketing. Sin embargo, aún más importante es convertir el pensamiento estratégico en un estilo de vida, tomando pensamiento estratégico como la capacidad de ver lo que sucede alrededor en un entorno dinámico. Al hacer marketing de un producto, es necesario determinar cuáles son las cuestiones a tratar para el producto y luego diseñar una estrategia para cada una de ellas. Zyman (1999) remarca que la estrategia es como el posicionamiento, ya que si no se tiene una, la competencia la hará por nosotros, y lo más probable es que nos ponga en una posición defensiva y nos obligue a centrarnos en una serie de estrategias aleatorias (a sabiendas o no), sin ninguna relación con los objetivos de nuestro negocio. Como consejo final el autor

propone que toda empresa debe desarrollar una estrategia antes de que los competidores la desarrollen por uno mismo.



Universidad de  
**San Andrés**

### 2.3.1 Análisis de Diferenciación

Es importante, antes de entrar en el tema específico de diferenciación, definir con claridad qué es un producto. Levitt (1995) define producto como una promesa cuya esencia comercial reside tanto en la reputación o imagen cuidadosamente cultivada del proponente y en la presentación meticulosa de la propuesta, como en el contenido físico del producto mismo. Siguiendo esta definición, el autor sostiene que cuando la esencia del producto de los distintos fabricantes es escasamente diferenciable, el poder de las ventas pasa a residir en la capacidad para percibir las diferencias que podrían influir en los compradores.

El concepto de diferenciación se puede aplicar para analizar la introducción de las aguas saborizadas en el mercado de consumidores de bebidas, es decir, cómo las empresas posicionaron este nuevo producto ganándole terreno a las gaseosas. Además, también se puede ver como las organizaciones buscan diferenciarse unas de otras dentro de la misma categoría de producto. Levitt (1995) sostiene que los productos genéricos no existen ya que todos los bienes y servicios se pueden diferenciar en algún aspecto. En el caso de los productos de consumo e industriales, los fabricantes tratan de diferenciar su oferta a través de las características del producto, siendo algunas de estas susceptibles de ser medidas o identificadas visualmente, otras sugeridas cosméticamente y otras proclamadas retóricamente mediante referencias a atributos, reales o sugeridos, ocultos, que prometen resultados o valores diferentes de aquellos que caracterizan a los productos de la competencia (Levitt, 1995).

Para entender al consumidor y sus preferencias, es importante saber qué es lo que compra el cliente que va mucho más allá del producto en sí. Levitt (1995) remarca que los clientes nunca compran un producto genérico, sino que compran algo que va más allá del material físico, y es ese algo lo que termina determinando a quién se lo compran, cuánto desean pagar y su nivel de lealtad. Es fundamental entender que esto que define a quién comprarle puede ser manejado o manipulado, cobrando una gran importancia para los fabricantes que deben aplicar herramientas de marketing con el fin de ganar parte del mercado.

Levitt (1995) explica esto, mostrando cuatro visiones que tiene el consumidor sobre el producto:

- 1) Producto genérico: es ese algo sustantivo, fundamental aunque rudimentario, que constituye la apuesta básica que se pone sobre la mesa de los negocios.
- 2) Producto esperado: incluye el producto genérico y representa las condiciones mínimas de compra del cliente. Por ejemplo, ¿qué es lo que el cliente considera absolutamente esencial en un agua saborizada?
- 3) Producto agregado: la diferenciación no se reduce a darle a los clientes lo que esperan, sino que eso que esperan puede aumentarse a través de cosas que nunca han pensado. El producto, en este caso, ofrece más de lo que requiere o espera el comprador, agrega valor al producto. Es importante tener en cuenta que algunos clientes pueden preferir un menor precio en lugar del producto agregado, por lo que no siempre es posible atraer a todos los clientes para todos los productos y en todas las circunstancias con un paquete de satisfacciones cada vez más grande para lograr la diferenciación. Por lo tanto, conviene embarcarse en un programa sistemático de agregar valor al producto para beneficiar a los clientes (y así conservarlos), pero los vendedores no deben descuidar la reducción de costos y precios. El producto agregado, sostiene Levitt (1995), es una condición del mercado maduro o de clientes relativamente experimentados.
- 4) Producto potencial: todo aquello que pueda hacerse para atraer y conservar clientes. Los únicos límites que se tienen son el presupuesto y la imaginación, pero el presupuesto es y debe ser una función de lo que se necesita para ser competitivo en todas las dimensiones del producto potencial.

Levitt (1995) también considera fundamental el papel de la gerencia a la hora de hablar de diferenciación. “El medio más poderoso de diferenciación puede estar en la manera en como la compañía maneja su marketing. Ciertamente, ello puede explicar por qué son tan grandes las diferencias entre algunas compañías de la misma industria” (Levitt, 1995: 46). A través de la gerencia de marca y de producto las empresas logran no sólo diferenciarse, sino que pueden obtener una ventaja competitiva clara. Ya que la verdadera distinción radica en la forma de gerencia, las empresas deben trabajar no solo en el ámbito publicitario para mostrar la exclusividad de sus productos genéricos, sino que además

deben trabajar intensamente con los distribuidores ya que son estos quienes manejan un gran espectro de marcas, incluidas las de la competencia, y son los encargados de entregarle o venderle el producto al cliente final.

Kotler (2002), por su parte, desarrolla el concepto de marketing y sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas es ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a los clientes de su segmento de mercado objetivo. El autor desarrolla su idea basándose en el artículo de Levitt “La miopía del marketing” que argumenta que la venta se concentra en las necesidades del que vende y el marketing, en las necesidades del comprador. La venta se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; el marketing, con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo el cúmulo de cosas asociadas con su creación, entrega y consumo final. La definición de marketing como la desarrolla Kotler se apoya en cuatro pilares: mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad y explica que este concepto adopta una perspectiva de afuera hacia adentro ya que comienza basándose en un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y finalmente produce utilidades para satisfacer a esos clientes.

Finalmente, Kotler (2002) concluye sosteniendo que el marketing desempeña un papel crucial en la planeación estratégica corporativa de las empresas de éxito. A su vez, menciona que igual de importante es el rol de la gerencia ya que la planeación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización, y sus cambiantes oportunidades de mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la compañía, de modo tal que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantengan saludable a la empresa pese a las amenazas imprevistas que pudieran presentarse.

Esta planeación estratégica comienza con la preparación de declaraciones de misión, política, estrategia y metas, con lo que se establece el marco dentro del cual las divisiones

y unidades de negocios preparan sus planes. Mientras algunas empresas dan mucha libertad a sus unidades de negocios para fijar sus propias metas y estrategias, otras fijan desde la alta gerencia el curso a seguir. Por otro lado, existen compañías híbridas en estos aspectos que permiten a las unidades de negocio desarrollar sus propias estrategias pero se encargan de fijar las metas de manera clara. Sea cual sea el grado de participación, todos los planes estratégicos se basan en la misión corporativa.



Universidad de  
**SanAndrés**



### 2.3.2 Análisis de Posicionamiento

En primer lugar es importante definir posicionamiento, para luego realizar un análisis aplicado a la industria de las bebidas en el mercado argentino, más específicamente como se posicionaron las aguas saborizadas en los últimos años en este rubro y en la mente del consumidor. Porter (1985) define posicionamiento como la elección de lo que se quiere hacer y lo que no, dejando de lado ciertas actividades y dando mayor importancia a otras con el fin de construir una única posición. Básicamente las empresas pueden adoptar tres estrategias genéricas que son: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación que pueden combinarse con estrategias de segmentación o enfoque. El autor explica esto a través de una matriz, en la cual dispone a quién está dirigido el producto o servicio en el eje vertical (si a todo el mercado de consumidores o a un grupo en particular), mientras que en el eje horizontal expone las otras dos estrategias que puede adoptar una empresa, liderazgo en costos o líder en diferenciación.

#### Matriz de las Estrategias Genéricas de Porter:

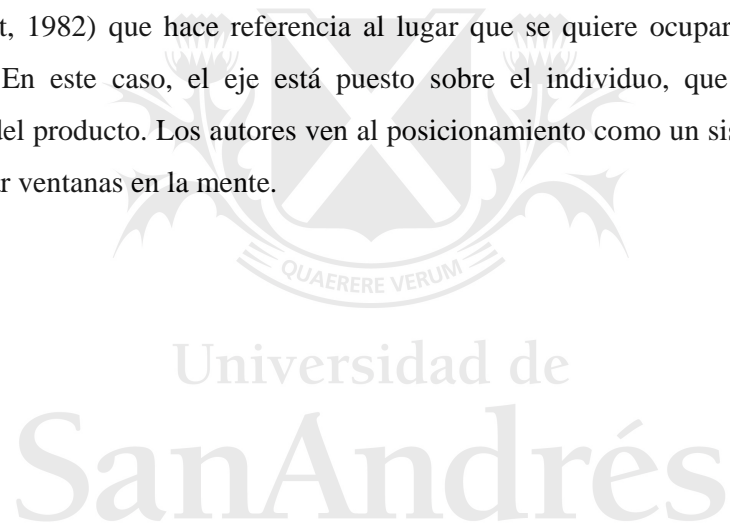
Esta matriz de estrategias genéricas sirve para definir la estrategia que utilizará la empresa para llegar a sus clientes y como se posicionará ante ellos. Esta es una visión clásica que supone un modelo de competencia basado en producto contra producto para un determinado objetivo. Vincula los objetivos estratégicos de la empresa, ya sea atender solo un segmento en particular o a todo un sector económico, con la ventaja estratégica de la compañía, ya sea de exclusividad o de posición de bajo costo.

Planteada esta visión clásica, es momento de entrar en un mayor nivel de especificidad a la hora de hablar de posicionamiento. Serra (2000) introduce el concepto de “posicionamiento dinámico”, en el cual afirma que resulta muy poco probable mantener un posicionamiento a lo largo del tiempo sin realizar fuertes acciones para mantenerlo.

Serra, Iriarte y Le Fosse (2000) definen posicionamiento como el lugar que se intenta ocupar en la mente de los actores clave o más importantes. Estos actores son dinámicos, es

decir, que van cambiando a medida que transcurre el ciclo de vida del producto y de la empresa. Los autores sostienen que el posicionamiento en el consumidor final es una consecuencia de las acciones de posicionamiento previo en otros actores igualmente importantes.

Poniendo el enfoque más en el consumidor, se tomará el concepto de posicionamiento que explican Ries y Trout (1993). Estos autores definen posicionamiento como la forma en que una empresa consigue un lugar en la mente del cliente. Esta definición de posicionamiento, en otras palabras, puede decirse que es lo primero que se le viene a la mente al consumidor cuando se le menciona o se le hace referencia a un determinado producto. En este sentido, posicionamiento puede relacionarse con el concepto de posicionamiento desde la demanda (Ries y Trout, 1982) que hace referencia al lugar que se quiere ocupar en la mente del consumidor. En este caso, el eje está puesto sobre el individuo, que puede o no ser consumidor del producto. Los autores ven al posicionamiento como un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente.



### 2.3.3 Análisis de Innovación

Al hablar de innovación se tomará como referencia la estrategia del océano azul expuesta por W. Chan Kim (2005) que busca dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación. El autor realiza un paralelismo entre los mercados competitivos existentes en la actualidad con un océano rojo, mientras que los azules simbolizan ideas de negocio inexploradas, un mercado que aún no ha sido utilizado o explotado y con grandes oportunidades de crecimiento.

Las principales características del océano rojo son la alta competencia en el espacio existente del mercado y el reto constante con la competencia que hace que una empresa deba alinear su estrategia optando por la diferenciación o bajos costos. En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos los miembros. A medida que aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna “sangrienta” (de ahí el color rojo de los océanos).

Los océanos azules por el contrario, desarrolla W. Chan Kim (2005), se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas actualmente, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. A pesar de que existen océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias del ya conocido océano rojo, la mayoría surge de la expansión de los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante ya que no existen las reglas del juego, sino que están esperando ser fijadas.

El autor menciona que los cuatro principios básicos de todo océano azul son:

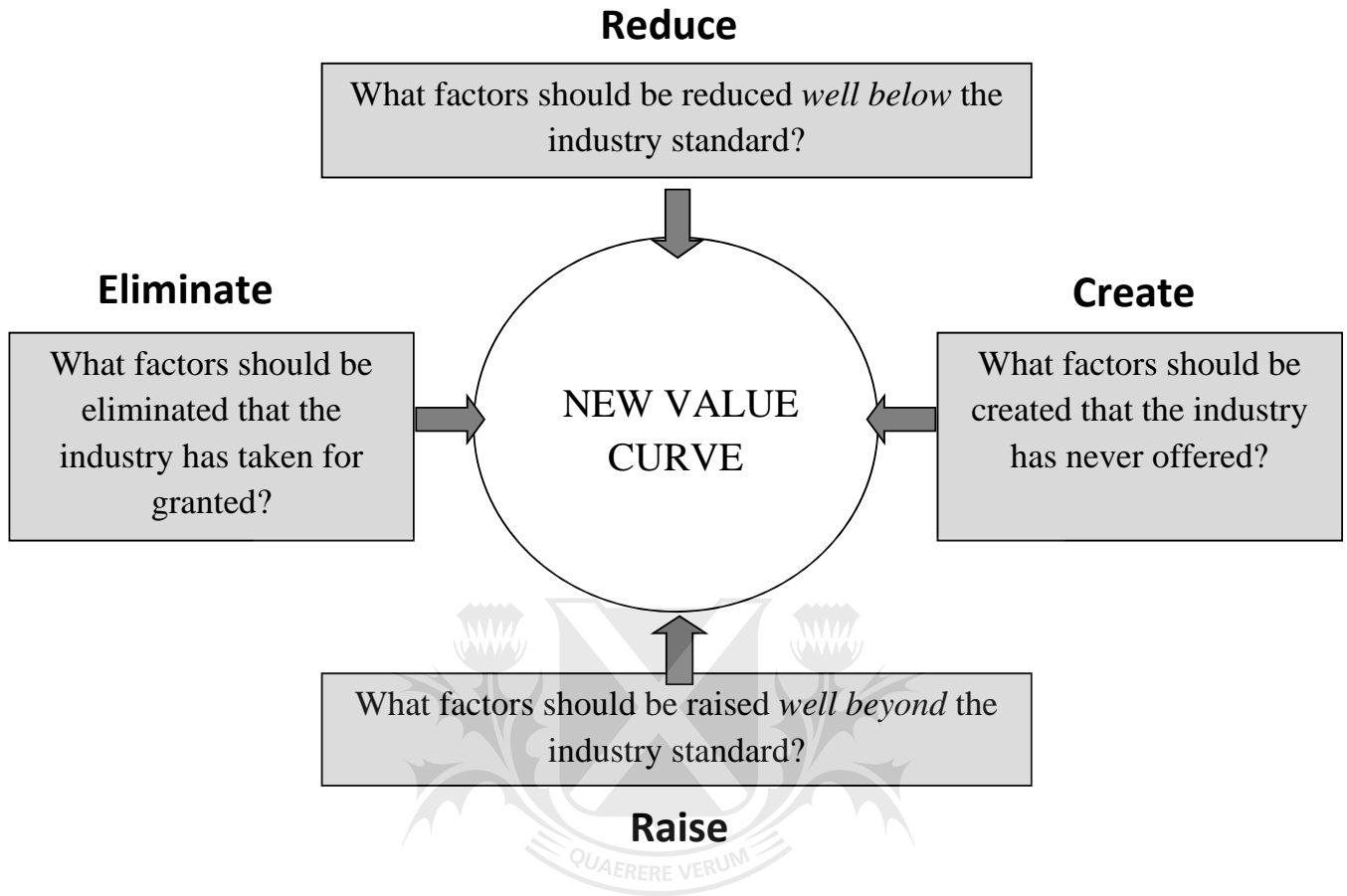
1. crear nuevos espacios para el consumo;
2. centrarse en la idea global, no en los números;

3. conocer más allá de la demanda existente, y
4. asegurar la viabilidad de la estrategia.

Siguiendo esta línea, Prahalad y Hamel (2005) sostienen que la gran mayoría de las empresas ponen sus esfuerzos en igualar las ventajas competitivas de sus competidores, ya sea buscando menores costos de fabricación, desarrollando producción justo-a-tiempo o racionalizando las líneas de productos para capturar economías de escala global. Sin embargo, por importantes que sean, estas iniciativas no son más que meras imitaciones de lo ya existente en el mercado. Las empresas gastan enormes esfuerzos y energías en reproducir ventajas de bajo costo o calidad que poseen sus competidores. Para estos autores, los competidores inteligentes no tienen como meta la imitación competitiva, sino la innovación competitiva buscando atacar otro nicho de mercado para salir de un mercado chato o saturado y lograr de esta manera un crecimiento sostenido en el largo plazo. En otras palabras, la meta de las empresas que se mueven en un entorno competitivo no debe ser encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa, conocidas como *core competences*.

Universidad de

Con el fin de complementar la estrategia del océano azul de Kim (2005), se utilizará como herramienta de análisis de innovación el modelo expuesto por Kim y Mauborgne (1999). Este modelo busca responder cuatro preguntas clave para descubrir el potencial de un negocio disruptivo que busca dejar de lado el océano rojo competitivo para ingresar en un terreno inexplorado.



Universidad de  
**San Andrés**

### **3. Desarrollo**

#### **3.1 Mercado de aguas saborizadas en Argentina**

La producción de bebidas gaseosas en Buenos Aires, Argentina, revela la superposición de divisiones del trabajo, siendo éste un concepto plural (Santos; Silveira, 2001). Desde la década de los noventa, junto al poder de las embotelladoras de las grandes marcas globales, se han diversificado las empresas que elaboran estas bebidas con marcas económicas, constituyéndose el territorio en objeto de divisiones del trabajo superpuestas. Comprender la existencia de una variada y amplia diversidad de tipos y marcas de esas bebidas, con diferencias sustanciales entre actores participantes en la elaboración, pero también en la comercialización y, especialmente, en el consumo, ha llevado a indagar en un sistema de ideas que sea descriptivo e interpretativo de esta realidad.

En bebidas gaseosas, pero especialmente en las aguas saborizadas, las cuatro empresas/marcas más importantes se encuentran en la búsqueda constante de innovación, en especial en tipos, sabores y variedades de productos, así como también en cambios técnicos en los envases. Estos puntos son los ejes centrales de la competencia interempresarial (Di Nucci, 2013).

Es importante destacar que hace poco más de diez años esta categoría de productos ni siquiera existía en el mercado argentino. En plena crisis económica el país transitaba por una baja importante en ventas que comenzó a preocupar a las principales empresas de aguas y gaseosas que decidieron, entonces, focalizarse en la creación de un nuevo mercado para incrementar las ventas sobre algo que todavía no existía en la Argentina: las aguas saborizadas.

Siguiendo los datos expuestos en el artículo por Di Nucci (2011), la producción de agua saborizada se encuentra controlada por estas dos empresas transnacionales, que en realidad controlan el mercado de aguas del país: Aguas Danone de Argentina S.A. controla el 53% del mercado y Nestlé Waters, el 30%. Danone es propietaria de 3 marcas:

Villavicencio, Villa del Sur y Ser, mientras que entre Quilmes Argentina y Nestlé Waters crearon la empresa Eco de los Andes S.A., propietaria de las marcas Eco de los Andes, Nestlé Pureza Vital y Glaciar. Ante el explosivo crecimiento del mercado, las grandes empresas de bebidas buscaron captar parte de la demanda y es así que Coca Cola, Pepsico, Pritty y Prodea comenzaron a producir aguas y aguas saborizadas.

Danone crea, en el año 2002, el agua saborizada de marca Ser, con la idea de presentar ante el mercado argentino una bebida baja en calorías y finamente gasificada. Desde ese momento la innovación y variedad de esas bebidas se aceleró de manera exponencial. Así, poco tiempo después, esta misma empresa lanza la misma bebida pero sin gas, que denominó con el mismo nombre que su marca de agua mineral Villa del Sur y se posicionó casi de inmediato como un referente y modelo a seguir. Luego, en 2006, Danone sumó a esta agua saborizada el nombre de Levité haciendo referencia a la liviandad. Viendo la aceptación por parte de los consumidores y sin querer perder mercado, muchas las marcas rápidamente desarrollaron productos para intentar quedarse con parte de este fructífero negocio. Al año siguiente, Pepsico comenzó a producir su propia agua saborizada con gas, 7up H2OH!, para competir de manera directa con Ser. Por otra parte, durante el año 2005, la empresa Nestlé saboriza su propia agua con el fin de competir con la otra marca de Danone, Levité. Un poco más tarde, en 2008 también Coca-Cola saboriza su agua Dasani y crea una nueva marca, Aquarius, bajo el paraguas de la ya reconocida marca Cepita (Epika aparece un año después). Este mercado continuó expandiéndose hasta el día de hoy, generando una inmensa variedad de marcas que compiten por el mercado de las aguas saborizadas. La última novedad del mercado la dio Terma, presentando en 2014 las nuevas limonadas bajas en sodio y calorías en tres sabores diferentes: jengibre y lemongrass, lima y menta y frambuesa y sauco.

En los últimos años la batalla de las aguas se intensificó y cada marca intentó diferenciarse ofreciendo nuevos envases, nuevos sabores de frutas, ediciones limitadas y combinaciones de sabores que no siempre llegan a buen puerto. Di Nucci (2013) sostiene que en menos de tres años la creación de una bebida generó un nuevo mercado por el que compiten arduamente las principales empresas del circuito superior de bebidas gaseosas. Además,

estas grandes empresas investigan e introducen constantemente nuevos sabores cada vez menos usuales, como por ejemplo, Coca-Cola, que a través de Aquarius introdujo los sabores pera y manzana, mientras que Nestlé saborizó las aguas Glaciar en tres gustos un tanto creativos, pera, hibiscus-durazno y té verde.



Universidad de  
**San Andrés**



### 3.2 Lanzamiento Villa del Sur Levité

El grupo Danone Argentina se instala en el país en el año 1996 mediante la adquisición o compra de la compañía Villa del Sur, con planta situada en Chascomús, Provincia de Buenos Aires. Unos años después, en 1999, Danone adquiere la empresa Villavicencio reconocida por el mercado argentino en el sector aguas. Aguas Danone SA desarrolló al día de hoy un amplio portafolio de negocios, relacionados con las bebidas saludables dentro del segmento de bebidas no alcohólicas. Uno de los principales negocios está en el desarrollo las aguas puras, donde Danone posee varias marcas como Villavicencio, Villa del Sur, aguas Ser y Brío, que es una marca de agua con gas. Además, Danone es líder absoluto en todo el segmento de aguas saborizadas con la marca insignia de la empresa que es Levité (este año se lanzó la extensión de línea Levité Cero) y el agua saborizada Ser.

Haciendo foco en el rubro en cuestión, es en el año 2002 que la empresa Danone lanza la primer agua saborizada finamente gasificada al mercado bajo el paraguas de la marca Ser, para poco tiempo después posicionar el agua saborizada sin gas Villa del Sur como su marca insignia haciendo foco en el objetivo de brindar salud al mundo a través de las bebidas y alimentos. Es en 2006 cuando Danone decide de manera estratégica separar el agua saborizada Villa del Sur del agua mineral natural de la misma marca y agrega la palabra Levité a las aguas con sabor haciendo referencia a su principal atributo, la liviandad.

El lanzamiento de Levité surge a partir de un *insight*, entendiendo *insight* como aquello que uno puede identificar que el consumidor siente y no está siendo explotado, es decir, una necesidad insatisfecha. En este caso, Danone clasifica dos tipos de consumidores de bebidas de aguas: por un lado el que elige el agua mineral pura por un beneficio funcional ya sea hidratación, pureza, la limpieza interior o simplemente porque le gusta el agua, y por otro lado aquellos que eligen bebidas con sabor. Dentro de los que eligen bebida con sabor Danone identificó el *insight* relacionado a que a estos consumidores les gusta ingerir bebidas con sabor pero las gaseosas los hacen sentir hinchados o pesados, relacionado esto de manera directa con el tema de si las bebidas tienen o no burbujas. Danone identifica ese *insight* y prepara un producto pensado estratégicamente basándose tres pilares: el sabor, la

liviandad y la naturalidad. El tema del sabor era algo fundamental ya que Danone identificó que esto es lo primero que busca la gente que no elige el agua mineral natural. Sin embargo, para satisfacer el tema del sabor ya estaban asentadas en el mercado las gaseosas, por lo que el agua saborizada Villa del Sur tenía que tener un diferencial. Ese elemento distintivo se encontró en la liviandad, es decir, destacando el atributo de que el producto no posee gas. Junto con esto, la estrategia de Villa del Sur también fue destacar la naturalidad del producto en contraposición con la artificialidad de las gaseosas.

Es así que Danone logra posicionar un producto novedoso en el mercado argentino y es hoy líder absoluto en share dentro de las aguas saborizadas con más del 50% de participación de mercado, ofreciendo la mayor cantidad de sabores de aguas saborizadas (naranja, manzana, ananá, pera, pomelo, pomelo rosado, limón dulce y mandarina) y envases de 500cc, 1,5Lts y 2,25Lt. Además, Danone lanzó recientemente su nueva botella de 300cc.

En busca de satisfacer no sólo el consumidor de aguas saborizadas regular, sino también a aquellos que buscan cuidar su cuerpo y salud de manera más estricta, Aguas Danone SA lanzó hace unos meses la extensión de línea de su marca líder con el nombre de Levité Cero, expandiendo aún más el mercado y apuntando hacia necesidades cada vez más específicas.

### 3.3 Análisis y aplicación del Marco Teórico

#### 3.3.1 Estrategia de Marketing Villa del Sur Levité

Aguas Danone SA siempre planificó su estrategia desde el lanzamiento de Villa del Sur Levité teniendo en claro que competir cabeza a cabeza con grandes empresas es un factor que limita crecimiento. En el caso de las gaseosas, estamos hablando de mercados saturados que crecieron exponencialmente en su momento pero ya lo hacen de manera lenta y pausada, convirtiéndose en un océano rojo de alta competencia con límites ya definidos por las empresas que forman parte del mismo. Estas empresas comparten el mismo conocimiento que sus competidores y tienen como objetivo vencerse entre sí mismos, lo que genera como resultado que sus estrategias tiendan a converger sobre los mismos principios y dimensiones de competencia. En este sentido, la estrategia de Danone con Villa del Sur Levité fue disruptiva, ya que lejos de sumarse a competir con las gaseosas de manera directa, la idea fue elaborar un producto innovador que le quitara mercado a estas grandes empresas. La principal razón por la que Danone apuntó al consumidor de gaseosas fue porque vieron la tendencia en Argentina y en el mundo de un consumidor cada vez más preocupado por la saludabilidad de los alimentos y bebidas y el cuidado del cuerpo.

Danone detectó una necesidad insatisfecha en el mercado provocada por una mayor facilidad de acceso a la información de parte de los consumidores que trajo aparejada una mayor preocupación por el contenido calórico de los alimentos y bebidas a la hora de elegir qué consumir. Se empezó a generar en Argentina todo un movimiento social relacionado con hábitos saludables y cuidado del cuerpo, abriendo un nuevo territorio que aún no estaba siendo explotado por las grandes empresas de bebidas y alimentos. Teniendo en cuenta esto, Danone no sólo tuvo claridad para percibir hacia donde apuntaban las necesidades del mercado sino que supieron que para ganar volumen era importante atacar a quien más *market share* tenía, las gaseosas ya que del 100% de bebidas que consume un argentino en un año, el 50% son gaseosas (Anexo A). En lugar de competir dentro de los límites ya definidos, Danone buscó romper con el mercado mirando sistemáticamente a través de esos límites.

Cuando uno estudia los consumidores de gaseosas aparecen ciertas barreras que tienen estas personas que les impiden seguir consumiendo el producto: el precio, la artificialidad, la hinchazón o el hecho de que posee gas y la poca naturalidad. Entonces, con el fin de atacar ese mercado y buscar volumen de los consumidores de gaseosas, Danone presentó Levité con la idea ofrecer una bebida que derribe esas barreras destacando cinco puntos clave.

En primer lugar, la principal ventaja se generó lanzando el agua saborizada Levité bajo el paraguas de la marca Villa del Sur. Villa del Sur, además de ser un agua mineral natural, es una marca reconocida en todo el país con trayectoria y a la que el consumidor le tiene confianza. Siguiendo esta estrategia, la idea fue que al presentar Villa del Sur Levité no se esté hablando de un producto o una marca completamente nueva, sino que el consumidor la reconozca y le dé cierta confianza su lanzamiento, lo que genera que sea más fácil probarla que a un producto totalmente nuevo y desconocido. Cuando se lanza una marca de cero la inversión para darla a conocer es mucho mayor y se hacen grandes esfuerzos para hacer que el consumidor pruebe el producto. En este caso, al estar Villa del Sur detrás de Levité esta primera etapa estaba cumplida ya que el cliente se garantizaba cierto nivel de calidad al relacionarlo con una marca de trayectoria.

La segunda clave estratégica o hallazgo fue destacar el tema de la liviandad que se encuentra presente en todo el riel comercial de Levité desde su lanzamiento hasta el día de hoy. El objetivo principal de resaltar este atributo del producto fue atacar una de las debilidades de las gaseosas que tienen gas. Esta idea sale del *insight* identificado por Danone de que al consumidor le gusta tomar algo rico con sabor pero las gaseosas lo hinchan. No existía hasta entonces una palabra para describir la sensación de tomar algo que no hincha, y es ahí donde se originó el recurso creativo de la liviandad. Si uno toma gaseosa se hincha y se siente pesado, y lo contrario a esto es estar liviano, el atributo principal de Villa del Sur Levité. Tal fue el éxito de la utilización de este concepto que esta idea se fue banalizando y comenzó a ser utilizada por muchas otras categorías, desde postres hasta condimentos como la mayonesa. Haber encontrado la contraposición a lo que hincha al fue un hallazgo que marcó una tendencia en la manera de promocionar las bebidas y alimentos. Un claro ejemplo del “ataque” a las gaseosas es la campaña

publicitaria llevada a cabo este año “Salí de la burbuja” (Anexo B) destacando los beneficios de Levité en contraposición con las desventajas de consumir gaseosas.

En este contexto se lanzó un producto que ofrece la parte buena de las gaseosas, el sabor, pero sacando todo lo que los consumidores perciben como negativo como el gas y la artificialidad. Está claro que aquel que consume una gaseosa regular con azúcar no ve el tema de las kilocalorías como un *issue*. Sin embargo, la misión de Danone es brindar salud a través de los alimentos por lo que no sería compatible con esta idea ofrecer productos que sean menos saludables que el producto sustituto. Es de ahí que surge la idea de que Levité tiene que tener menor contenido calórico y ser más saludable que las gaseosas. En un principio se lanzó con un 20% menos de contenido calórico que las gaseosas regulares y a través de los años se trabajó para aumentar este porcentaje y hacer más marcada la diferencia, llegando hoy a un 25% por debajo.

En línea con la liviandad, la tercer clave estratégica de Villa de Sur Levité fue el hecho de posicionar el producto en la góndola de aguas. Al hacer esto, desde un principio se construyó alrededor de la primer agua saborizada sin gas todo un halo de naturalidad que no se hubiese creado si se hubiese vendido en supermercados ubicándose en la góndola de gaseosas. En palabras de Mateo Losada, gerente de la marca Levite: “La idea principal desde el lanzamiento fue que la gente pueda llegar al mundo de Levite a través del agua y no de una gaseosa.”. El consumidor de bebidas relaciona de manera directa a las gaseosas con un producto artificial y químico, por lo que la idea en contraste con esto fue que la gente vea a Levite más cercana al agua mineral ya que la composición en definitiva es agua y jugo.

En cuarto lugar, más allá de la importancia del posicionamiento en góndola recientemente mencionada, la activación desde el departamento de marketing de Danone para un agua saborizada como Levité fue totalmente novedosa porque buscó promocionar y vender Villa del Sur Levité como si fuera una gaseosa. Por lo general y como marca la historia de aguas minerales, la dinámica de esta categoría se basa en realizar dos o tres publicidades en televisión y poca de activación en el punto de venta. En cambio, la dinámica de promoción

de las gaseosas son más completas ya que se realizan eventos, *sampling*, activaciones de todo tipo en el punto de venta y comerciales en todos los medios de comunicación. En cuanto a la temática, las aguas destacan atributos del producto como la pureza y naturalidad, mientras que las gaseosas apuntan más a la emocionalidad y buscan relacionar el producto con la diversión, trasgresión y amistad entre otros.

En el caso de Levité, la estrategia marketinera desarrollada se basó en hablar de los atributos como la naturaleza del producto pero con un tono gaseosero. Lo innovador y diferente en este aspecto fue que se dejó de hablar del origen de lo immaculado como se maneja el agua y se trató de relacionar al agua saborizada con situaciones cotidianas, el humor y la amistad. Adicionalmente, copiando el método de publicitación de las gaseosas se realizaron grandes activaciones en los puntos de venta como promotoras, *sampling*, materiales destacadores en góndola con la marca Levité. Se agotaron los medios de comunicación para realizar publicidad ya que hubo comunicación en televisión, radio, internet y publicidades gráficas. No sólo esta estrategia es más agresiva, sino que posiciona a la marca en un terreno nuevo y desconocido. La idea de Danone fue generar una nueva categoría inexplorada que tuviera lo mejor de los dos mundos, toda la saludabilidad y naturalidad de un agua pero con el sabor y festividad que ofrecen las gaseosas. Desde un principio esta fue la propuesta de Aguas Danone SA con la primer agua saborizada Villa del Sur Levité, buscando crear un nuevo concepto de bebida en la mente de los consumidores.

Como parte de la estrategia de marketing, Aguas Danone identificó que en el almuerzo y la cena esta el 60% del volumen de las bebidas que consume un argentino diariamente. Esta premisa se suma a la idea de atacar a los consumidores de gaseosas para traer volumen. La estrategia de todos los años fue mostrar al público un comercial posicionando la marca Levité para el consumo durante las comidas y de esta manera generar mayor consumo.

Por último, la quinta clave del éxito de Villa del Sur Levité es el precio que Danone posicionó entre un 20 o 30 por ciento por debajo de las gaseosas. En comparación con el principal sustituto Levité es líder en costos, siendo esta una parte fundamental de la

estrategia para atraer el volumen de los consumidores gaseosas. Aguas Danone todavía no encontró el equity ideal para vender sus aguas saborizadas al mismo precio que las gaseosas y, conscientes de eso, consideran que donde más rinde el precio es un 20 o 30 más barato que las principales marcas de gaseosas.

Aguas Danone SA buscó aprovechar al máximo la concientización de los consumidores sobre el cuidado de la salud, que combinado con el inestable contexto económico de la Argentina entre los años 2001 y 2002, abrieron nuevas puertas y oportunidades para aquellas empresas que presentaron novedades diferentes en el mercado. Por ejemplo, grandes marcas lanzaron a comienzos de siglo el hoy conocido Doypack o repuesto económico a un precio menor que los envases tradicionales y también se instalaron los productos de marca propia de los supermercados. En cuanto a Danone, la empresa identificó el *insight* de que al consumidor le gusta tomar gaseosa, pero preferiría que tenga menos azúcar y sea más natural. Además, preocupados por el bolsillo, a los consumidores les comenzó a pesar más el precio a la hora de elegir un producto y el agua saborizada de Danone se posicionó un 20 o 30 por ciento por debajo de una gaseosa regular. Con el fin de atacar de lleno esta nueva necesidad, Danone presentó en el mercado el agua saborizada Villa del Sur presentándola como una bebida liviana, rica, sana y natural, con variedad de sabores y para el consumo diario durante las comidas. El hecho de destacar la liviandad de Levité busca pegar de lleno en una de las principales debilidades que ve el consumidor de las gaseosas, el hecho de que posee gas. Por otro lado, no es casualidad que se lance bajo la marca Villa del Sur, agua mineral natural que combinada con jugo de fruta forman Villa del Sur Levité. Estos pilares, sumados a la estrategia de marketing llevada a cabo por Danone hicieron que la inserción en el mercado de Levité sea rápida y fácil de asimilar por el consumidor, siempre respetando la misión de ofrecer una alternativa placentera y sana.

### 3.3.2 Análisis de Innovación

El segmento desarrollado por Aguas Danone SA a partir del año 2002 posee todas las características de lo que W. Chan Kim (2005) llama un océano azul. Este concepto que menciona el autor hace referencia la creación de mercados en áreas que no aún no fueron explotadas y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido en el largo plazo. A pesar de que existen casos de océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias que estaban vigentes en ese momento, la mayoría surge de la expansión de los límites de los negocios ya existentes. Los océanos azules poseen cuatro características destacadas que son crear nuevos espacios para el consumo, centrarse en la idea global y no en los números, conocer más allá de la demanda existente y asegurar la viabilidad de la estrategia.

Esta idea de océano azul se puede aplicar perfectamente en el caso Villa del Sur Levité. Dentro la industria de las bebidas en general, altamente competitiva entre empresas de gran potencial (océano rojo), Danone identificó un territorio que no estaba siendo explotado hasta el momento y desarrolló la primer agua saborizada sin gas. Un hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, como en este caso, la competencia se torna irrelevante ya que no existen las reglas del juego, sino que están esperando ser fijadas y fue Danone quien se encargó de moldear la categoría a su gusto gracias al fuerte posicionamiento de Levité en el mercado. Con Levité, Danone logró crear nuevos espacios para el consumo en una industria donde los límites ya estaban fijados por los principales actores.

Una vez que se tiene la idea clara es necesario saber cómo se aplicará a la empresa. Danone logró romper con los límites ya existentes dentro del mercado y con esta estrategia buscó alejarse de la competencia al elaborar un producto totalmente novedoso. En este punto de la estrategia es necesario no solo fijarse en los números, aunque siempre sean importantes, e intentar ir más allá y mirar la globalización. Más precisamente, el accionar de Danone se basó en entender el contexto que estaba atravesando la Argentina para sacar provecho del mismo. Para lograr esto es preciso tener una clara la visión de cómo se hará el distanciamiento de la competencia y la empresa de origen francés ya tenía un plan en



mente para llevar a cabo y posicionar Levité como líder indiscutido de este nuevo mercado.

En cuanto a la tercera característica de un océano azul, toda empresa necesita corregir dos estrategias convencionales en el mercado: la primera es no centrarse únicamente en las necesidades del cliente actual, y, la segunda, no realizar una segmentación excesiva del mercado. En este punto es importante dirigir la mirada a quienes no son aún clientes y conocer cuáles son sus necesidades. Esta fue la forma en que Aguas Danone llegó a desarrollar Villa del Sur Levité, entendiendo de manera clara qué pedía el mercado de consumidores de bebidas en ese momento y mirando no sólo a los clientes actuales, sino también a los potenciales. Entendiendo el contexto social y económico, junto con las tendencias sobre el cuidado del cuerpo y salud que se estaban viviendo en la Argentina en ese momento, Danone puso el foco en buscar una oportunidad apuntando a satisfacer necesidades de otro segmento de clientes. La estrategia de toda empresa es mantener su lista de clientes actuales, pero una ventaja competitiva se ve cuando se dan nuevas oportunidades al segmentar el mercado.

Finalmente, es importante testear la aplicabilidad de la estrategia ya que esto permitirá saber si es o no viable para la compañía. El objetivo de este punto es disminuir el riesgo que trae consigo la implantación de una estrategia nueva. Para llevar a cabo esto es importante entender si lo que la empresa ofrece tiene un valor agregado diferente para el cliente, si el precio a fijar está al alcance de quienes la empresa pretende que sean sus consumidores, si la compañía posee una estructura acorde al plan que se va a llevar a cabo y analizar cuáles son los obstáculos que existen para transformar la propuesta actual en una propuesta de valor. En el caso de Danone, Levité iba a ser una novedad para los consumidores ya que no existía en el mercado un producto con características similares. En cuanto al precio, un 20 o 30 por ciento por debajo del principal sustituto, las gaseosas, es el equilibrio que la empresa fijó para atraer clientes y ganar mercado. Sin lugar a dudas la estructura de Aguas Danone SA en Argentina puede cubrir el riesgo de lanzar un producto nuevo al mercado, sabiendo cuáles son las consecuencias en caso de no tener éxito.

El océano azul necesita que se le presente al cliente algo excepcional en el producto. Un producto será exitoso en la medida en que permita que la vida del consumidor sea sencilla, productiva, cómoda y divertida, valores que Danone tenía pensados a la hora de lanzar Villa del Sur Levité. Además, el nuevo producto debe marcar la diferencia con el anterior o sustituto y desde sus comienzos el riel publicitario de Levité tuvo la idea de mostrar el contraste de salubridad entre el agua saborizada sin gas y las gaseosas destacando el principal atributo que es la liviandad. Todos estos aspectos, sumados al precio estratégico generan fidelidad en los consumidores.

Con el fin de complementar el análisis de la estrategia del océano azul de Kim (2005), se utilizará como herramienta de análisis de innovación el modelo expuesto por Kim y Mauborgne (1999). Este modelo busca responder cuatro preguntas clave para descubrir el potencial de un negocio disruptivo que busca dejar de lado el océano rojo competitivo para ingresar en un terreno inexplorado:

1. Reducir: ¿Qué factores deben reducirse por debajo de los estándares de la industria?
2. Aumentar: ¿Qué factores deben aumentarse por encima de los estándares de la industria?
3. Eliminar: ¿Qué factores deben eliminarse que la industria ya tomó por sentados?
4. Crear: ¿Qué factores deben crearse que la industria nunca ofreció?

Danone SA tiene como misión a nivel compañía brindar salud al mundo a través de las bebidas y los alimentos. En base a ese principio, la empresa de origen francés buscó elaborar un producto más sano que el de la competencia y para eso debía tener menos calorías que el principal sustituto, las gaseosas. En un principio, Levité se lanzó con un 20% menos de calorías que una gaseosa regular y a través de los años se buscó reducir el número de calorías por porción para marcar aún más las diferencias. Hoy en día, cada 200ml de Levité la bebida posee 64 calorías (haciendo un promedio entre los 8 sabores), mientras que la misma cantidad de Coca-Cola contiene 84 calorías. Es decir que el porcentaje diferencial hoy en día es casi del 25% y Danone tiene la idea de seguir trabajando para hacer la brecha cada vez más grande.

Otro factor que se redujo por debajo de los estándares de la industria fue el precio, ya que Danone posicionó a Levité entre un 20 y 30 por ciento más barato que una gaseosa. Según un relevamiento de precios realizado en distintas cadenas de supermercados en el mes de Octubre 2014, una botella de 2,25 litros de Coca-Cola sale en promedio \$21,50 mientras que el mismo formato de envase de Villa del Sur Levité cuesta \$16,20.

En cuanto a aumentar, la idea de Danone fue presentar un producto más sano, pero que sea placentero consumir. En ese sentido, con Levité se buscó aumentar el sabor de un producto considerado como sano y natural, además de la variedad de sabores existentes en el mercado. Villa del Sur Levité se ofrece al público en ocho sabores: naranja, manzana, pomelo, pomelo rosado, limón dulce, ananá, pera y mandarina.

Aguas Danone SA creó con el agua saborizada Villa del Sur Levité un concepto que luego fue adoptado por otras empresas para promocionar no solo bebidas sino también alimentos. El principal hallazgo fue la idea de promocionar el producto bajo el concepto de liviandad. En contraposición con lo que siente el consumidor al ingerir una gaseosa (hinchazón, pesadez), Danone utilizó la liviandad para mostrar que Levité es una bebida ideal para consumir durante las comidas. Este concepto, además, viene de la mano con la naturalidad, creando en el consumidor una idealización del producto.

Finalmente, los factores que se buscaron eliminar con el lanzamiento de Levité pueden verse como lo contrapuesto a los factores que se crearon. Al crearse la liviandad, Danone muestra que el producto no posee burbujas que es lo que hace sentir pesado al consumidor. Por otro lado, mencionando el concepto de naturalidad se eliminó la artificialidad que es una desventaja que tienen las gaseosas a los ojos del mercado de consumidores de bebidas sin alcohol.

Levitt (1995) sostiene que los productos genéricos no existen ya que todos los bienes y servicios se pueden diferenciar en algún aspecto. En el caso de los productos de consumo e industriales, los fabricantes tratan de diferenciar su oferta a través de las características del

producto, siendo algunas de estas susceptibles de ser medidas o identificadas visualmente, otras sugeridas cosméticamente y otras proclamadas retóricamente mediante referencias a atributos, reales o sugeridos, ocultos, que prometen resultados o valores diferentes de aquellos que caracterizan a los productos de la competencia. Danone buscó crear con Levité atributos que se destaquen por sobre la competencia como la liviandad, y que en contraposición esos atributos eliminen aquellos aspectos negativos de una bebida como puede ser la artificialidad.

Para entender al consumidor y sus preferencias, es importante saber qué es lo que compra el cliente que va mucho más allá del producto en sí. Los consumidores compran algo que va más allá del material físico, y es ese algo lo que termina determinando a quién se lo compran, cuánto desean pagar y su nivel de lealtad. Es fundamental entender que esto que define a quién comprarle puede ser manejado o manipulado, cobrando una gran importancia para los fabricantes que deben aplicar herramientas de marketing con el fin de ganar parte del mercado. La estrategia de marketing de Danone se basó en buscar fidelidad en los clientes sabiendo que no era una tarea fácil ya que se estaban metiendo en competencia directa con empresas de gran potencia asentadas en el mercado argentino.

Universidad de  
San Andrés

### 3.3.3 Ventajas Competitivas

En general, la gran mayoría de las empresas ponen sus esfuerzos en igualar las ventajas competitivas de sus competidores, ya sea racionalizando las líneas de productos para capturar economías de escala global, desarrollando producción justo-a-tiempo o buscando reducir los costos de fabricación. Sin embargo, por importantes que sean, estas iniciativas no son más que imitaciones de lo que ya existe en el mercado. Para realmente diferenciarse y generar valor agregado, las empresas no deben tener como meta la imitación competitiva, sino la innovación competitiva. Es importante que las empresas busquen atacar otro nicho de mercado para salir de un terreno chato o saturado y lograr de esta manera un crecimiento sostenido en el largo plazo. En otras palabras, el objetivo de las empresas que se mueven en un entorno competitivo no debe ser encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa, conocidas como *core competences*.

Aplicando esto al caso Levité, una de las principales ventajas a pesar de no ser un atributo propio del producto, es el hecho de haber sido la primer agua saborizada en lanzarse al mercado. Siempre ser el primero da la posibilidad de sacar ventajas sobre los competidores, así como también no saber aprovechar el hecho de haber sido la empresa pionera en el rubro puede relegarte rápidamente hacia la posición de seguidor, dejando a alguien que fue más hábil y capaz como líder. Sin ir más lejos, esto mismo le sucedió a Danone en la categoría aguas saborizadas con gas ya que fueron los primeros en lanzar Ser en el año 2002 y hoy el líder en market share y volumen es H2OH!, marca de Pepsico. Aprendiendo de esta experiencia, Mateo Losada, gerente de Levité remarca que es importante saber reinventarse y ser relevante para un consumidor, es decir, que el producto que uno ofrece sea interesante para quien lo va a consumir. Sin dudas que ser el primero fue una gran ventaja para Levité porque le permitió a Danone moldear la categoría enfocándose en sus principales fortalezas siendo hoy líderes indiscutidos en el rubro con más del 50% del share desde su lanzamiento en 2006 hasta 2012 inclusive (Anexo C).

Haciendo foco en las ventajas competitivas propias de Villa del Sur Levité como producto, una de las primordiales es que la competencia se da en una categoría que tiene el nombre

“aguas saborizadas” y Levité es la única bebida que posee como componente principal de su fórmula agua mineral natural. Analizando a la competencia en este aspecto, Aquarius trata de construir su naturalidad desde Cepita, siendo este un jugo, lo que lo posiciona en escalones distintos a nivel competitividad dentro de las aguas saborizadas. Awafruit, por su parte, pertenece a la empresa Nestlé Waters pero Nestlé es un agua mineralizada de manera artificial y no natural como Villa del Sur. Por poner otro ejemplo en el rubro aguas saborizadas con gas o finamente gasificadas, H2OH! viene de la mano de gaseosa ya que se promociona como H2OH! by 7Up, con lo cual esto hace que el consumidor no la perciba como un agua saborizada natural. Esto mismo sucede con el resto de las marcas dentro del rubro, lo que resalta aún más la pureza y naturalidad de Levité por sobre los competidores.

Otra ventaja competitiva de Aguas Danone SA con Levité es que para los principales competidores el negocio de las aguas saborizadas no es su negocio core. Tanto Coca-Cola, como Nestlé Waters y Pepsico manejan el negocio de las aguas a un nivel secundario debido a que su fuerte radica en otros productos. Coca-Cola y Pepsico ponen el foco en las gaseosas, principalmente en sus productos insignia Coca-Cola regular etiqueta roja y Pepsi, mientras que Nestlé tiene como objetivo ser la compañía de alimentos líder en nutrición en todas las etapas de la vida de un ser humano. En cambio Danone si posee como negocio *core* el de las aguas saborizadas, lo que pone a la empresa en un nivel de sofisticación y entendimiento de la categoría más profundo que los principales competidores. Sin embargo, esto tiene pros y contras ya que es Danone quien tiene que ser quien desarrolle e innove y los competidores buscan posicionarse como seguidores. Si bien la posición de seguidor es más cómoda, el hecho de ser líder y marcar el camino hace que Danone pueda anticiparse a tendencias del mercado antes que la competencia.

Siguiendo sobre este punto, Aguas Danone tiene la particularidad como empresa dentro del mercado de bebidas de tener el cien por ciento de su desarrollo de negocios en bebidas saludables. Entonces, dentro de ese paraguas aspiracional y de visión de la compañía, Danone busca desarrollar y ofrecer bebidas que tengan también la aceptación por parte de los consumidores. Para Nehuen Encalada, parte del equipo de ventas de Aguas Danone SA, la diferenciación viene siempre a través de la innovación y es bajo ese pilar que la empresa

busca ofrecer bebidas diferentes en formatos, sabores y segmentos. Dentro de un mercado en el que no existían las aguas saborizadas diez años atrás, hoy se creó y existe un gran segmento y mercado, siendo Danone la compañía pionera en ofrecer un producto de estas características. Sin embargo, la ventaja de haber innovado en un principio no es una ventaja sobre la que Danone puede descansar. Nuevos sabores fueron lanzados al mercado a fines del año 2013, como mandarina, lo que fue una novedad dentro del mercado de bebidas no alcohólicas. Tal fue la aceptación de este nuevo sabor que hoy forma parte de los principales sabores dentro de las aguas saborizadas tanto para Danone como para la competencia.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3.3.4 Levité Cero

En Agosto del año 2013 Aguas Danone SA volvió a segmentar el mercado de consumidores de bebidas y detectó la oportunidad de captar parte de los consumidores que no había logrado fidelizar con Levité al lanzar Villa del Sur Levité Cero. Esta es una extensión de línea de un producto que ya se había asentado en el mercado pero que apunta a otro tipo de consumidor completamente distinto. Generalmente el consumidor de productos *light* es un consumidor de un nivel socio económico un poco más alto, más femenino que masculino y de un rango de edades joven entre 25 y 50 años. Por otro lado, el consumidor de Levité regular es mucho más adolescente, por debajo de 25 años la gran mayoría o si no ya por arriba de los 50 y son consumidores de un rango socio económico un poco más bajo. Como podemos ver, el de Levité y el de Levité Cero son dos mundos distintos ya que la persona que consume productos con azúcar no consume productos *light* porque le parece que tienen sabor o porque no le gusta el edulcorante entre otras razones. También sucede lo contrario de manera excluyente, el que consume *light* no consume productos regulares.

En un principio, Aguas Danone SA lanza Villa del Sur Levité para el mercado de consumidores de productos regulares porque pensaron que para traer volumen de venta había que apuntar al segmento que más consumidores tiene. El 85% del mercado de bebidas está conformado por productos con azúcar, por lo que primero Danone lanza Levité (que igualmente tenía menos azúcar que las gaseosas) y cuando ya tenían una marca que estaba sólida y consolidada en ese mercado, lanzan la extensión de línea para el mercado *light* con Villa del Sur Levité Cero, siendo esta una versión de agua saborizada sin gas y sin azúcar.

Danone aplicó con Levité Cero la misma lógica que había utilizado para detectar las debilidades de las gaseosas. Esta estrategia consistió en ver qué es lo que le impide al cliente seguir consumiendo Levité para luego trabajar sobre ese aspecto. En este caso, el argumento que era un denominador común entre la gente tiene que ver con que Levité regular tiene buen sabor pero posee azúcar. Para ese tipo de consumidor, que es el que se describió anteriormente, más todo el otro segmento que nunca había probado Levité



porque tiene azúcar es para quienes se lanzó Villa del Sur Levité Cero. En palabras de Mateo Losada, no es que Danone vio en 2013 algo distinto que lo que se veía hace 10 años, sino que se empezó a construir la marca donde estaba el volumen, la oportunidad más grande, y la creación de Levité Cero era un paso lógico y natural que había que dar para seguir agrandando el campo de la marca. A pesar de tener todos los atributos que ya describimos como la liviandad y la naturalidad de Villa del Sur, sin lugar a dudas que el hecho de ser un producto con azúcar era un factor limitante para abarcar a todo el segmento de consumidores de bebidas. Completando la extensión de línea de Levité Danone logró atraer otro tipo de consumidor al que no estaba llegando hasta el momento.

Hoy en día la comunicación en los productos *light* es fundamental para lograr diferenciarse. Antes de comenzar a vivirse la tendencia hacia el cuidado de la salud los productos de bajas calorías eran, por lo general, productos con bajo atractivo estético que no seducían al consumidor. El cliente solía asociar estos productos a las dietas estrictas, pero no era algo que se relacione con el disfrute de un buen sabor. Sin embargo, ante la extensa demanda se crearon cada vez más empresas dedicadas exclusivamente a estos productos, y obligaron a aquellas que ofrecían un producto regular a comenzar a comercializar la versión *light*. En los últimos años esta tendencia se fue haciendo tan popular que esos alimentos dejaron de ser comprados por quienes están a dieta, y muchos consumidores comenzaron a incorporarlos como un hábito de consumo. El producto *light* empezó a verse como una elección que permite al consumidor cuidarse y a su vez disfrutar, transformándose en un estilo de vida.

En cuanto a la organización de la compañía para el lanzamiento de Levité Cero, Aguas Danone fue consciente de que si bien era la misma marca con la que ya se venía trabajando hace años, había que manejarla como una marca completamente distinta porque se le estaba hablando a otro tipo de consumidor, que nada tiene que ver con el consumidor de Levité regular. Es por eso que se definieron dos equipos distintos y se creó la gerencia de la marca Levité Cero, separada del equipo de trabajo de Levité. Lógicamente que entre las dos gerencias deben estar en constante comunicación porque la marca al final del día es la misma, pero esta división se hizo para especializarse en el tipo de consumidor al que apunta cada producto.

Es importante destacar que ante un lanzamiento de este tipo, al ser una extensión de línea de una bebida líder en un mercado relativamente nuevo, un desafío importante a tener en cuenta era el tema de la canibalización del producto regular. Para minimizar la canibalización la clave estuvo en la ejecución de cómo se iba a presentar ante los consumidores la versión dietética de Levité. Para lograr esto, se trabajó en cada detalle para tratar de diferenciar un producto del otro tanto en la comunicación en los medios como en el envase. Todos los sabores y envases de Levité Cero tienen un mismo color de tapa celeste, mientras que las Levité regulares tienen un color de tapa diferente por cada sabor (ejemplo, sabor naranja tapa naranja, sabor pomelo tapa amarilla, etc.). Adicionalmente, todas las Levité Cero tienen la etiqueta del mismo color, que es un color que no tiene la versión regular ya que es una etiqueta metalizada. Con la misma tipografía y tamaño que la marca se colocó debajo la palabra “Cero” para terminar de marcar en el envase las diferencias entre la versión regular y la *light*. A pesar de estas distinciones, Mateo Losada cree que desde el marketing todavía se puede seguir trabajando para reducir la canibalización y terminar de diferenciar un producto del otro.

En cuanto a los comerciales, con Levité Cero se trabajó sobre el humor, se contrataron personas famosas y lo principal fue mostrar el producto como una novedad basando los spots publicitarios en la sorpresa.

Otro punto importante para la diferenciación entre Levité regular y Levité Cero estuvo en la ejecución en el punto de venta. Levité Cero no se posicionó en la misma góndola que Levité, sino que se buscó acercarla a las bebidas sin gas y reducidas en calorías. Sin embargo, a pesar de los grandes esfuerzos realizados para evitar la canibalización, Danone entiende que parte de los consumidores que elegían Levité se inclinaron hacia Levité Cero, además de ganar parte del mercado que nunca había probado el agua saborizada regular por tener cierto nivel de contenido calórico.

Para realizar un análisis de canibalización Aguas Danone divide a los consumidores de Villa del Sur Levité regular en categorías según el nivel de fidelidad y la frecuencia con la que consumen el producto:

- Heavy: es el 20% de los consumidores que hacen el 80% del volumen. Son aquellos que consumen Levité más de 4 o 5 veces por semana. Es el consumidor más fiel.
- Medium: son aquellos que consumen entre 1 y 3 veces por semana Levité. Estos son el 50% de los consumidores que hacen el 10/15% del volumen.
- Light: son aquellos que consumen Villa del Sur Levité menos de una vez por semana y hacen el restante 5% del volumen de venta.

Nehuen Encalada, parte del equipo de ventas de Aguas Danone SA, sostiene que se sabía los consumidores *light* iban a pasar a comprar Levité Cero porque eran aquellos que decían que les gustaba Levité pero que no consumían regularmente y en cantidad por el hecho de tener azúcar. Este tipo de consumidores tomaba Levité porque le gustaba el sabor y lo prefería antes que una gaseosa ya que tiene menor cantidad de calorías y no posee gas, pero lo hacía ocasionalmente porque para él tomar Levité era darse un gusto. Estos clientes tenían la necesidad de que Levité no tuviera azúcar para convertirse en consumidores medium o heavy. También hubo un porcentaje de canibalización en los consumidores clasificados como medium, pero sin embargo Nehuen afirma que la canibalización con Levité Cero no fue más de la que esperaban y que el objetivo final de Danone se basó en no perder consumidores, es decir, que si alguien dejaba de consumir Levité se mantenga fiel a la marca consumiendo la versión con cero calorías.

El hecho de tomar la palabra “cero” es un concepto que Danone tomó de las gaseosas. Coca Cola hizo el trabajo de instalar con su versión Zero la relación de la palabra con el atributo de cero calorías. Es por eso que hoy cuando se dice que una bebida es cero el consumidor ya entiende que no tiene azúcar, en ese sentido las gaseosas simplificaron las cosas. Así como otras empresas de bebidas y alimentos tomaron la liviandad de Levité para hacer referencia a sus productos, Danone hizo lo propio con el concepto cero.

### 3.3.5 Importancia del marketing y la gerencia

El departamento de marketing de Aguas Danone SA se divide en gerencias por marcas, y adicionalmente existe una gerencia de innovaciones que se encarga de buscar nuevas oportunidades de mercado o demandas insatisfechas para ver en que segmento la empresa tiene posibilidades de seguir creciendo. Dentro de estas gerencias por marcas se formaron grupos de trabajo con un responsable para cada función de marketing: análisis e investigación de mercado, desarrollo de estrategias de promoción, selección de diseños y envases y análisis de la competencia entre otros.

Danone tomó la decisión de organizar las gerencias de Levité y Levité Cero por separado porque si bien al final de cuentas es la misma marca, las características del consumidor de cada bebida son completamente distintas. Generalmente, el estereotipo de consumidor de productos *light*, y por lo tanto de Levité Cero, es un consumidor de un nivel socio económico medio/alto, más femenino que masculino y de un rango de edades entre 25 y 50 años. Contrariamente, el consumidor típico de Levité regular es mucho más adolescente y masculino, por debajo de los 25 años o si no gente que supera los 50 años y de un rango socio económico un poco más bajo. Es por esta razón que se definieron dos equipos de trabajo distintos para cada marca, con un gerente encargado de Levité y otro para manejar los asuntos y estrategias de Levité Cero. De igual manera, entre estas dos gerencias debe haber constante comunicación para estar alineados en todo sentido ya que al final del día la marca es la misma, nada más que son extensiones de línea.

Se aplicará para el caso Danone el concepto de marketing que desarrolla Kotler (2002) que sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas es ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a los clientes de su segmento de mercado objetivo. Para lograr esto es fundamental el rol del marketing que es el departamento responsable de crear y comunicar el valor agregado de las bebidas que ofrece Danone. Mateo Losada, gerente de Levité, considera que la clave está tanto en el marketing como en el producto. Se puede tener el mejor marketing pero si el producto no cumple con las expectativas del cliente entonces el marketing puede disfrazar la realidad, pero solo hasta que el producto llegue al consumidor final. Por el contrario, una compañía

puede tener el mejor producto pero no una estrategia clara de marketing, lo que tampoco sirve porque habrá falencias en la comunicación para hacer llegar la bebida al consumidor. Para tener éxito es fundamental combinar estas dos cosas: un producto a la altura de lo que espera el cliente en conjunto con una estrategia de marketing detrás que empuje con la promoción.

La definición de marketing como la desarrolla Kotler se apoya en cuatro pilares: mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad y explica que este concepto adopta una perspectiva de afuera hacia adentro ya que comienza basándose en un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y finalmente produce utilidades para satisfacer a esos clientes. Esta fue exactamente la estrategia de Aguas Danone con Levité. Lo primero que se hizo fue detectar una necesidad insatisfecha en el mercado, con gran potencial de crecimiento a largo plazo. Mientras tanto, en conjunto con la investigación de mercado, Danone fue definiendo de manera clara su mercado meta, es decir, el tipo de cliente al que buscaron apuntar con el lanzamiento de un agua saborizada sin gas. Una vez establecidos estos dos puntos, es aquí donde comienza la planeación y estrategia de marketing para llegar a este consumidor meta de la mejor manera posible.

En el caso de Levité, como se explicó en el punto 3.3.1, la estrategia de marketing que acompañó al lanzamiento estuvo basada en cinco pilares clave. El primero fue lanzar un producto bajo el paraguas de la marca Villa del Sur, agua mineral natural con trayectoria y reconocimiento en el mercado. En segundo lugar, se destacó como principal atributo del producto la liviandad, diferenciándose en ese aspecto de su principal competidor, las gaseosas, y destacando durante todo el riel comercial que Levité no posee gas. Otra de las claves fue el posicionamiento en góndola, cerca de las aguas para generar en el consumidor una imagen más relacionada a lo saludable. Junto con esto, la activación marketinera fue algo disruptivo en el mercado de las bebidas ya que se realizaron comerciales vinculados con el humor y situaciones cotidianas y se puso foco en activar el producto en los puntos de venta con grandes materiales de exhibición. Por último, para cerrar el abanico de temas que abarca el marketing, Danone se posicionó por debajo de las principales marcas de gaseosas en cuanto al precio, lo que terminó de fidelizar a los consumidores de bebidas.

Finalmente, Kotler (2002) concluye la definición de marketing con la idea de que desempeña un papel crucial en la planeación estratégica corporativa de las empresas de éxito. Por otro lado, también menciona que el rol de la gerencia es fundamental ya que la planeación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización, y sus cambiantes oportunidades de mercado. Esta idea se aplica perfectamente en el área de marketing de Danone, ya que el gerente de Levité sostiene que trabajar en marketing es lo más parecido a tener una PYME. El argumento que utiliza se basa en la gran responsabilidad que el gerente de una marca como Levité tiene. Si bien no es el que realiza todas las tareas, si es responsable y encargado por la estrategia que se lleva a cabo en el área. Esto puede ser muy grato en algunas ocasiones, pero a su vez es un trabajo exigente por la exposición y visibilidad que tiene en cuanto a los resultados. En todos los supermercados, mayoristas o canales alternativos de venta como en los medios de comunicación de alcance nacional se puede ver y calificar el trabajo de promoción que realiza Aguas Danone para llegar y atraer al consumidor final.

Como se mencionó anteriormente, lo bueno (y lo malo) de trabajar en marketing es que el trabajo está a la vista de todos, desde el director general de la empresa, el mismo número uno de Danone a nivel mundial cuando viene a visitar el país hasta el último empleado de la compañía. Esta exposición genera que se piense hasta el más mínimo detalle del trabajo que se realiza. En palabras de Mateo Losada, “el marketing tiene eso de que uno es el dueño y señor del producto de principio a fin”. El trabajo comienza en la elaboración del producto, que debe ser aprobado por marketing y después se encargan de diseñar el mix de etiqueta, el diseño de la misma, la botella en sus diferentes tamaños y los colores de las tapas entre otras cosas. Todo lo que uno ve en el producto pasó por marketing, algunas cosas como el *packaging* fueron elaboradas en el área, mientras que otras cosas como el contenido de la bebida requirieron de la aprobación.

En este punto es importante destacar que además del rol del área de marketing, en toda compañía es fundamental el papel de la gerencia a la hora de hablar de diferenciación. Si bien el medio más poderoso de diferenciación puede estar en la manera en como la compañía maneja su marketing, la responsabilidad de cómo se realiza el trabajo y de los

resultados obtenidos recae sobre el gerente de área. En el caso de Villa del Sur Levité es Mateo Losada, gerente de la marca, quien debe absorber la máxima responsabilidad. El cien por ciento de la responsabilidad de Mateo es que esté todo en óptimas condiciones antes de lanzar un producto a la calle. A modo de ejemplo, en el caso de que la etiqueta de una tanda de bebidas esté mal, a quien van a reclamar las autoridades es al gerente de marketing y no al del área de compras o control de calidad. Quien diseñó y decidió poner en la calle un producto con ese tipo de etiqueta teniendo en cuenta diseño, color, calidad, etc. fue el gerente de marketing, quien tiene a su alcance la potestad de aprobar o rechazar un producto antes distribuirlo en las tiendas. Mientras que el gerente de compras se ocupa por cómo ahorrar en costos, el de planta en optimizar la eficiencia de la línea de producción y el de logística en hacer que Levité se distribuya en todo el país, es Mateo Losada quién debe dar el visto bueno de todo el proceso desde la elaboración del producto hasta su llegada al consumidor final. Si bien muchas tareas no son realizadas por él, debe estar controlando todos los aspectos relacionados con la ecuación de valor del producto y es aquí donde el compara el puesto de gerente de marketing con un dueño de una PYME.

El único punto en el que Mateo se desliga de cierta responsabilidad es en el trabajo que realiza la fuerza de ventas de Aguas Danone SA. Esto se debe a que el objetivo de ventas y marketing, por lo general, se encuentra cien por ciento alineado en todas las compañías. Ventas se preocupa por vender y cumplir con objetivos de volúmenes, algo que va a depender de manera directa de la calidad y éxito que tenga el producto diseñado y aprobado por marketing en el mercado de consumidores meta. A través de la gerencia de marca y de producto las empresas logran, además de diferenciarse, obtener una ventaja competitiva clara. La verdadera distinción radica en la forma de gerencia, las empresas deben trabajar no solo en el ámbito publicitario para mostrar la exclusividad de sus productos genéricos, sino que además deben trabajar intensamente con los distribuidores ya que son estos quienes manejan un gran espectro de marcas, incluidas las de la competencia, y son los encargados de entregarle o venderle el producto al cliente final.

Como si fuera poco, al lote de responsabilidades de marketing ya mencionadas se le suma la de la elección del personal de trabajo. Si bien existe, como en toda compañía multinacional, un proceso de selección previo a cargo de Recursos Humanos, el último

filtro para ingresar a trabajar en el marketing de Aguas Danone SA consta de una entrevista con algún gerente de marca y con el gerente de área. Para la empresa es fundamental que el perfil de la persona en conjunto con sus capacidades analíticas encajen con las tareas a realizar y agreguen valor al área, y para ello es necesaria la aprobación de las autoridades máximas especializadas en marketing.



Universidad de  
**San Andrés**



#### **4. Conclusión**

En primer lugar, siempre es importante tener en cuenta el contexto a la hora de realizar un análisis exhaustivo de un mercado particular. En el caso del mercado de consumidores de bebidas, es sencillo detectar como en la Argentina y a nivel mundial se está viviendo en los últimos años una etapa avanzada de transición nutricional y cultural, con marcados cambios en los patrones alimentarios y una tendencia hacia una menor ingesta de calorías y mayor cuidado del cuerpo. Está claro que muchas compañías de alimentos y bebidas identificaron este patrón cultural en crecimiento y es así que comenzaron a detectar nuevas necesidades y oportunidades en el mercado. Como resultado, se lanzaron nuevos productos con un mayor nivel de salubridad tanto en sus componentes como en la reducción de calorías que terminaron creando nuevas categorías antes inexistentes. En algunos casos las empresas salieron al mercado con productos completamente nuevos y disruptivos, mientras que en otros lo que se buscó fue ofrecer la alternativa reducida en calorías de un producto que ya se comercializaba.

En el caso de las aguas saborizadas, hace un poco más de 10 años prácticamente no existían en Argentina y fue entonces cuando las grandes empresas decidieron focalizarse en abrir un nuevo mercado que creció de manera exponencial hasta el día de hoy. Si bien las estrategias utilizadas para insertar a las aguas saborizadas en el mercado fueron exitosas, es importante destacar que las mismas fueron potenciadas por este contexto que se está viviendo en el país y a nivel mundial.

Retomando la historia de esta nueva categoría, es en el año 2002 que la empresa Danone lanza la primer agua saborizada finamente gasificada al mercado bajo el paraguas de la marca Ser, para poco tiempo después posicionar el agua saborizada sin gas Villa del Sur como su marca insignia haciendo foco en el objetivo de brindar salud al mundo a través de las bebidas y alimentos. Es en 2006 cuando Danone decide de manera estratégica separar el agua saborizada Villa del Sur del agua mineral natural de la misma marca y agrega la palabra Levité a las aguas con sabor haciendo referencia a su principal atributo, la liviandad. El hecho de haber sido la compañía que introdujo la categoría en el país

posicionó a Danone como líder en ese segmento, dejando atrás a grandes empresas como Coca-Cola que actuaron de manera reactiva para ganar una parte de ese mercado.

Ser líder del mercado tiene sus beneficios una vez que el producto fue aceptado por el consumidor y se comenzó a generar la repetición de la compra conocida como fidelización. Sin embargo, en un principio es el líder quien corre los mayores riesgos y tiene el trabajo más difícil de hacer conocido el producto e introducirlo en el mercado. Este trabajo se hizo de manera minuciosa a través de los años, aplicando estrategias de marketing pensadas específicamente para atacar las necesidades insatisfechas del mercado de consumidores de bebidas.

El primer punto importante y exitoso para Danone fue identificar bien en detalle qué es lo que buscaba y deseaba el consumidor, para luego desarrollar un producto acorde a las necesidades del mercado. La compañía identificó una necesidad insatisfecha en los consumidores a los que les gusta ingerir bebidas con sabor pero las gaseosas los hacen sentir hinchados o pesados, relacionado esto de manera directa con el tema de si las bebidas tienen o no burbujas. Danone identifica ese *insight* y desarrolla un producto basando su estrategia en tres pilares fundamentales: el sabor, la liviandad y la naturalidad. El sabor era algo fundamental ya que Danone identificó que esto es lo primero que busca la gente que no elige el agua mineral natural. En segundo lugar, se buscó destacar a través de la comunicación el hecho de que el producto no posee gas y eligiendo la palabra liviandad como principal atributo del producto. Además, la estrategia de la compañía también fue destacar la naturalidad del producto en contraposición con la artificialidad de las gaseosas. Con estas tres características como bandera Danone logró posicionar a Levité desde un principio como una alternativa que hasta el momento no existía: un punto medio entre el agua mineral natural y las gaseosas.

Sin lugar a dudas Aguas Danone aprovechó al máximo la concientización de los consumidores sobre el cuidado de la salud. Este contexto cultural combinado con la inestable situación económica de la Argentina entre los años 2001 y 2002 abrió nuevas puertas y oportunidades para aquellas empresas que buscaron romper el mercado con

productos nuevos y disruptivos. Como se mencionó anteriormente, la empresa identificó el *insight* de que al consumidor le gusta tomar gaseosa, pero preferiría que tenga menos azúcar y sea más natural y en base a eso elaboró un producto ideal para atacar esa necesidad insatisfecha. Además, en un contexto económico de crisis los consumidores se comenzaron a preocupar más el precio a la hora de elegir un producto. En este punto Danone también hizo foco y sacó una ventaja frente al mercado de gaseosas ya que Villa del Sur Levité se posicionó en precio entre un 20 y 30 por ciento por debajo de una gaseosa regular. Con el fin de atacar de lleno esta nueva necesidad, Danone presentó en el mercado el agua saborizada Villa del Sur presentándola como una bebida liviana, rica, sana y natural, con variedad de sabores y para el consumo diario durante las comidas. Destacando la liviandad de Levité lo que se buscó fue pegar de lleno en una de las principales debilidades que el consumidor percibía de las gaseosas, el hecho de que posee gas. Con estos pilares como base, Danone desarrolló una estrategia de marketing exitosa que logró una rápida y fácil inserción de Levité en el mercado.

En cuanto a los instrumentos de marketing utilizados por Aguas Danone para la inserción de Villa del Sur Levité en el mercado de consumidores de bebidas argentino, las claves fueron las siguientes:

En primer lugar, un aspecto fundamental para el éxito de Levité en el mercado argentino fue lanzar la marca bajo el paraguas de Villa del Sur. Villa del Sur, además de ser un agua mineral natural, es una marca reconocida en todo el país con trayectoria y a la que el consumidor le tiene confianza. Siguiendo esta estrategia, la idea fue que al presentar Villa del Sur Levité no se esté hablando de un producto o una marca completamente nueva, sino que el consumidor la reconozca y le dé cierta confianza desde un principio. Esto genera que para el público sea más fácil probar la bebida que si fuese un producto totalmente nuevo y desconocido.

Sin lugar a dudas que este punto generó una ventaja competitiva de Villa del Sur Levité como producto frente a la competencia. Danone fue el encargado de instalar una nueva categoría con el nombre de “aguas saborizadas” y es Levité la única bebida que se muestra

al público como una marca bajo el paraguas de un agua mineral natural. Analizando a la competencia en este aspecto, Aquarius trata de construir su naturalidad desde Cepita, siendo este un jugo, lo que lo posiciona en escalones distintos a nivel competitividad dentro de las aguas saborizadas. Si se pone el foco en el rubro de aguas saborizadas con gas o finamente gasificadas, H2OH! viene de la mano de gaseosa ya que se promociona como H2OH! by 7Up, con lo cual esto hace que el consumidor no la perciba como un agua saborizada natural. Esto mismo sucede con el resto de las marcas dentro del rubro, lo que resalta aún más la pureza y naturalidad de Levité por sobre los competidores.

La segunda clave estratégica o hallazgo fue destacar el tema de la liviandad que se encuentra presente todo el riel comercial de Levité desde su lanzamiento hasta el día de hoy. El objetivo principal de resaltar este atributo del producto fue atacar una de las debilidades de las gaseosas que tienen gas. Esta idea sale del *insight* identificado por Danone de que al consumidor le gusta tomar algo rico con sabor pero las gaseosas lo hinchan. Tal fue el éxito de la utilización de este concepto que esta idea se fue banalizando y comenzó a ser utilizada por muchas otras categorías, desde postres hasta condimentos como la mayonesa. Se puede sostener que Danone lanzó un producto que ofrece la parte buena de las gaseosas, el sabor, pero sacando todo lo que los consumidores perciben como negativo como el gas y la artificialidad. La misión de Danone es brindar salud a través de los alimentos por lo que no sería compatible con esta idea ofrecer productos que sean menos saludables que el producto sustituto. Es de ahí que surge la idea de que Levité tiene que tener menor contenido calórico y ser más saludable que las gaseosas. En un principio se lanzó con un 20% menos de contenido calórico que las gaseosas regulares y a través de los años se trabajó para aumentar este porcentaje y hacer más marcada la diferencia, llegando hoy a un 25% por debajo.

Con el fin de llevar la estrategia de marketing al punto de venta y siguiendo en línea con la liviandad, la tercer clave estratégica de Villa de Sur Levité fue el hecho de posicionar el producto en la góndola de aguas. Al hacer esto, desde un principio se construyó alrededor de la primer agua saborizada sin gas todo un halo de naturalidad que no se hubiese creado si se hubiese vendido en supermercados ubicándose en la góndola de gaseosas. El consumidor de bebidas relaciona de manera directa a las gaseosas con un producto

artificial y químico, por lo que la idea en contraste con esto fue que la gente vea a Levite más cercana al agua mineral ya que la composición en definitiva es agua y jugo.

En cuarto lugar, más allá de la importancia del posicionamiento en góndola recientemente mencionada, la activación desde el departamento de marketing de Danone para un agua saborizada como Levité fue totalmente novedosa para la categoría. La compañía buscó promocionar y vender Villa del Sur Levité como si fuera una gaseosa, ya que mostraron en su riel comercial una dinámica totalmente distinta a la que venían mostrando las aguas. Mientras que por lo general las aguas tienen poca activación, la dinámica de promoción de las gaseosas son más completas. Las compañías que fabrican gaseosas realizan eventos, *sampling*, activaciones de todo tipo en el punto de venta y comerciales en todos los medios de comunicación. En cuanto a la temática, las aguas destacan atributos del producto como la pureza y naturalidad, mientras que las gaseosas apuntan más a la emocionalidad y buscan relacionar el producto con la diversión, trasgresión y amistad entre otros. La idea de Danone fue generar una nueva categoría inexplorada que tuviera lo mejor de los dos mundos, toda la salubridad y naturalidad de un agua pero con el sabor y festividad que ofrecen las gaseosas y fue esta la manera en que la compañía se encargó de comunicar la marca.

Como parte de la estrategia de marketing, Aguas Danone identificó que en el almuerzo y la cena esta el 60% del volumen de las bebidas que consume un argentino diariamente. Esta premisa se suma a la idea de atacar a los consumidores de gaseosas para traer volumen. Tal fue el éxito de la estrategia que esta idea sumada a un contexto de mayor consumo de bebidas saludables hizo que la cantidad de litros per cápita consumidos de aguas minerales y saborizadas se triplique desde el año 2003 al 2012 (Anexo D 1). Además, el crecimiento en litros de las aguas saborizadas fue mucho mayor en estos años, superando la cantidad de litros per cápita consumidos de aguas minerales desde el año 2011 en adelante (Anexo D 2). La estrategia de todos los años fue mostrar al público un comercial posicionando la marca Levité para el consumo durante las comidas y de esta manera generar mayor consumo.

Por último, la quinta clave del éxito de Villa del Sur Levité es el precio que Danone posicionó entre un 20 o 30 por ciento por debajo de las gaseosas. En comparación con el principal sustituto Levité es líder en costos, siendo esta una parte fundamental de la estrategia para atraer el volumen de los consumidores gaseosas. Aguas Danone todavía no encontró el *equity* ideal para vender sus aguas saborizadas al mismo precio que las gaseosas y, conscientes de eso, consideran que donde más rinde el precio es un 20 o 30 más barato que las principales marcas de gaseosas.

Es importante destacar que para los principales competidores de Danone el negocio de las aguas saborizadas no es su negocio core. Tanto Coca-Cola, como Nestlé Waters y Pepsico manejan el negocio de las aguas a un nivel secundario debido a que su fuerte radica en otros productos. Coca-Cola y Pepsico ponen el foco en las gaseosas, principalmente en sus producto insignia Coca-Cola regular etiqueta roja y Pepsi, mientras que Nestlé tiene como objetivo ser la compañía de alimentos líder en nutrición en todas las etapas de la vida de un ser humano. En el caso de Danone la compañía posee como principal negocio el de las aguas saborizadas, lo que pone a la empresa en un nivel de sofisticación y entendimiento de la categoría más profundo que sus competidores. Sin embargo, tomar la posición de líder tiene ventajas y desventajas ya que es Danone quien tiene que desarrollar e innovar, mientras que el trabajo de sus competidores es posicionarse como seguidores.

Para completar el análisis, la principal clave del éxito de Danone estuvo en identificar un mercado inexplorado con un alto potencial, al que Kim y Mauborgne (1999) llaman océano azul. Si bien las estrategias de marketing desarrolladas para insertar a la marca Levité en el mercado tuvieron éxito, el primer paso de investigación fue fundamental. El objetivo fue alejarse de la alta competitividad que existía en el mercado actual desarrollando una nueva categoría que posicionara a Danone como líder. Dentro de una industria con *players* tan fuertes la compañía identificó un territorio que no estaba siendo explotado hasta el momento y desarrolló la primer agua saborizada sin gas, disparador que marcó una tendencia en crecimiento hasta hoy. Un hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, como en este caso, la competencia se torna irrelevante ya que no existen las reglas del juego, sino que las mismas están esperando ser fijadas y fue Danone quien se

encargó de moldear la categoría a su gusto gracias al fuerte posicionamiento de Levité en el mercado.



Universidad de  
**San Andrés**

## **5. Bibliografía**

Antogiovanni, Lidia; *Alguns nexos entre a atividade publicitária e o território brasileiro. En O Brasil: Território e sociedade no início do século XXI*, eds. Milton Santos y María Laura Silveira, 401-411; Rio de Janeiro: Record; 2001.

Asociación argentina de agencias de publicidad; 2008.

Braudillard, Jean. *Los sistemas de objetos*; México: Siglo XXI; 1997.

Contreras Hernandez, J. *Antropología de la Alimentación*; Madrid: Eudema; 1993.

Di Nucci, Josefina. *División territorial del trabajo y circuitos de la economía urbana: bebidas gaseosas y aguas saborizadas en Buenos Aires, Mar del Plata y Tandil*. Tesis de Doctorado en Geografía, Universidad Nacional del Sur; 2011.

Di nucci, Josefina. *Circuitos de la economía urbana de gaseosas en Buenos Aires*; Boletim Campineiro de Geografia; v. 3; n.1; 2013.

Dufranc, Guillermo. *La generación de alimentos y bebidas saludables*; Organo informativo AMEE; n. 105; 2011.

Hamel, Gary y Prahalad, C.K. *Propósito Estratégico*; Harvard Business Review; 2005.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée. *Creating New Market Space*; Harvard Business Review; Boston; 1999.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée. *Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy*; Sloan Management Review; 1999.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée. *La Estrategia del Océano Azul*; Editorial Norma; 2005.

Kotler, Philip. Dirección de marketing. Conceptos esenciales; Pearson Educación; México; 2002.

Levitt, Theodore. *La miopía del marketing*; Harvard Business Review; 1960.

Levitt, Theodore. *El éxito del Marketing a través de la diferenciación*; Ed. Norma; 1995.

Montero Morales, Carmen. *Alimentación y vida saludable ¿somos lo que comemos?*; Comillas; 2003.

Porter Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; 1980.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage*; Free Press; New York; 1985.

Ries, Al y Jack Trout. *The 22 Immutable Laws of Marketing*; 1993.

Ries Al, y Jack Trout. *Positioning: The Battle for Your Mind*; 1982.

Santos, Milton. *La naturaleza del espacio. Técnica y tiempo. Razón y emoción*; Barcelona: Ariel; 2000.



Santos, Milton. *Por uma outra globalizacao. Do pensamento único à consciencia universal*; Rio de Janeiro: Record; 2000b.

Santos, Milton y Maria Laura Silveira. *O Brasil: Territorio e sociedade no inicio do século XXI*; Rio de Janeiro: Record; 2001.

Serra Roberto. *El nuevo juego de los negocios*; Editorial Norma; 2000.

Serra, R., Iriarte, J., Le Fosse, G. *El nuevo juego de los negocios*, Norma, 2000.

Silveira, Maria Laura. *Um país, una regio. Fim de século e modernidades na Argentina*; Sao Paulo: FAPESP-Laboplan-Universidade Sao Paulo; 1993.

Storey, Maureen. *Physiology and Behavior*; American Beverage Association; Washington D.C.; 2010.

Wortman, Ana. *Pensar las clases medias. Consumos culturales y estilos de vida urbanos en la Argentina de los noventa*; Buenos Aires: La Crujía; 2003.

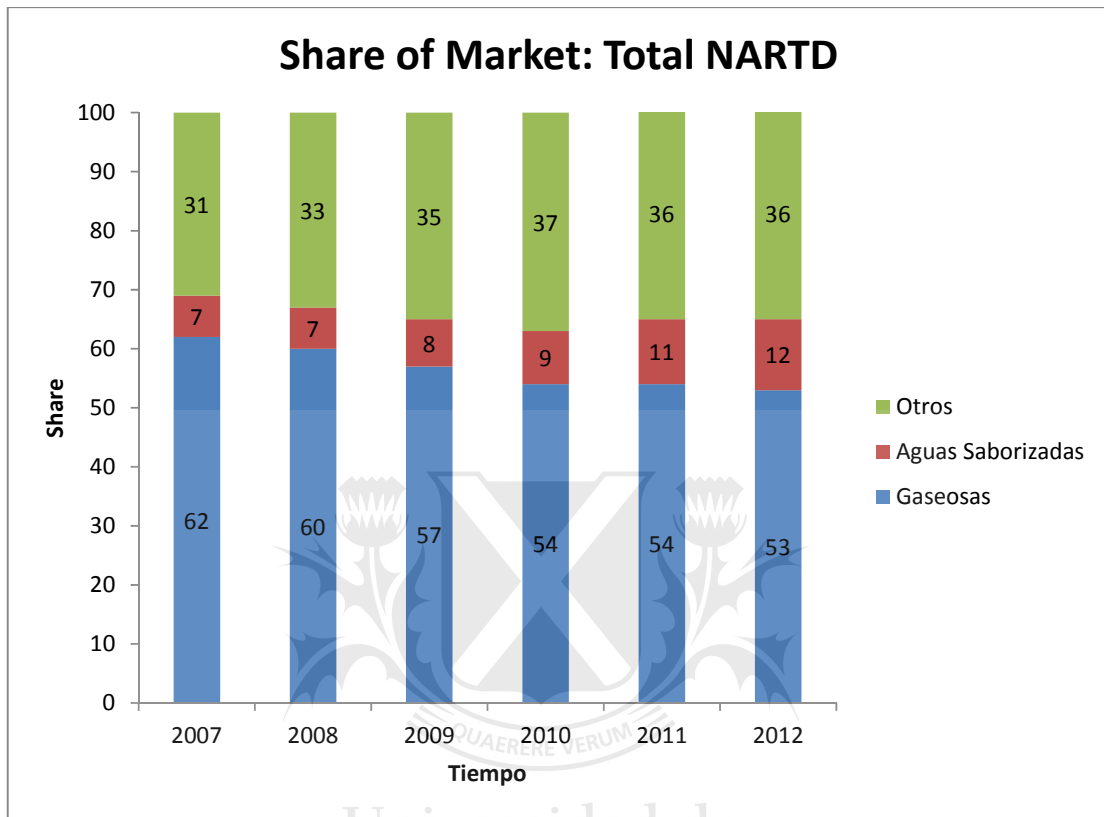
Zyman, Sergio. *El final del marketing que conocemos*; Granica; 1999.



Universidad de  
**SanAndrés**

## ANEXOS

### Anexo A



**Fuente:** Nielsen

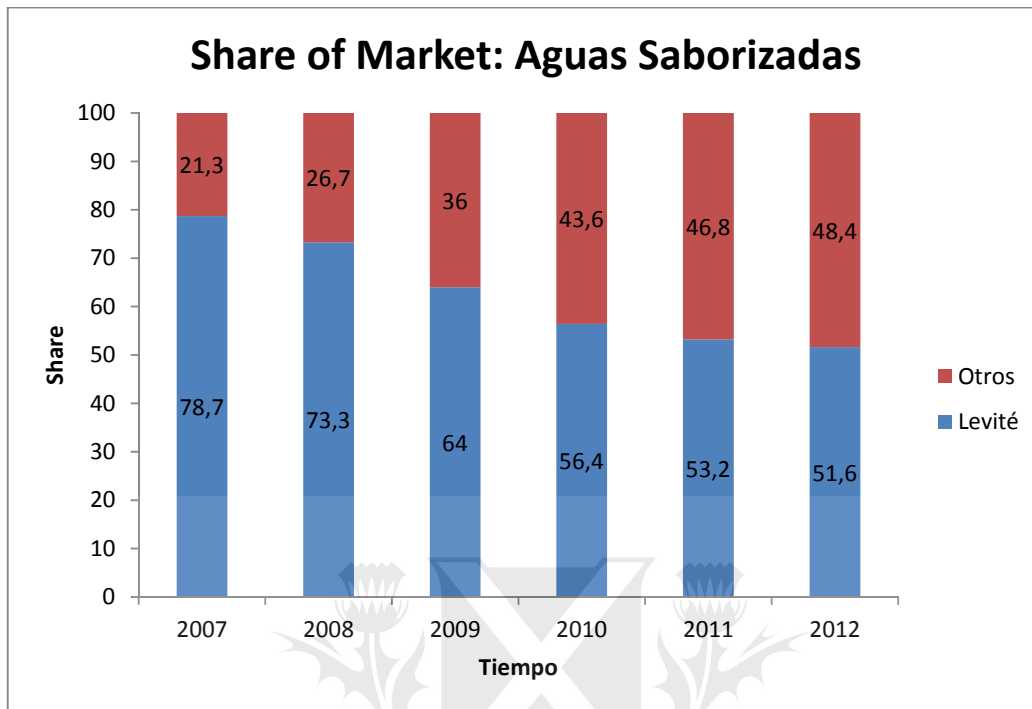
Universidad de  
**San Andrés**

Anexo B



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo C

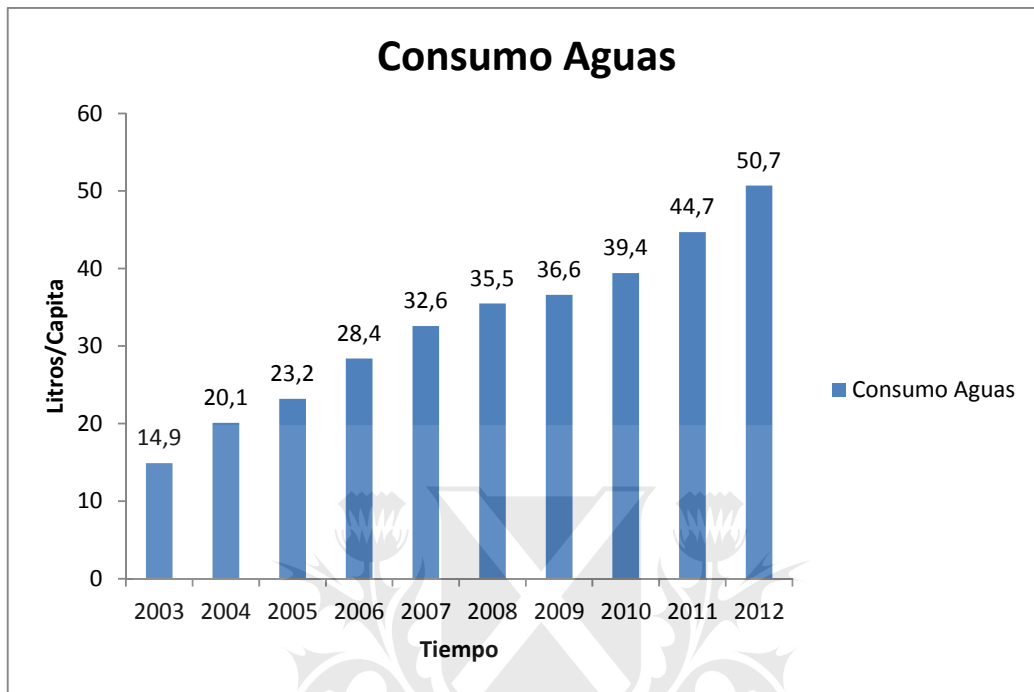


**Fuente:** Nielsen

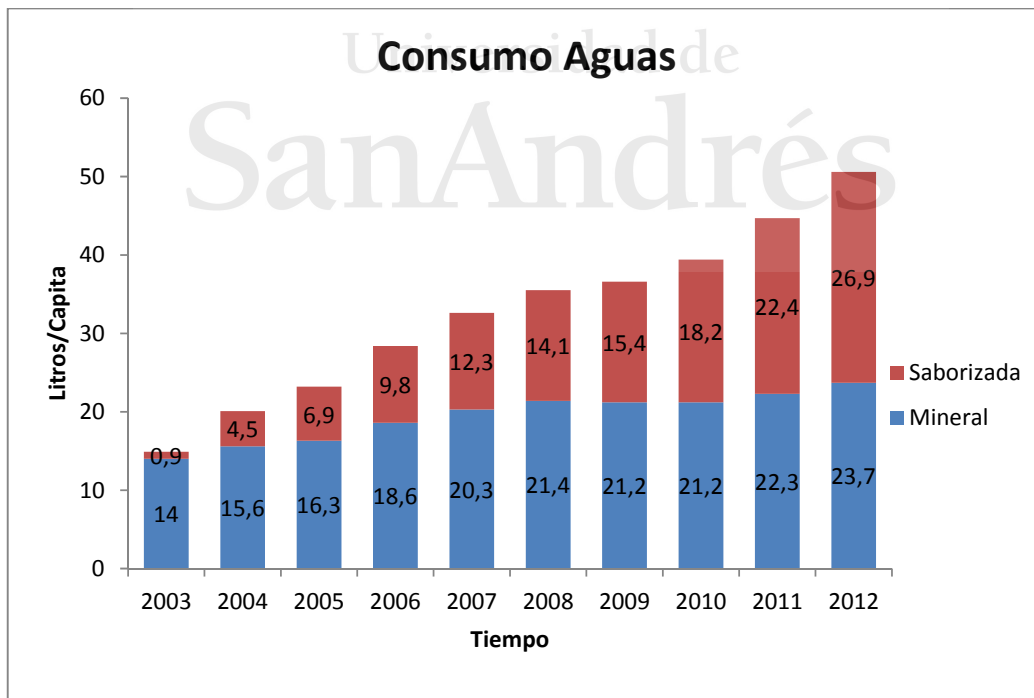
Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo D

1)



2)



Fuente: Nielsen

## Anexo E

AUTOR	TEORÍA	CASO DANONE
Wortman (2003)	La vida urbana de las clases medias argentinas en la década del 90 estuvo marcada por los nuevos consumos	Danone entendió que luego de la crisis económica en 2001 estaban dadas las condiciones para salir al mercado con un producto innovador que ataque necesidades que habían detectado insatisfechas
Dufranc (2011)	Las distintas estrategias y modelos de comunicación que se han elaborado apuntan a transmitir la sensación de que cuando un consumidor compra un alimento o bebida, no sólo busca que sea gratificante, sino que ayude al cuidado de la salud y su bienestar	El contexto y cambio de patrones culturales hacia un consumo más saludable fue uno de los principales motivos del éxito del lanzamiento de Levité y la estrategia de marketing aplicada
Levitt (1995)	Diferenciación: Los productos genéricos no existen ya que todos los bienes y servicios se pueden diferenciar en algún aspecto	Danone buscó crear con Levité atributos que se destaquen por sobre la competencia como la liviandad
Baudrillard (1997)	La publicidad tiene una función objetiva que es informar sobre las características de un determinado producto y fomentar su venta, pero de la información, la publicidad ha pasado a la persuasión y luego a la persuasión oculta, que tiene como mira, esta vez, un consumo dirigido	Danone ha salido al mercado con publicidad “agresiva”, destacando los atributos de Levité de manera comparativa con los aspectos negativos de las gaseosas (gasificada, alto contenido calórico, etc.)
Zyman (1999)	Existe una relación directa entre el marketing y conseguir que los clientes compren el producto, lo que hace que el marketing no sea opcional, sino que se convierte en una de las actividades más esenciales de la empresa	
Levitt (1995)	Importancia de la gerencia: El medio más poderoso de diferenciación puede estar en la manera en como la compañía maneja su marketing	Danone entiende que el marketing es una pata fundamental a la hora de lanzar un producto. Sin embargo, un mal producto con una excelente campaña de marketing no va a generar la fidelización de los clientes y caso contrario, son pocos los productos que funcionan sin una campaña
Kotler (2002)	la clave para que una organización alcance sus metas es ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a los clientes de su segmento de mercado objetivo	
Porter (1985)	Las empresas pueden adoptar tres estrategias genéricas que son: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación que pueden combinarse con estrategias de segmentación o enfoque	Al ser un producto completamente innovador, Levité fue un claro líder en diferenciación, sin dejar de lado el foco en posicionar su precio por debajo de uno de sus principales competidores, las gaseosas

<p>Ries y Trout (1993)</p>	<p>Posicionamiento: la forma en que una empresa consigue un lugar en la mente del cliente</p>	<p>Danone elaboro una estrategia basada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor + Salud</li> <li>• Liviandad (sin gas)</li> <li>• Comunicación “gaseosera”</li> <li>• Ideal para las comidas</li> <li>• Paraguas Villa del Sur</li> <li>• Posicionamiento en góndola de aguas</li> <li>• Precio por debajo de las gaseosas</li> </ul>
<p>Prahalad y Hamel (2005)</p>	<p>La meta de las empresas que se mueven en un entorno competitivo no debe ser encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa, conocidas como <i>core competences</i></p>	<p>La estrategia con Villa del Sur Levité fue disruptiva ya que lejos de sumarse a competir con las gaseosas de manera directa (océano rojo), se desarrolló un producto innovador que le quitara parte del mercado a estas grandes empresas (océano azul)</p>
<p>W. Chan Kim (2005)</p>	<p>Dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas (océano rojo) ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación (océano azul)</p>	
<p>Kim y Mauborgne (1999)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir: ¿Qué factores deben reducirse por debajo de los estándares de la industria?</li> <li>2. Aumentar: ¿Qué factores deben aumentarse por encima de los estándares de la industria?</li> <li>3. Eliminar: ¿Qué factores deben eliminarse que la industria ya tomó por sentados?</li> <li>4. Crear: ¿Qué factores deben crearse que la industria nunca ofreció?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir: calorías y precio.</li> <li>2. Aumentar: sabor en productos sanos.</li> <li>3. Eliminar: gas que genera hinchazón y artificialidad.</li> <li>4. Crear: concepto de liviandad.</li> </ol>