



Universidad de San Andrés
Departamento de Marketing y Comunicación
Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: Lanzamiento de producto para Virgen Water

Alumna: Stefania Freites
DNI: 18899666
Mentor: Mercedes Gerding
Entrega: 1 de Diciembre 2018

Lugar y Fecha
Firma del mentor

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Introducción	3
Análisis del Entorno.....	4
Análisis de mercado	5
Análisis del Consumidor	14
Análisis de la Empresa	26
Análisis F.O.D.A	28
Modelo Estratégico	31
Target	31
Posicionamiento	36
Unique Selling Proposition	37
Elementos de Diferenciación	38
Factores de Clave de Éxito	38
Estrategia Final	40
Objetivos	40
Modo de Acción	41
Producto	42
Plaza	44
Precio	49
Promoción	53
Presupuesto y Resultados Esperados	56
Cronograma	57
Implementación y Control	58
Consideraciones Finales	59
Bibliografía	60
Anexos	62

Resumen ejecutivo

En un nuevo paradigma social donde los cambios en hábitos de consumo y estilos de vida se vieron completamente impactados por el avance tecnológico, la penetración imparable de internet y por los grandes índices de interconectividad mundial; el consumidor ha sufrido todos estos cambios en paralelo. Estamos más instruidos, más dedicados y comprometidos en un gran espectro de áreas que antes no eran de vital importancia.

La creciente problemática mundial sobre la escasez de agua y los efectos de la contaminación ambiental, dejan solo un camino para las compañías: desarrollar productos sustentables y *eco-friendly*. A su vez, las exigencias de un nuevo tipo de consumidor que delinea y estructura el consumo *per se*, fueron creando un escenario donde es necesario apuntar a estas necesidades específicas.

Submersos en un contexto donde se valora desarrollar este tipo de productos sustentables y naturales, bajo una fuerte tendencia de mercado que busca volver a los orígenes, pero, siempre apostando al progreso y a los avances que el siglo XXI conlleva. Es así cómo Virgen Water nace de la concepción de una idea de producto sin tantos intermediarios, sin químicos ni contaminantes, resaltando la pureza y el equilibrio en su composición.

Con el fin de analizar esta nueva tendencia y cómo afecta al mercado y sus *players*, el presente plan busca delinear el lanzamiento de producto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para satisfacer las nuevas exigencias del consumidor. Este proyecto se basa en lanzar al mercado un producto que reúna y satisfaga lo anteriormente expuesto, con el fin de redefinir una categoría de aguas premium que aún no se ve explotada en su vasto potencial.

Se evaluarán variables determinadas para contextualizar el proyecto en la creación de un Plan de Marketing desde la disposición del producto en los diferentes puntos de venta como su estructura de costos, precios y promoción. Con una inversión total para realizar dicho proyecto de \$4.782.000 pesos argentinos, siendo \$3.270.000 la inversión en la Campaña de lanzamiento y \$1.512.000 el costo total en la compra de 50.400 botellas como inversión inicial de producto, se espera: lograr el 1% de la penetración de mercado del 15% no ocupado por los líderes del mercado de aguas. Es decir, lograr una facturación de \$12.000.000 de pesos en un año, a

partir del término de la Campaña de lanzamiento en Marzo 2019; con un objetivo de ventas de 249.646 unidades vendidas. Mientras que para toda la duración de la Campaña se espera vender 45.000 botellas con una facturación total de \$2.163.062 pesos.

Para concluir, se espera una ganancia total de \$691.120 sobre la inversión inicial antes mencionada de \$1.512.000, representando un 45.7% de ganancia durante los 4 meses de Campaña.

1 Introducción

Virgen De Las Ánimas, también conocida en el mercado internacional de las aguas como Virgen Water, es una marca de agua mineral Premium de origen uruguayo perteneciente al TIER1.

Nacida en una formación volcánica de más de 300 millones de años, más precisamente en un acuífero de la región de Lavalleja, en Minas, República Oriental del Uruguay. Con una exquisita abundancia de la naturaleza en su entorno, el agua prístina de Virgen Water es extraída de un acuífero artesiano de origen natural en la conocida localidad de Arequita. Se trata de agua de un pozo natural y conservado que abarca un reducido contenedor de agua subterráneo hecho de roca y arena sometida a suficiente presión hidrostática para que ascienda el nivel del suelo al ser alumbrada.

Virgen Water se comercializa en 25 países desde el Golfo Árabe, Australia, Jordania, Siria, Pakistán, Hong Kong, Estados Unidos, Brasil y Europa. En su expansión latinoamericana, se lanzará oficialmente en la ciudad de Buenos Aires, Argentina en Noviembre 2018.

Uruguay es reconocido mundialmente por ser uno de los países con menor nivel de contaminación en el mundo posicionando a Montevideo como una de las ciudades menos contaminadas de Latinoamérica.¹

Bajo el mismo contexto, el acuífero artesiano se encuentra en una zona natural tratándose de una cámara confinada y presurizada debajo del nivel de la tierra sin salida a la superficie ni contacto con otros acuíferos. Es decir, el agua permanece pura e intacta sin la presencia de

¹ (2015) <https://www.infobae.com/2015/08/01/1745485-las-diez-ciudades-mas-y-menos-contaminadas-del-mundo/>

factores contaminantes estando únicamente en contacto con la roca caliza, que lo guarda y nutre.

Virgen Water está catalogada dentro de las 10 mejores aguas minerales del mundo siendo sus específicas particularidades la pureza, su equilibrada composición y la ausencia de nitratos. Tanto la marca como la presentación 750ml, se encuentran en el libro y website, *FineWaters*, referente del mercado de las aguas. Conceptualizada como la “biblia del agua” por *The New York Times*, *FineWaters* representa la categoría de producto de forma internacional, educando a los consumidores, a los medios y a todos los profesionales de la categoría F&B (*Food & Beverages*).

El presente trabajo busca delinear un plan para dar viabilidad a la comercialización del producto desembarcando en nuestro país, se planteará un plan para lanzar el producto en su versión de vidrio de 750ml en sus dos presentaciones *still & effervescent*, y no la versión comúnmente conocida como *sparkling*. La diferencia reside en la cantidad de carbonatación del agua. El siguiente desarrollo del plan se verá limitado a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) como universo de estudio para el desembarco de dichos formatos siendo la ciudad con mayor densidad demográfica de Argentina. La población de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires censada en octubre de 2010, es de 2.890.151 habitantes con una densidad demográfica que asciende a 14.307,68/km² en una superficie de 202 km².² Con las principales características del público target seleccionado para su lanzamiento, esta ciudad representa el punto de origen óptimo para el desembarco del producto. De esta forma, se logrará sentar las bases de distribución de manera asertiva y congruente con el espíritu de marca para luego, expandir los esfuerzos de marketing y comercialización a las principales ciudades del país.

1.1 Análisis de la situación

Para dar inicio al presente trabajo, es necesario analizar el contexto en el cual será lanzado y posteriormente, el mercado en el cual será posicionado. Es por ello, que a través de la herramienta de análisis coyuntural, PEST o PESTEL, evaluaremos en profundidad la situación actual. En esta oportunidad, utilizaremos las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ambientales como es recomendado en el formato de Trabajo Final.

²https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_la_ciudad_de_Buenos_Aires

Dada la naturaleza y el origen del producto, analizaremos la perspectiva Ambiental con mayor detrimento y no utilizaremos la variable Legal para nuestro análisis ya que no es representativa en el presente estudio. De todas formas, cabe destacar que el gobierno implementa acciones legales frente al incremento de los costos de salud y responsabilidad social. Se impulsan leyes para que las compañías sean rigurosas con la formulación de sus productos y transparentes con el consumidor. Cualquier empresa y especialmente aquellas de la categoría *Food & Beverages* deben prestar especial atención a los requisitos del gobierno en la comunicación de sus componentes en etiqueta conjuntamente con reformas e impuestos adicionales de los últimos tiempos sumados a la iniciativa de la salud y el bienestar físico. El Instituto Nacional Tecnológico Industrial (INTI) realizó en 2011 un programa de prueba de desempeño de producto y encontró que el 40% de las marcas evaluadas cumplen con las normativas exigidas mientras que el resto incumplen con mayor frecuencia en la limpieza de las envasadoras y embotelladoras. A su vez, se analizaron *issues* relacionados a la presentación correcta y legible de los datos aportados y se concluyó que el 50% de las marcas no cumple con la normativa relativa al etiquetado de leyendas expresamente prohibidas que puedan desorientar al consumidor.

Analizando el panorama de las industrias en Argentina a través de datos arrojados por el INDEC, podemos establecer que luego de la recesión de 2016 los índices fueron mejorando para las industrias hasta junio 2017 que comenzó un continuado descenso en las tasas de crecimiento: del 6,6% a 2,3% en septiembre para luego mostrar índices de crecimiento leves en octubre que llevarían a la misma tendencia de descenso en diciembre, registrando 3,5.³ A partir del cambio de gobierno y la implementación de nuevas políticas económicas, un factor a tener en cuenta para analizar es la utilización de la capacidad instalada. Se entiende por capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo que una empresa puede lograr durante un período de tiempo determinado. Esta ha caído a sus niveles más bajos en un 60% a principios de 2017; para luego estabilizarse entre 64 y 66; concluyendo que: el promedio de utilización de la capacidad instalada entre enero y octubre de 2015 fue de 68,7%, y entre enero 2016 y agosto 2017 fue de 64,5%.⁴

³ Juan Pablo Costa y Juan Cruz Lucero (2018) en <http://eppa.com.ar/el-impacto-de-las-importaciones-en-la-industria-nacional/>

⁴ *Idem.*

A partir de este panorama general de las industrias, se puede entender que la varianza de los índices es muy elevada lo cual la industria argentina se ve afectada intermitentemente generando caída de la producción y subutilización de la capacidad instalada bajo el nuevo régimen de apertura importadora. El impacto de las importaciones crecientes en comparación con la antigua administración, se puede observar en la mayoría de los sectores. En el presente caso de estudio, Virgen Water se encuentra con una situación político-económica que presenta sus irregularidades pero en un momento oportuno para importar gracias a dicha apertura de los últimos años.

Según un informe económico sobre el balance y cierre de 2017, la importación de bienes de consumo avanzó 20,9% en el año.⁵

Desde la consultora Abeceb, afirman que la industria de F&B tendrá un crecimiento del 1,4% en 2018 mientras que en 2017 y según datos aportados por el Estimador Mensual Industrial del INDEC, la caída fue del mismo porcentaje.⁶

Es importante comprender el alcance de las barreras de importación ya que facilita que otros *players* puedan aparecer en el mercado y convertirse en competencia directa de la marca. El segmento al cual pertenece el producto, el tipo de público objetivo y estilo de marca, condice con el potencial de marcas premium internacionales como Perrier, San Pellegrino y Fiji. Cabe destacar que en el caso de Virgen Water, existe un tratado vigente desde 1991 de libre comercio entre los países que conforman el Mercosur: Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Las fluctuaciones desmedidas en términos de la conversión de nuestra moneda local (Pesos Argentinos) con respecto al dólar (USD), puede generar impactos negativos en el normal trading de los productos.

En el aspecto social, la consciencia *fit* revolucionó el consumo. Entendemos por consciencia *fit* a la nueva concepción de estado físico y balance nutricional de las nuevas generaciones. Es decir, que se trata de un tipo de consumidor más exigente y educado en la elección de los

⁵ (2018) https://tn.com.ar/economia/con-un-boom-de-importaciones-la-argentina-cerro-2017-con-un-deficit-comercial-de-casi-us-8500_847271

⁶ Martin Boerr (2018) <https://www.lanacion.com.ar/2108249-el-futuro-proximo-del-made-in-argentina-como-le-ira-a-la-industria-en-2018>

productos alimenticios y de bebidas no carbonatadas. La tendencia de mercado se encuentra en el equilibrio de la composición como en la nutrición de los mismos, dando así lugar a un abanico de nuevas categorías de producto y a mejorar la oferta de calidad para alcanzar las exigencias del nuevo consumidor.

Virgen Water tiene como misión, asumir y mantener el compromiso de un producto puro y natural sin agentes contaminantes (nitratos 0.5 mg/l) ni procesos químicos intervinientes de planta y con un bajo nivel de sodio (5.6 mg/l). Bajo su *motto* de “Vida Embotellada”, hace referencia a sus altos niveles de pureza y lo que transmitirá al consumidor al momento de la cata.

A su vez, el grupo etario de 37 a 55 años es especialmente consciente de sus hábitos de consumo por la nueva creciente preocupación de la longevidad mientras que las personas de 25 a 35, quieren mantenerse *fit*, fuertes y entrenadas. Todo estos factores de tendencia en estilos de vida, conlleva a una demanda de bebidas saludables cada vez mayor y a un crecimiento de las aguas minerales para las próximas décadas. (Slack, 2009).

En un tendencia de consumo cada vez más arraigada donde el estilo de vida principalmente plasmado en las redes sociales es condición necesaria, Virgen entiende que debe proveer un producto de alto impacto en un mercado donde esta característica no se ve explotada. La elección de la paleta de colores utilizada y el diseño de los envases haciendo alusión a una botella clásica de vino de 750ml en vidrio, responde a una jerarquía de producto de lujo o *premium*.

En un contexto donde la consciencia por el medio ambiente crece de manera global, por un lado, la mayoría de los consumidores no premian a las empresas comprometidas con el medio ambiente pero son muy severas con las que no cumplen (Stone & Ozimek, 2011). Por lo tanto, es importante tener en cuenta el reciclaje de los envases de vidrio y plástico de las botellas, aprovechando un contexto donde el gobierno otorga grandes facilidades para descartar correctamente los envases.

En la era de la información, aún se desconocen los efectos de los gases y de las emisiones del efecto invernadero y por lo tanto, los consumidores aún se encuentran algo reticentes a pagar más por el reemplazo total hacia los productos verdes. Stern (2007) augura que si las

emisiones GHG (*Greenhouse Gases*) no se ven sustancialmente reducidas, el agua y la disponibilidad de la misma se va a ver profundamente afectada.

Con el advenimiento de internet y de las nuevas tecnologías, paulatinamente el escenario socio-económico sufrió cambios disruptivos para transformarse en una nueva economía social. La transformación fue tan profunda que actualmente las nuevas tecnologías sociales han creado un cambio de paradigma.

Desde el punto de vista sociológico, no sólo se ha transformado y reinventado la forma de relacionarnos entre personas a través de un dispositivo digital, sino que se ha visto afectado el modo en el que los usuarios de un producto o servicio se relacionan con los mismos. Esto conlleva también un proceso de adaptación de las empresas a un nuevo paradigma social desde la elaboración de una estrategia discursiva, la creación de un nuevo modelo de negocio o, de comercialización de productos. El objetivo es entender a este nuevo consumidor y lograr una estrategia competitiva diferenciadora. Virgen Water es una marca joven que entiende el público target al cual se dirige y los mejores métodos para llevar a cabo las comunicaciones de marketing.

A su vez, los procesos industriales se han vuelto aún más tecnológicos utilizando maquinarias idóneas para optimizar tiempos y recursos. Comprometida con la calidad de su producto, Virgen Water cuenta con plantas equipadas con tecnología de última generación desde la extracción del agua al embotellado del producto, asegurando así, la máxima calidad en sus aguas minerales.

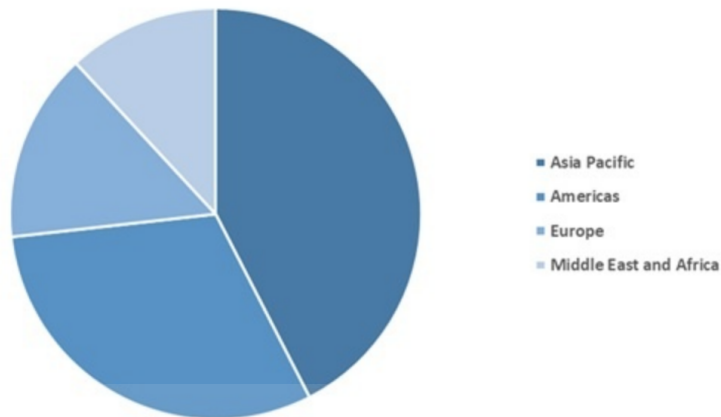
1.3 Análisis de Mercado

El mercado global

A través de un estudio realizado por la consultora Alimentos Argentinos, podemos entender la capacidad y el potencial de la industria en el mundo que sigue creciendo sostenidamente reportando un promedio del 12% anual.⁷ Europa Occidental lideran el consumo de agua embotellada mientras que el continente Asiático y el Pacífico han incrementado la ingesta en los últimos tiempos.

⁷ Carlos Manzoni (2017) <https://www.lanacion.com.ar/2096662-el-agua-en-botella-tiene-sus-fanaticos>

Global Bottled Water Market, 2017, Split By Region

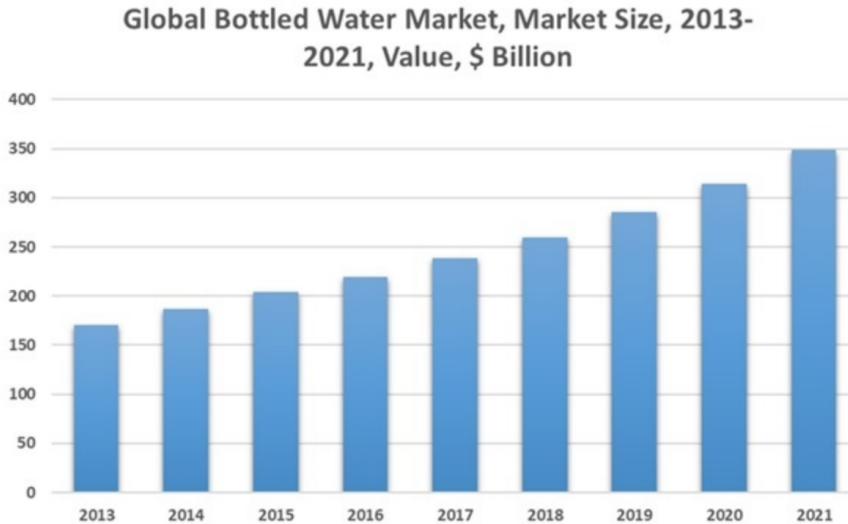


Source: *The Business Research Company*

En el gráfico podemos observar cómo se distribuye el mercado de las aguas embotelladas por región encontrando a las Américas en un segundo lugar de consumo en relación a la población total de habitantes y consumo per cápita. Liderando el negocio, encontramos a la región de *Asia Pacific*, previamente mencionada individualmente y en tercer lugar, Europa, donde el occidente es más fuerte en el consumo de agua mineral o de manantial.

“El mercado mundial de agua embotellada representa un volumen anual de 89.000 millones de litros con un valor estimado en 22.000 millones de dólares. De este total, un 41% (36.500 millones de litros, con un valor de 9.000 millones de dólares) es agua mineral o de manantial.”⁸

⁸ Carlos Manzoni (2017) <https://www.lanacion.com.ar/2096662-el-agua-en-botella-tiene-sus-fanaticos>



Source: *The Business Research Company*

A su vez, en el presente gráfico de barras basado en una investigación conducida por *The Business Research Company*, puede proyectar cómo será el tamaño del mercado global de las aguas embotelladas con el respectivo valor en billones de dólares. Se observa un crecimiento sólido en los próximos años llegando a un estimado de USD 350 billones para el mercado total.

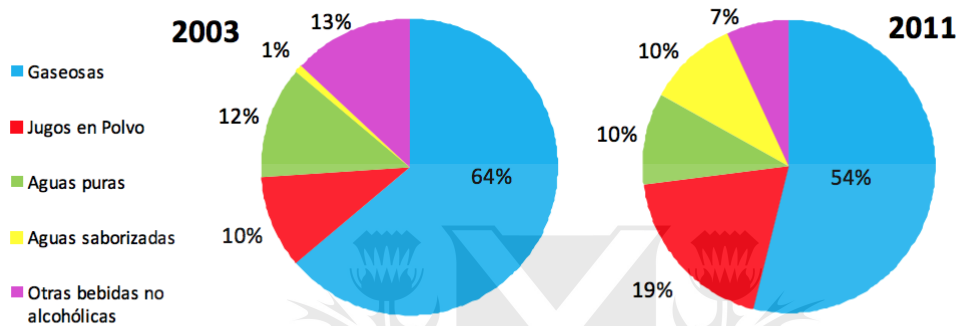
El mercado de las aguas en Argentina y sus *players*

La producción de bebidas analcohólicas, categoría compuesta por todas aquellas bebidas que no contengan graduación alcohólica, del país es de aproximadamente 6.000 millones de litros anuales de los cuales: 4.000 millones de litros (67%) los producen las empresas de sistemas con franquicia, y los restantes 2.000 millones (33%) son producidos por las embotelladoras con marcas propias (COPAL. 2011).

Según un reporte del INDEC, las bebidas analcohólicas representan un 10% del mercado total de F&B con una facturación de \$15.000 millones de pesos. Esta categoría se encuentra bajo un crecimiento sostenido gracias a la innovación de producto que ha permitido expandir las opciones de consumo del público objetivo, impulsando nuevos productos como las aguas saborizadas y exponenciando así, el mercado de las aguas minerales de botella.

Argentina es uno de los países de Latinoamérica en donde existe un mayor consumo de agua embotellada y otras bebidas de mesa, como aguas saborizadas, por persona. Los datos arrojados por la consultora Euromonitor International, asocian el consumo de 114,23 litros per cápita anuales.

“Notoriamente, los hábitos alimenticios de los consumidores se han modificado significativamente en los últimos años. El cuidado de la salud y el bienestar corporal pasaron a ocupar un espacio cada vez más importante entre sus preferencias con una tendencia creciente. En este contexto, se acrecentó el consumo de agua mineral así como el de bebidas de bajas calorías, comprobándose un incremento en la demanda de bebidas *light*, de jugos y de aguas saborizadas” (Ablin, A. y Naso, M. P. 2012).



Fuente: Danone en base a Nielsen

Si comparamos el año 2003 con el 2011, podemos ver tendencias proyectables hasta hoy día que expusimos con anterioridad. A partir de ambos gráficos, se puede entender que el consumo de bebidas carbonatadas sigue sólidamente decreciendo en el tiempo en un 10% mientras que el comportamiento de las aguas en particular es sostenido. El *boom* de las aguas saborizadas tomó lugar a partir del 2003 cuando esta nueva categoría fue lanzada al mercado respondiendo al nuevo despertar de la cultura *fit* que tendría su esplendor pocos años después. Es por ello, que podemos vislumbrar cómo la categoría del “océano azul” (W. Chan Kim, 2005) toma una rápida participación en el mercado pasando del 1% al 10%, sustrayendo puntos de participación de las aguas puras (aguas minerales) y de otras bebidas analcohólicas.

Existe un aproximado de 200 empresas que producen y envasan agua en la extensión de todo el país, se trata de un mercado altamente competitivo donde se estima que es un negocio de \$8000 millones de pesos⁹. Las multinacionales que encabezan el liderazgo del mercado son Aguas Danone y Nestlé Waters seguido en un tercer lugar por Coca-Cola Company con sus dos presentaciones que sobrevivieron al mercado: Bonacqua y Kin.

⁹ Carlos Lamiral (2018) <https://noticias.perfil.com/2018/02/04/la-batalla-de-las-multinacionales-por-vender-agua-embotellada/>

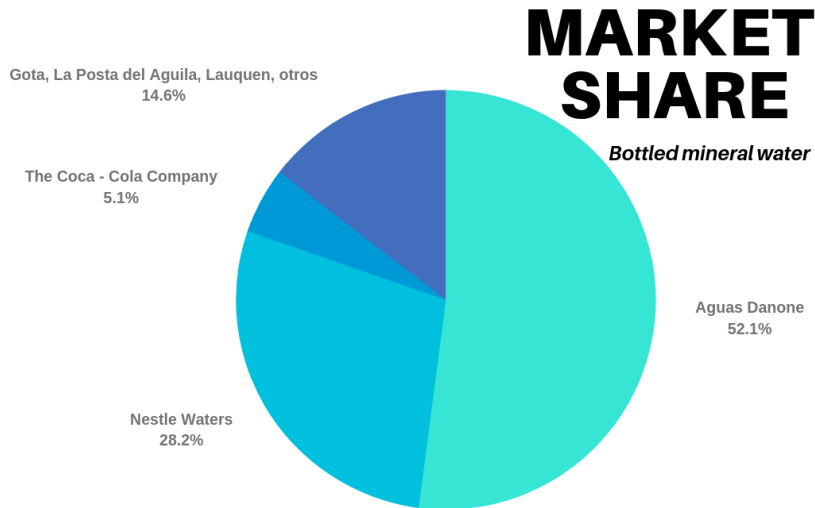
En el trabajo de investigación sobre el sector de aguas saborizadas en Argentina, J. Di Nucci (2011) expone cómo está compuesto el mercado de aguas y podemos concluir que:

- Existen varios *players* pero la distribución del *market share* de la categoría de aguas embotelladas es del tipo oligopólico: Aguas Danone lidera con un 53% mientras Nestlé Waters, acapara un 30% del mercado disponible seguido de Coca-Cola.
- Existen estimadamente alrededor de 200 pequeñas y medianas embotelladoras de agua en el país con autonomía regional
- Existen 100 plantas que elaboran y comercializan: Unas 20 son franquicias de las líderes, The Coca-Cola Company, Danone y Nestlé, y el resto, 80, son embotelladoras independientes con marcas propias (ABLIN, 2012).

La participación de mercado de la categoría aguas embotelladas entonces, se ve dominada por tres empresas multinacionales e industriales con una diversificación de producto alta y un portfolio de marcas superior a cualquier otro *player* del mercado. Si bien Virgen Water es un agua de culto y de nicho, las barreras de ingreso en términos de competencia son altas ya que estamos hablando de empresas con un índice de capacidad de producción y capacidad instalada elevada, y, asimismo, una gran capacidad de retención y fidelización de los canales de *supply chain* que manejan en la actualidad.

Por otro lado, la competencia directa de Virgen Water, siendo esta la categoría de aguas embotelladas premium, cuenta con una corta trayectoria en el tiempo en un mercado que le cuesta despegar y que aún se encuentra en un estadio incipiente con un gran potencial por explotar.

En el siguiente gráfico se puede observar la totalidad del mercado de aguas en Argentina y su respectivo *market share*:



Fuente: Propio gráfico realizado sobre la anterior información y datos de estudios aportados.

En su portfolio de marcas, Danone cuenta con Villavicencio, Villa del Sur y Ser mientras que su competidor Nestlé, en asociación con Quilmes, conformaron la empresa Eco de los Andes S.A que a su vez tiene debajo de su paraguas, las otras tres marcas que lideran los *sales charts*: Eco de los Andes y Eco ONE, Nestlé Pureza Vital y Glaciar.

Ahora bien, ¿qué pasa con el mercado de las aguas premium en Argentina?

Un estudio conducido en 2012 por la consultora ProChile, arroja que a nivel mundial existen 519 marcas de agua premium repartidas por 46 países.

En Argentina, se trata de un mercado en vías de crecimiento donde la producción nacional no es elevada; marcas como Gota de Entre Ríos, Seductive de La Posta del Aguila en Córdoba y Lauquen de la Patagonia. Mientras que las grandes multinacionales como Danone y Nestlé, importan prestigiosas marcas de agua premium internacionales como Perrier, San Pellegrino y Panna Acqua (Nestlé) y Evian (Danone). Siendo esta última, la que mayor distribución cuenta.

Otro *player* de mercado es la nueva presentación premium de Villavicencio que tiene como principal distribución *on-trade*, restaurantes y bares exclusivos. Villavicencio, líder en precioralidad del mercado de las aguas, tiene el mayor porcentaje de *market share* y actualmente habiendo lanzado una nueva apuesta para incorporarse al mercado de las aguas premium con

el diseño del packaging de su botella PET de 500 ml.

Las aguas premium tienen en común el mismo diferencial, su composición. Suelen tener características como PH neutro o bajo, bajos niveles de sodio y un balance del contenido de potasio y calcio. Además del equilibrio en la composición de estas aguas embotelladas, el marketing y el diseño juegan un rol fundamental a la hora de definir el precio del producto dado que su valor triplica y cuadruplica el del precio de un agua mineral de góndola.

Las marcas de agua premium son difíciles de conseguir en stock pero suelen encontrarse en ciertas cadenas supermercadistas de zonas geográficas ABC1. Aun así, la penetración on premise no es tan fuerte ya que en los bares, lounges y restaurantes del target asociado al producto, no se encuentra un gran stock ni existe una gran frecuencia de reposición.

Las presentaciones suelen ser de 250ml y de 750ml con excepción de Gota que también cuenta con una presentación de producto de 1000ml y de Perrier con dos de 330 ml y 500ml.

1.4 Análisis del consumidor, ¿quién está dispuesto a pagar premium y por qué?

En los últimos tiempos, el ADN del consumidor argentino ha mutado incorporando tendencias de mercado global a sus hábitos de consumo diario. A través de varios *papers* de investigación liderados y llevados a cabo por la consultora Nielsen en 2016 y 2017, podemos entender que el consumidor local ha cambiado en términos de:

- A) PREMIUMIZACIÓN: hacia el camino premium.
- A) SALUD Y FITNESS: mucho más que un simple *lifestyle*.

En el mundo los consumidores han progresivamente modificado sus costumbres y hábitos de consumo a marcas premium en artículos de uso diario. Cuidado personal, Belleza, Hogar & Deco y varios productos de alimentos y bebidas, son categorías que experimentan altas ventas y crecimiento en varios mercados alrededor del mundo.

- Las características más recurrentes en los productos catalogados premium son:
 - Por la Calidad (54%)
 - Por el Desempeño Superior (46%) siendo que los productos premium más exitosos son

aquellos cuyo desempeño se enfoca en áreas donde las soluciones preexistentes eran insatisfactorias o inexistentes.

- Los productos con beneficios sociales o ambientales tienen un potencial premium:
 - Casi 4 de cada 10 encuestados globales dijeron estar dispuestos a pagar por productos premium orgánicos o con ingredientes naturales (42%);
 - O *eco-friendly* elaborados con materiales sustentables (39%);
 - Y un 31% dijo que estaría dispuesto a pagar por productos socialmente responsables (Acciones de RSE - Responsabilidad Social Empresaria).¹⁰

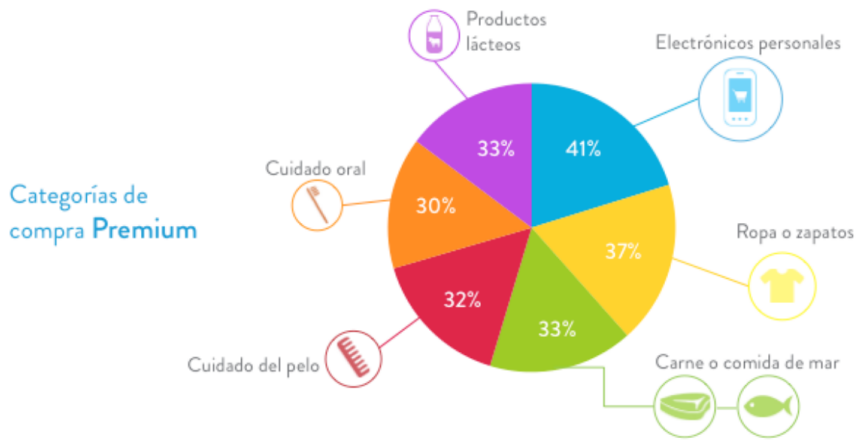
Los consumidores compran productos de la categoría tanto por razones emocionales como racionales. Pero las emocionales resuenan más en mercados emergentes donde las aspiraciones de *status* y logros son mayores.

Siguiendo más datos de la Encuesta Global de Premiumización de Nielsen, las conclusiones sobre decisiones de compra en el país arrojaron que los consumidores argentinos están dispuestos a pagar por un producto premium siempre y cuando esté acompañado por altos estándares de seguridad y/o calidad (43% está muy dispuesto, 42% está algo dispuesto); demuestre/tenga un nivel de desempeño o funcionalidad mayor (41% y 45% respectivamente); y contenga materia prima ambientalmente amigable (36 y 45% respectivamente).¹¹

¹⁰ Nielsen (2017) Estudio Global Premiumización: Buenos Aires
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Premiumizacion.html>

¹¹ Idem

PREMIUMIZACIÓN EN ARGENTINA

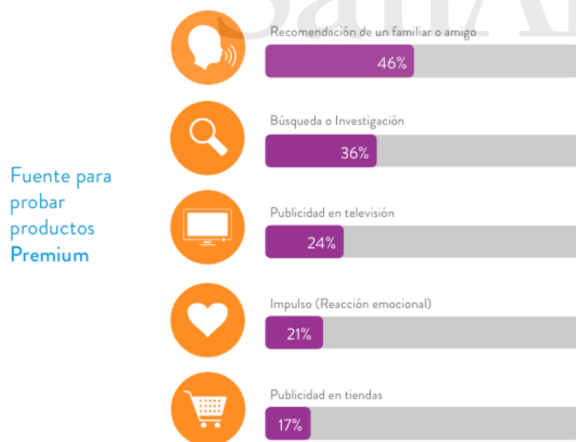


Fuente: Nielsen "Encuesta Global sobre la Premiumización"

Observando el gráfico de la página anterior, se puede entender que la categoría F&B representa un 66% del consumo premium; es decir, lácteos y bebidas sin alcohol como jugos, aguas minerales, aguas saborizadas, leche de almendras, etc. Y carnes rojas o blancas como pescados son parte de esta nueva impronta de compra premium.

PREMIUMIZACIÓN EN ARGENTINA

Universidad de San Andrés

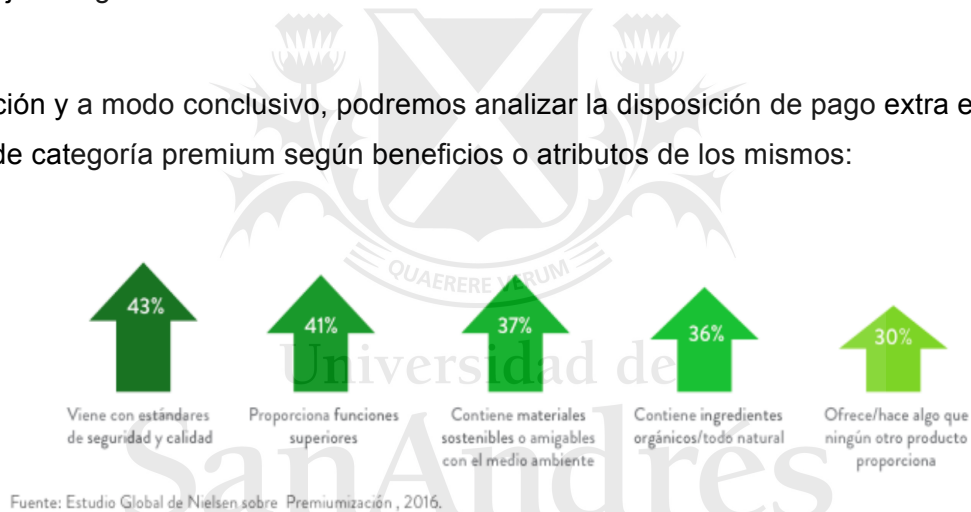


Fuente: Nielsen "Encuesta Global sobre la Premiumización"

La categoría premium puede comportarse de manera única con respecto a los disparadores, *triggers*, de prueba o compra de sus productos. El 46% lo hace en base al fenómeno boca en boca mientras que otros prefieren utilizar buscadores como Google donde la estrategia SEM y SEO tienen que estar a la orden del día. El 24% se ve influenciado por los esfuerzos repetitivos de las publicidades en la TV mientras que el 17% reacciona positivamente frente a los estímulos de las publicidades en los distintos PDV. Por último, el factor emocional que responde a una compra por impulso de un 21% de los encuestados.¹²

De igual manera, el presente estudio expone que las razones de compra premium no son únicamente racionales, sino en gran parte también emocionales. Más allá de los beneficios funcionales, los consumidores compran productos de la categoría porque les hace sentir bien y con una mejor imagen de ellos mismos.

A continuación y a modo conclusivo, podremos analizar la disposición de pago extra en los productos de categoría premium según beneficios o atributos de los mismos:



“Los consumidores buscan productos que ofrezcan una experiencia total. Más allá de suplir necesidades básicas, muchos consumidores también compran con base en cómo los productos los hacen sentir, y los Premium llegan directo al deseo siempre y cuando provean mayores beneficios y especialización enfocados en lo que el consumidor busca.”¹³ Esto augura un mercado con potencial para desarrollarse en la categoría premium en Argentina.

¹² Nielsen (2017) Estudio Global Premiumización: Buenos Aires
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Premiumizacion.html>

¹³ Nielsen (2017) Research Productos Premium en Argentina: Buenos Aires
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html>

Por último, cabe señalar que el presente estudio muestra que los argentinos prefieren adquirir los productos premium en las tiendas o retailers de su localidad (49%), mientras que las compras *on line* tanto en proveedores locales y foráneos no superan el 14% y 9% respectivamente.¹⁴

En otro estudio conducido por Nielsen Argentina analiza la categoría F&B que, en general, las preferencias de las marcas de alimentos frescos tienden a verse más afectadas por la caducidad y la calidad como criterios de selección. Lo que aumenta la probabilidad de preferencia de las marcas que fabrican o cosechan las categorías de alimentos y bebidas más cerca de la fuente de compra, a la proximidad de lo disponible. Es decir, *switch* marcario que establece la lealtad del consumidor hacia la marca y la capacidad de cambio en determinados artículos y productos de determinadas categorías. Se trata de una situación hipotética donde el consumidor al no encontrar el producto de la marca que siempre compra en su local de conveniencia, éste cambia o no de marca con tal de utilizar dicho producto; o bien, si permanece fiel a la marca. Puede suceder tanto en marcas de segunda elección locales como así también en sus versiones de marcas internacionales. Sin embargo, retomando los aportes del estudio, abandonar la preferencia por las marcas locales indica que este motivador de compra puede volverse más influyente en el futuro.

Universidad de
San Andrés

¹⁴ Nielsen (2017) Research Productos Premium en Argentina: Buenos Aires
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html>

LOS CONSUMIDORES ESTÁN HAMBRIENTOS

DE PRODUCTOS MÁS SALUDABLES Y TRANSPARENTES CON SUS CONTENIDOS



¿Qué es lo que hay sobre la mesa cuando hablamos de salud y bienestar?

LOS NIVELES DE OBESIDAD INCREMENTAN HASTA LLEGAR A UN PUNTO CRÍTICO ALREDEDOR DEL MUNDO

Los consumidores lo saben y toman acciones



58%
DE LOS LATINOS
TIENE SOBREPESO



54%
DE LOS LATINOS
PIENSA QUE TIENE
SOBREPESO

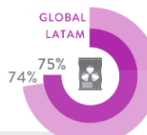


56%
ESTÁ TRATANDO
DE PERDER PESO

Source: Nielsen Global Survey

LOS CONSUMIDORES ESTÁN TRATANDO ACTIVAMENTE DE CAMBIAR SUS DIETAS Y ESTILOS DE VIDA

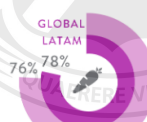
Quieren transparencia y opciones para tomar mejores decisiones de alimentación



74%
LEE LAS ETIQUETAS DE LOS
EMPAQUES PARA REVISAR
EL CONTENIDO NUTRICIONAL



68%
ESTÁ DISPUESTO A PAGAR MÁS
POR ALIMENTOS Y BEBIDAS
QUE NO CONTENGAN
INGREDIENTES "INDESEABLES"



76%
PREFIERE ALTERNATIVAS
LOCALES, NATURALES Y
ORGÁNICAS TANTO COMO
SEA POSIBLE

Como se expone en el recuadro anterior, hay una necesidad médica de cambiar los hábitos de consumo que supera la media de la población latinoamericana. Esto conlleva a una metamorfosis profunda en el ADN del nuevo consumidor donde tanto mujeres y hombres se informan previamente y al momento de la compra como así también están dispuestos a pagar más por productos que reúnan ciertas condiciones con una impronta más local, natural y orgánica.¹⁵

Las Generaciones del Consumo

Ahora bien, ¿cuáles son las generaciones que son más permeables a dichos cambios en los hábitos de consumo?

¹⁵ Nielsen (2017) *La Revolución de los Alimentos: Buenos Aires*
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html>

El siguiente análisis de datos duros aportados por diversas fuentes, nos va delimitando cuáles son las nuevas tendencias de consumo incorporadas por distintas generaciones de consumo potenciales para una marca premium de la categoría estudiada.

A través de incontables estudios sobre los cambios generacionales y el consumo, sabemos que los Millennials (aquellos pertenecientes al grupo etario de 21 a 35 años) son los consumidores ávidos por naturaleza en materia de cómo se informan, cómo interactúan con esa información y sus profundos cambios a la hora de elegir y consumir una marca con respecto a generaciones anteriores.

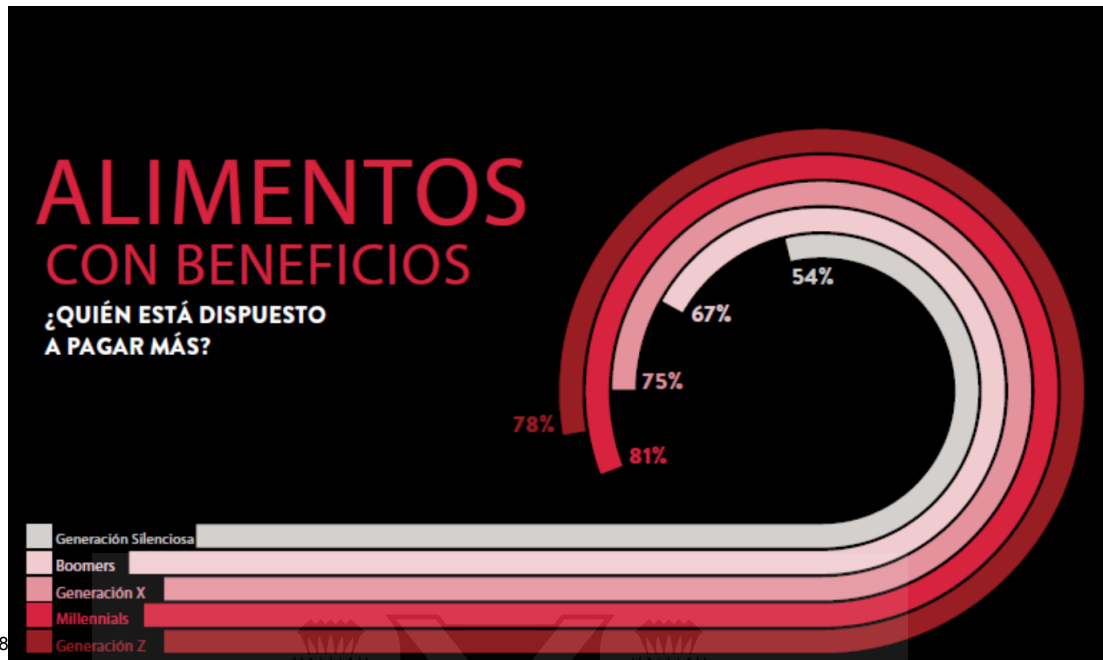
Contrariamente al pensamiento deductible que las generaciones más jóvenes siempre son las más propensas en buscar e incorporar cambios, en cuanto a hábitos, los datos sorprenden. Las generaciones mayores como los Baby Boomers (de 50 a 64 años) y la Generación Silenciosa (+ de 65) están más preocupadas por mantenerse en forma y llevar un estilo de vida saludable, junto con una alimentación balanceada. *“En consonancia con este último punto, también las generaciones mayores prefieren los alimentos con menos grasa, azúcar, sodio, bajos en calorías son las preferidas por las generaciones mayores, mientras que las jóvenes se inclinan más por la línea de lo orgánico, libre de gluten, altos en proteínas.”*¹⁶

Según una encuesta de Nielsen titulada *Global Health & Wellness*, más de la mitad de los participantes de todas las generaciones afirman estar dispuestos a pagar entonces un precio superior, es decir, un precio premium que atribuyen beneficios a la salud. Los participantes más jóvenes lideran la decisión con el 81% y el 78% de la Generación Millennials y Z, respectivamente.¹⁷

En cuanto a la frecuencia de salidas a comer afuera, casi 6 de cada 10 Millennials (58%) dicen que comen fuera de sus casas al menos una vez a la semana, duplicando esta tendencia en los Baby Boomers (29%). Así mismo, 30% de los Millennials comen fuera +3 veces por

¹⁶ Nielsen (2016) Mitos y Realidades Generacionales <https://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2016/Mitos-y-realidades-generacionales.html>

¹⁷ Nielsen (2016) Generaciones y la Salud <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>



Fuente: Nielsen Generational Lifestyle Survey - 2015

Los Millennials conforman la generación más permeable a estar dispuesto a pagar más dinero con un 81% representativo de la muestra; encontrando en segundo lugar con un 78% a la generación más joven, la Z, a quienes le sigue de cerca con un 3% menos, la Generación X.

A su vez y dadas las condiciones político-económicas de Latinoamérica, especialmente en Argentina, adeudar dinero es un problema en más de la mitad de los participantes de la Generación X (56%) y Baby Boomer (67%), la Generación Silenciosa (48%), y en la generación más joven con autonomía real, cerca de 4 de cada 10 Millennials, se muestran preocupados sobre cómo pagarán el dinero que deben.¹⁹

Otros datos sobre hábitos generacionales

La generación que más lee (38%) y ve televisión (42%) es la Silenciosa, mientras que la actividad que mayor influencia tiene en los jóvenes es escuchar música (43%). Los más cercanos a pasar el tiempo con familiares y amigos son los de la generación X (29%), que

¹⁸ Nielsen (2016) *Mitos y Realidades Generacionales* <https://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2016/Mitos-y-realidades-generacionales.html>

¹⁹ Nielsen (2016) *Generaciones y la Salud* <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>

también son mayoría cuando se trata de ir al teatro (16%), trabajar (7%), hacer compras en tiendas (6%) y online (5%).²⁰

El último estudio conducido por la consultora Fintonic, arroja las siguientes diferencias de consumo entre la Generación X y los Millennials de Latinoamérica:

1. Con un porcentaje del 43%, los Millennials, llegan a gastar más del 40% de sus ingresos en bienes y servicios básicos;
2. La información previa a una compra tiene diferentes rangos de prioridad: la Generación X busca en los productos características como color, estilo y demás especificaciones mientras que los millennials, en cambio, prefieren abordar sus decisiones de compra a través de *reviews on line*;
3. A su vez, más del 50% de Millennials son ávidos cazadores *on line*: siguen ofertas y promociones en línea prefiriendo marcas con presencia digital en una o más redes sociales;
4. La Generación X valora más la experiencia de la compra y del uso del producto. Y el índice de preferencia a productos sostenibles o *eco-friendly* es mayor.²¹

Sintetizando la información anteriormente provista, la Generación X es una generación de la consciencia; es decir, estos consumidores están comprometidos con la economía personal, el medioambiente y tienen en común, el rechazo por la publicidad excesiva.

En sus hábitos de consumo y estilo de vida, es un comprador que sabe reconocer el valor del bien o servicio contratado. Prefieren productos funcionales y no tan costosos. Se informan en profundidad antes de realizar medianas y grandes compras pero poseen un pensamiento más elaborado y funcional frente a artículos de uso diario que otras generaciones. Alto compromiso social y medioambiental como la demanda de productos ecológicos y sostenibles. Valoran más la experiencia que la propia adquisición de un producto porque son menos materialistas y tienen como meta mejorar la calidad de vida y lograr una mayor satisfacción personal.

Presentan altas exigencias de instantaneidad como también es el caso de las dos

²⁰ Nielsen (2016) Mitos y Realidades Generacionales <https://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2016/Mitos-y-realidades-generacionales.html>

²¹ Lima Well Business School- Centro Empresario. (n.d) Lima, Peru: <https://www.limawell.edu.pe/diferencias-de-consumo-entre-generacion-x-millennial/>

generaciones más jóvenes del mercado y, esto, representa un crecimiento sostenido para la tecnología *mobile*.

El 22% de la población argentina pertenece a la generación Millennial que representará en 2025 el 75% de la fuerza laboral del mundo y el 75% de la fuerza de consumo global.²²

El 74% de los encuestados por Nielsen, dicen que pagarían más por un producto premium o eco-friendly en un contexto donde un 48% ahorra cada mes, pero no está seguro de su futuro y un 34%, ahorra lo suficiente y está seguro de su futuro.

La interacción con los medios y la publicidad es mayormente digital ya que el 68% consulta en redes sociales y/o busca recomendaciones on line antes de adquirir un producto; el 66% navega on line mientras ve videos on demand (VOD) y Netflix y, por último, el 48% aún elige la TV para informarse.

Algunos de los insights más destacados en el último informe sobre audiencias (*Nielsen Total Audience Report*, para el primer trimestre de 2017) entiende que los Millennials es la generación que muestra mayor tendencia a tener acceso a dispositivos multimedia (Google Chromecast y Apple TV) y suscripción a servicios de video bajo demanda (SVOD) que les permite conectarse a múltiples formas y fuentes de contenido.²³

Como previamente mencionamos, ciertas tendencias de mercado, como a su vez la penetración de las nuevas tecnologías, es más alta en las generaciones más jóvenes pero no es ajeno al resto de los consumidores mayores que adoptan algunas tendencias que iniciaron en ellos como la Generación X y su conciencia verde como la penetración de la tecnología. Cada vez más fehaciente tanto en los Baby Boomers como en la Generación X, los dispositivos multimedia en estos primeros aumentan su penetración en un 29% año a año y por parte de la Generación X la penetración ha aumentado en un 23%.

En el caso de la conectividad *mobile*, la penetración de los smartphones es del 86% en los Baby Boomers, el 95% en la Generación X y el 97% de los miembros de la Generación Z y Millennials.

²² Nielsen (2016) *Infografía: Millennials y el Consumo en Argentina*
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>

²³ *The Nielsen Total Audience by The Nielsen Total Audience Series Q1, 2017*
(<https://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2017-reports/total-audience-report-q1-2017.pdf>)

De dichas generaciones analizadas, el presente plan tomará como objeto de estudio y público target a los Millennials y a la Generación X, cubriendo los grupos etarios de 21 a 50 años:

As of Q1 2017

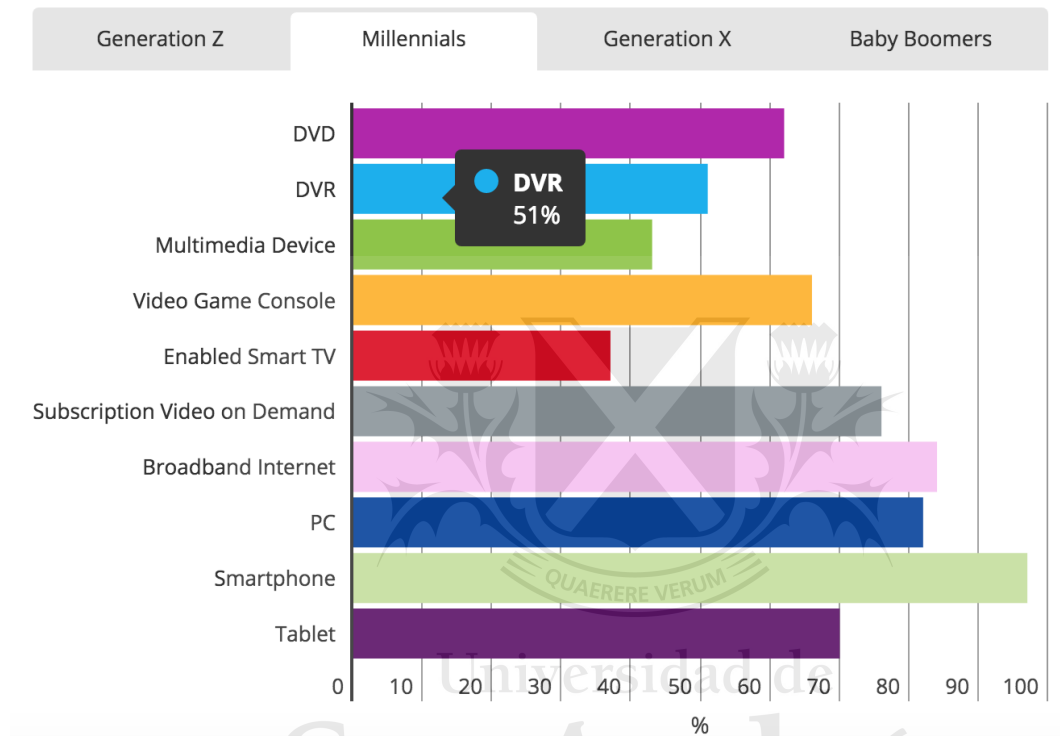
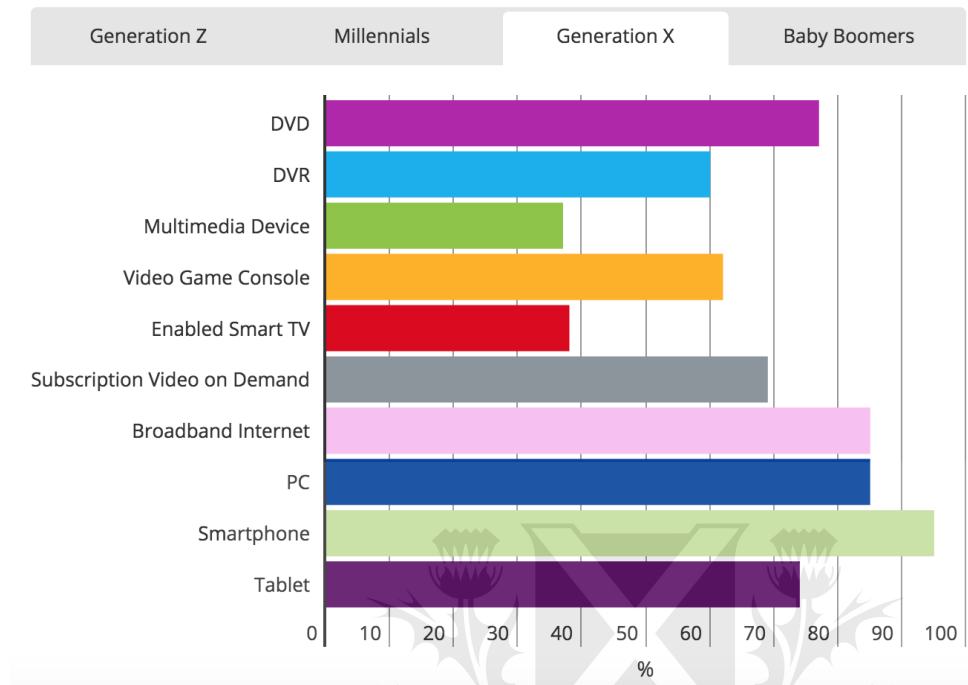


EXHIBIT A

Fuente: The Nielsen Total Audience by The Nielsen Total Audience Series Q1, 2017

As of Q1 2017



Fuente: The Nielsen Total Audience by The Nielsen Total Audience Series Q1, 2017

En ambos gráficos de barras se puede observar la penetración de los dispositivos multimedia en las generaciones Millennials y Gen X que debe leerse de la siguiente forma: “Exhibit A: El 51% de la población Millennial tiene acceso a DVR.”

Entonces, ¿cuáles son las necesidades y expectativas de este consumidor?

Podemos concluir que las necesidades puntuales se basan en la urgencia de ser entendidos por las marcas ya que cada vez más se van abandonando hábitos de consumo perjudiciales para la salud, tornándose hacia una era más consciente, tanto al **bienestar** como al **mejoramiento físico** en general; se entendió la necesidad de que las marcas sean **transparentes en la composición de sus productos**: se requiere mucha mayor apertura y suministro de información por parte de las empresas y del gobierno mientras que la opinión pública cada vez se encuentra **más educada y preparada**.

En paralelo, crece la necesidad de **sentirse exitoso** y de buscar una sensación de mayor **confianza** en sí mismo. Los consumidores no quieren ser uno más ni quieren que sus productos lo sean, es por ello que actualmente esta creciente tendencia de pasar de categoría,

de pertenecer a un segmento un poco más **exclusivo**, de sentirse más exitoso, llegó para instalarse en el mercado. Así surge la necesidad de marcar la diferencia en el día a día hacia un **consumo más premium**.

Es en base a lo anteriormente expuesto que nuestro público objetivo crea sus expectativas, buscando entonces así, un producto más **transparente, eco-friendly, funcional, equilibrado en su composición y premium**.

1.5 Análisis de Empresa

Virgen de las Ánimas de la compañía uruguaya, Premiumbevs S.A, también llamada tiene como *core* de negocios el del agua mineral embotellada de la categoría premium.

Visión de la empresa

“Brindar a nuestros consumidores una exclusiva Agua Mineral Natural Artesiana, de excepcional calidad, suavidad y sabor, posicionada en el mercado de las aguas de lujo. Nos focalizamos en la calidad y cuidado del producto, así como en la protección del medio ambiente y la naturaleza que rodea el acuífero, creando valor y marcando la diferencia en todo lo que hacemos.

Buscamos ser un ciudadano corporativo global responsable que marca la diferencia y que transmite al mundo las bondades y calidad del Agua Mineral Artesiana Virgen, un tesoro natural del Uruguay. Generar y cultivar una red ganadora de socios, forjando una lealtad mutua a nivel global.”²⁴

Virgen Water extrae el agua de un acuífero ubicado en Minas en una región de aguas prístinas y vírgenes llamada Lavalleja circundada por las montañas de Arequita. Posee una eco-planta diseñada de forma que la calidad natural de la materia prima no se vea alterada en ningún proceso asegurando el más alto grado de eficiencia a nivel productivo, estando a su vez comprometida con el medio ambiente. Es importante destacar que no se utilizan combustibles fósiles ni productos químicos que no sean biodegradables en la totalidad de sus plantas.

La calidad de su producto es fundamental. La composición físico-química y la suave mineralización de Agua Virgen dentro del proceso productivo, le otorgan características que regula la temperatura corporal y favorece la eliminación de toxinas.

²⁴ Virgen Waters' web site: <http://www.virgenwater.com>

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water

El agua Virgen es 100% natural y orgánica. Está libre de nitratos que son contaminantes en la producción y no es tratada o intervenida de ninguna manera. Posee una equilibrada combinación en su composición de minerales y oligoelementos naturales, los cuales son asimilados más rápida y efectivamente por nuestro cuerpo que los contenidos en los alimentos. Dentro de sus propiedades, existe un balance entre dureza cálcica y magnésica que es óptimo para la digestión de los alimentos y los requerimientos del mismo. Se entiende por dureza total del agua, la suma de las durezas individuales a los iones de calcio, magnesio, estroncio y bario en forma de carbonato o bicarbonato.

Retomando la ficha técnica de Virgen Water en Finewaters, libro del autor Dr. Michael Mascha, podemos identificar la baja presencia del sodio contenido en el agua, (5,6 mg/l). Los altos niveles de sodio pueden estar asociados a la hipertensión arterial y retención de líquidos: cuanto más bajo es el nivel de sodio en el agua, más beneficioso es el consumo de la misma.

Ficha Técnica

Balance	Still & Effervescent	TDS	320 mg/l		
		ph factor	7.5		
Virginality	Superior	Hardness	328 mg/l	Potassium	0.8 mg/l
Minerality	Medium	Nitrate	0.5 mg/l	Silica	12 mg/l
Orientation	Hint of Sweet	Calcium	85 mg/l	Bicarbonate	350 mg/l
Hardness	Very Hard	Magnesium	22 mg/l	Sulfate	5 mg/l
Vintage	50 Years	Sodium	5.6 mg/l	Chloride	5 mg/l

Fuente: Finewaters - Ficha Técnica sobre Virgen de las Ánimas

La empresa Premiumbevs además cuenta con un laboratorio de control de calidad equipado con tecnología de avanzada que garantiza un control sobre los insumos, agua de la fuente, producto terminado y ambiente de trabajo (recursos humanos e instalaciones) cumpliendo así, con las exigencias de calidad internacional. Los estudios realizados se basan en análisis fisicoquímicos y microbiológicos para que cada tirada de Virgen Water alcance la calidad óptima durante el proceso de embotellado.

1.6 Análisis F.O.D.A

Para terminar de comprender el análisis de todas las variables que conforman una evaluación coyuntural, llevaremos a cabo un FODA para delimitar Oportunidades y Amenazas de aspectos sobre el actual contexto y, Fortalezas y Debilidades intrínsecas sobre la empresa con respecto a otros players del mercado.

SWOT, en su versión de la lengua inglesa, presentamos este análisis con el fin de poder identificar una problemática para la correcta creación de un plan estratégico.

Ver Matriz de FODA en Anexo 1

Fortalezas

En pocas palabras, todas las características fuertes de la empresa, de la marca y del producto en sí mismo, se basan en garantizar la unicidad de las aguas Virgen. Desde la tecnología de sus eco-plantas, los rigurosos controles internos de calidad, la pureza de la materia prima y los procesos de producción crea una fortaleza productiva a la hora de comercializar los productos. Todos los *touchpoints* de la marca insisten en los mismos atributos que convierten a Virgen en una marca de la categoría premium de aguas minerales. De carácter amigable con el medioambiente, Virgen está comprometida a través de productos reciclables, embotellados en una planta ecológica con recursos evaluados y analizados antes de la extracción de los mismos. A su vez, la transparencia en la emisión de sus etiquetas como en las comunicaciones de marca, permite que este nuevo tipo de consumidor más preparado y consciente de su cuerpo, bienestar y hasta de su longevidad pueda entender el balance en la equilibrada composición del agua Virgen.

Cumple con tendencias del mercado como el ser orgánico y natural, premium y de bajo sodio que en su conjunto aseguran un producto de nivel. La identidad marcaria de Virgen, a su vez, complementa el universo marca con presentaciones pintadas a mano alzada, una selección de pantones armónicos creando un *packaging* premium que aumenta el deseo de compra en el PDV.

Oportunidades

Como se expuso en el previo análisis de contexto, existe un creciente *awareness* en torno a una vida más saludable, balanceada y *fit*. Es decir, en mejorar la calidad de vida y dicha tendencia de mercado es una oportunidad para Virgen Water en poder comunicar sus atributos

en un marco de construcción de marca premium donde el consumidor objetivo, se encuentra en lo que en Administración de Empresas se llama la búsqueda de la punta de la pirámide de Maslow (1945), la autorrealización. Necesita algo que le otorgue mayor seguridad y confianza en sí mismo, busca mejorar su *status* en la sociedad y dar un paso a una premiumización del día a día. Como, a su vez, en los hábitos de los consumidores que pasan a ser un poco más refinados en el imaginario colectivo y en su propia *psiquis*.

Esto permite potencializar el negocio de las aguas premium a un mercado estable ya que por el momento, la categoría no se encuentra tan desarrollada, es aún un mercado incipiente carente de una red de distribución consolidada; excepto por Evian que tras la gran cadena de *supply* que posee Danone en el país, tiene un alcance exponenciado. Esto representa una oportunidad para que un océano azul pueda convertirse en una nueva categoría prominente en el rubro F&B como lo fueron las aguas saborizadas desde su lanzamiento a principios de siglo.

Puliendo una estrategia donde la necesidad sea que en el orden de sentirse bien y mejorar la calidad de vida, se necesita una hidratación adecuada con una composición adecuada que solo un producto premium, orgánico y natural como Aguas Virgen puede garantizar.

Estamos frente a un consumidor que está dispuesto a pagar extra por un producto que cumpla con las exigencias y requerimientos de los atributos deseados; está dispuesto a dar un salto hacia "lo premium" tanto por funcionalidad como por el factor emocional antes mencionado. Esto representa una oportunidad para dar contexto al lanzamiento de Virgen Water. Cabe enfatizar que el mercado *on line* representa otro canal rentable para las marcas que lanzan sus productos al mercado por primera vez. Fue exponencial el uso del e-commerce en la última década y todos los pronósticos en base a encuestas y estudios, confirman que tendrá un crecimiento sostenido.

Por otro lado, la marca presenta un gran potencial para futuros *tie-ups* con hoteles 5*, hoteles boutique, restaurantes y casas de té en hoteles de primera línea y restaurants de target ABC1 para lograr un buen *placement* de producto y una red de distribución eficaz.

En paralelo, también posee un potencial de marca para generar alianzas con otras marcas en determinados eventos o campañas como a su vez, acciones de co-branding para generar uno propio sostenido en el tiempo.

Debilidades

Los elevados costos de producción es algo intrínseco a la categoría, aún más, cuando el único *core* de negocio es el producto estrella (producto *flagship*). Esto a su vez, no acompaña a la poca capacidad de diversificación de productos para expandir el negocio y crecer en otros mercados. “*Never put all your eggs in one basket*” - *Warren Buffet*, haciendo alusión así al ABC de todo buen inversor: no centres todo tu capital en un sola inversión. Diversifica.

Al ser una empresa nueva con una marca y producto nuevos, el desconocimiento es una barrera de entrada significativa en un mercado de gigantes multinacionales con índices de *brand value* elevados y con un excelente desarrollo de branding local. La fuerte inversión de producto y de publicidad que dichas compañías pueden destinar a una campaña de marketing es alta en comparación a la disponible.

Amenazas

Se trata de un mercado oligopólico, es decir, dominado por dos grandes empresas: Aguas Danone y Nestlé Waters, con una tercera participación en el *leaderboard* de The Coca-Cola Company. Fácilmente puede ser “eliminado” y abatido del mercado y hasta adquirido por dichas multinacionales que representa una amenaza en la competencia por la mayor porción de mercado. Por otro lado, los competidores directo de la categoría de aguas premium, son locales y cuentan con una mayor trayectoria en el mercado. Esto puede convertirse en una amenaza y una barrera de entrada al mercado con *players* de tamaños industriales y marcas instauradas como embajadoras del nuevo mercado de aguas premium.

Otra posible amenaza de una índole diversa es la escasez mundial de agua que aqueja a toda la población. Sumado a una contaminación constante de emisiones de GHG (*GreenHouse Gases*), ambas tornan un futuro poco favorable en términos de recursos y disponibilidad, presiones impositivas, trabas e impuestos por parte del gobierno, grupos de presión, la opinión pública, etc no contribuyen a la prosperidad del sector.

Por último, un presente inestable dadas las condiciones políticas-económicas del país y de la región. Cepos, devaluaciones, índices de inflación elevados que tampoco aportan una estructura segura para el normal funcionamiento y crecimiento de un negocio.

2.1 Modelo Estratégico

A continuación, desarrollaremos el *core* de la estrategia que se llevará a cabo en el presente trabajo donde se aborda la segmentación del target, la problemática, el posicionamiento, la USP (*Unique Selling Proposition*) y otros componentes de marca. Concluiremos con una síntesis de la Estrategia final en base a este modelo estratégico a profundizar.

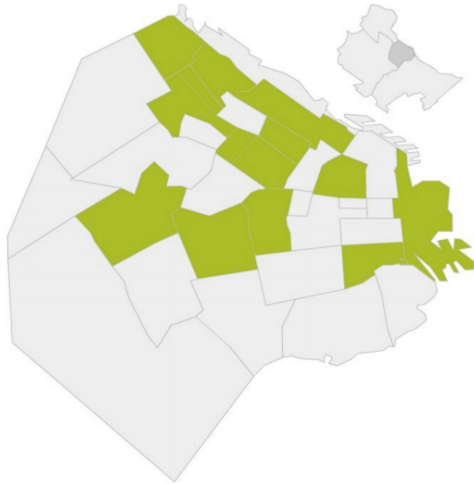
2.1.1 Target

Los segmentos de mercado apuntados en la estrategia de este plan, son los **Millennials** y la **Generación X** del siguiente rango etario:

Hombres y Mujeres de un perfil socio-económico ABC1 de 25 a 50 años residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CABA, de las comunas 1, 2, 5, 6, 13 y 14 que responden al perfil medio - alto y alto de la población con un poder de compra alto en relación a otros estratos sociales. Viven en los barrios de Puerto Madero y San Telmo, Barrio Norte, Caballito, Núñez y Belgrano, Recoleta y toda la extensión de Palermo (incluido Barrio Parque y algunas zonas de Chacarita y Colegiales). Un porcentaje o tiene casas de fin de semana en zona norte como en Nordelta y otros barrios privados, Pilar o Tigre; o bien, son de zona norte que tienen departamentos en la ciudad. Todos tienen movilidad propia, tienen o tuvieron un auto 0km y lo cambian con una frecuencia de cada 2 - 3 años. Les gusta los autos deportivos, *coupe* y camionetas urbanas.

Universidad de
San Andrés

Mapa CABA - Comunas

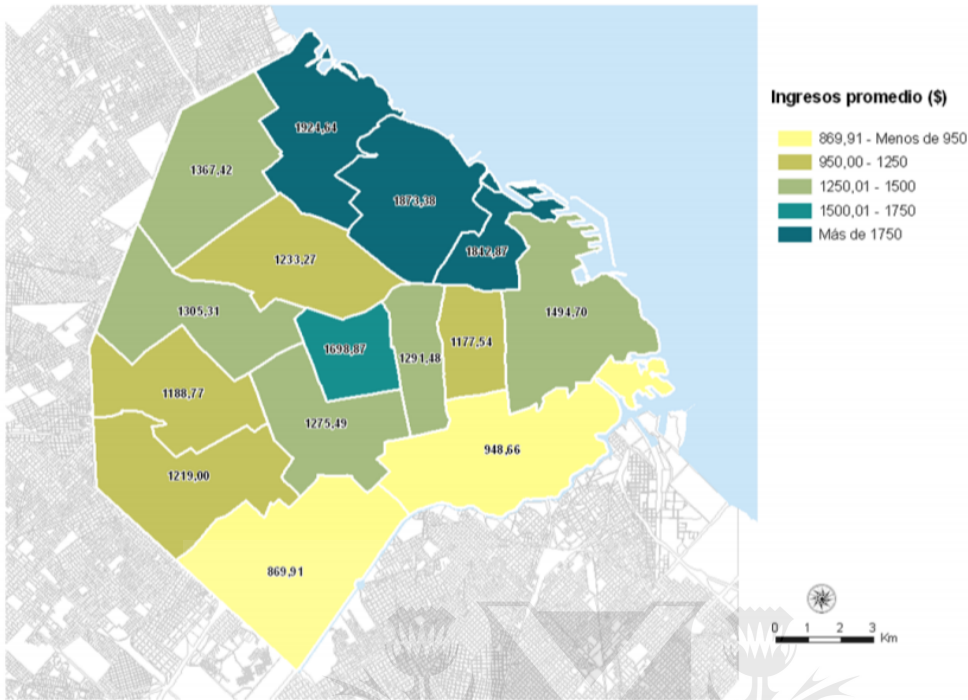


Mapa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dividido por comunas. Siendo las áreas pintadas de verde, las comunas elegidas para el presente trabajo.

Se trata de personas líderes en sus áreas de *expertise*, exitosos, relajados, *bon-vivants*, saben tomarse su tiempo para disfrutar de cada cosa, aprecian la composición de los alimentos y bebidas que ingieren, están más preparados y educados en cuanto a qué esperar de una marca y de un producto hasta cómo mantener una vida equilibrada entre deporte, vida social y trabajo. Son amantes del buen vino, muchos son *connoisseur* y otros *sommeliers* autodidactas, les gusta disfrutar de su tiempo libre (que es suficiente) viajando y adoptando nuevos hábitos de consumo internacionales, les gusta salir a comer afuera tanto almuerzos como cenas y *brunch*, dos o tres veces por semana se agasaja con una buena comida en un buen lugar ya sea con amigos o pareja; estas personas suelen ser las invitadas a los eventos de lanzamiento de varias marcas de tendencia, es por ello que siempre saben qué es lo último en términos de tecnología personal o para el hogar, *beauty* y *fashion trends*, la última bodega en lanzar un vino exclusivo, los nuevos lugares *it* para tomar cocktails en la ciudad o para probar la nueva fusión thai - nikkei en Palermo Hollywood. Les interesa el polo, el tenis, les gusta el fútbol y la mayoría lo juega pero no se consideran fanáticos, prefieren aficionarse a otro tipo de deportes de más "categoría". Juegan al golf, ocasionalmente miran partidos haciendo zapping en la tv y se ven todos los grandes torneos de golf y tenis. La mayoría entretiene la idea de ir todos los años al Campeonato de Polo de Buenos Aires, son los invitados y simpatizantes de los clubes de polo, los invitados por grandes marcas como Nespresso, Mercedes Benz, y bancos internacionales; a estas personas les gusta particularmente el *after party* de los días de clausura donde pueden descontracturarse aún más. Ese es un momento clave para el consumo. Con respecto al tenis,

la mayoría concurre a los ATP locales y algunos hasta han viajado al Roland Garros. Son emprendedores, jefes de mandos intermedios, directores jóvenes de empresas jóvenes, independientes, gerentes que se sienten muy a gusto con lo que hacen, ambiciosos, visionarios, pragmáticos pero se dejan llevar por las impresiones. Les gusta comprar estilo y complacer la mirada ajena. Pagan más por comodidad, por aspectos emocionales linkeados a mejorar el *status* dentro de sus círculo social, por tener lo último, por una marca que los haga sentir como ellos merecen, dispuestos a probar experiencias y productos nuevos. Son jueces y jurados de aprobar o vetar un producto o servicio en todas las redes. La mayoría no tienen hijos y tenerlos no es su prioridad, conviven y otros aún disfrutan de estar solteros.

Una porción considerable de este tipo de consumidores ha obtenido niveles académicos altos, es decir, terciarios, universitarios y algunos hicieron maestrías; de todos ellos, un porcentaje ha realizado intercambio en el exterior. A su vez y de forma contraria, algunos no estudiaron niveles superiores a la secundaria pero lograron autorrealizarse laboralmente al establecer su propia fuente de ingresos. Hacen compras *on line*, piden cajas proteicas para entrenar o para hacer *detox* (aunque algunas veces no terminan las rutinas), hacen las compras del super de manera presencial pero también hacen encargos por internet, visitan tiendas orgánicas al menos una vez al mes, utilizan mucho eBay y Amazon, ocasionalmente MercadoLibre. Son ávidos expertos en conseguir lo que buscan en internet como promociones, black fridays, reviews, novedades, etc. Pasan de 4 a 5 horas en promedio por día navegando y utilizando apps en su dispositivo móvil complementado con el uso de la computadora sólo cuando están trabajando o cuando amerite una búsqueda en mayor profundidad.



Fuente: Mapa CABA con datos duros de ingresos promedio en pesos argentinos del área de Estadísticas del Gobierno de la Ciudad. 24

En el mapa podemos observar, de menor a mayor, cinco rangos de ingresos identificados por el gradiente de color verde; siendo las comunas que perciben mayor ingreso la del barrio de Palermo, Colegiales, Belgrano, Núñez, Recoleta y Caballito. Aquellas con poder adquisitivo más alto, son las comunas elegidas para la segmentación del presente plan.

Entonces, ¿cuáles son sus problemas y los sentimientos asociados frente a esos problemas?

Cada vez somos más y cada vez es más difícil diferenciarse. En un nuevo paradigma donde estamos hiperconectados 24/7 y donde todo se encuentra tan expuesto, las individualidades y la necesidad de marcar la diferencia es una angustia creciente en esta nueva sociedad.

El bombardeo del consumismo de los '90 y de principio de siglo, deja a dos generaciones que exigen transparencia y calidad que cumplan con sus estándares de consumo.

El incremento en los índices de obesidad en el mundo y Latinoamérica no es una preocupación para este consumidor, ya que siempre tuvo una conducta en términos alimenticios pero la imagen impuesta por los medios y en la actualidad, a un nivel más próximo, más cercano, como son ciertas redes sociales que tienen como objetivo, mostrar y demostrar estilos de vidas aspiracionales que parecen alcanzables quizás, modificando ciertos aspectos de la

cotidianeidad. Es decir, esta angustia provocada por una constante intromisión de estilos de vidas ajenos que entran en contacto de manera intermitente, terminan por generar inseguridades, presiones sociales y esta necesidad continua de pertenecer a ese pequeño exclusivo círculo social.

En base a un problema funcional, existe una oferta consolidada en el sector pero no así con la categoría de aguas premium donde este despertar a la premiumización ya se encuentra en su estadio de ser una *cross-category*. Contrariamente a lo que sucede en el sector de aguas embotelladas, actualmente no existe un mercado capaz de mantener una relación oferta - demanda estable, los productos no cuentan con una distribución fuerte y esto hace que no se consigan los productos. A su vez, hay mucho desconocimiento sobre la composición, beneficios y hábitos de consumo: hace falta una fuerte comunicación sobre la importancia de incorporar a la dieta o por qué consumir un agua de ciertas características.

El problema del segmento en general es que **no se sienten identificados** con un producto como ser el agua mineral de botella.

A su vez, en la actualidad no existe un producto que brinde todas las necesidades anteriormente descritas que cumpla con ser un producto orgánico, natural, *eco-friendly*, premium y disponible.

A través de una encuesta privada conducida por la empresa en 2016, se sondeó la actitud de los potenciales consumidores del segmento y se arrojaron los siguientes *insights*:

“Cuando voy al súper o pido en línea, pocas veces prestó atención a la oferta de aguas en góndola. Llevo siempre la misma marca y si no hay, compro otra”

“Me gustaría tener una botella especial para vestir mi mesa. Las botellas de plástico no quedan muy estéticas en ninguna cena”

“Casi todas las aguas saben igual y los envases son iguales para mi”

“Tomar agua es bueno para la salud pero no conozco todas las propiedades ni beneficios”

“No existe un agua *top*. Excepto, quizás, Gota”

“No me siento representado por ninguna marca de agua”

Al analizar los deseos de los consumidores frente a estos *issues*, podemos lograr una

comprensión más profunda del problema. El objetivo es dar con un producto que desde sus aspectos funcionales como emocionales, confiera lo que los consumidores esperan. Por lo tanto, proponemos los siguientes enunciados de sentimientos frente a esos *issues*:

“Me gustaría ver una botella de agua diferente”

“Quisiera mejorar y fortalecer mi cuerpo con productos naturales”

“Me gusta sentirme identificado con ciertos productos que compro de consumo diario”

“Me gustaría probar un agua diferente”

2.1.2 Posicionamiento

Como Al Ries (1994) expone en su libro “The 22 Immutable Laws of Marketing”: *It's not important to be first in the market but first in the mind of consumers*. Es decir, es mejor ser primero en el *top of mind* de los consumidores que ser el primero en el mercado.

Es por ello que el posicionamiento marcarlo es uno de los pilares más importantes dentro del desarrollo de una estrategia ya que determinará lo que piensen los consumidores cuando piensan en nuestra marca.

El posicionamiento de Virgen Water se basa en la **calidad** del producto en su particularidad pureza y en el **estilo de vida** del consumidor objetivo. Se apuntará a un aspiracional alcanzable: al *lifestyle* y a los pequeños lujos del día a día. El objetivo de este posicionamiento es acompañar el estilo de vida particular del target; es decir, convivir en su hábitat.

En otras palabras, apunta a los pequeños lujos de una forma de vida con estilo. Por lo tanto, Virgen se posiciona como “*el agua cool más pura*”.

Keywords de Posicionamiento: Pureza - Lifestlye - Bon Vivant

Virgen llega al mercado para cumplir con las expectativas insatisfechas del consumidor objetivo en términos de imagen, calidad y diferenciación. En su producto los consumidores pueden sentirse validados, entendidos, mimados y cuidados en cada momento de su consumo. Virgen es sociable, joven, entusiasta, clásica, valora compartir sus refinados gustos con gente de su entorno invitando a su consumidor a pertenecer al mismo círculo.

Queremos que Virgen Water sea el referente en aguas premium PURAS y NATURALES. Posicionando a la marca como el agua elegida a la hora de ir a cenar a un buen restaurant,

para agasajar amigos en casa, acompañar las notas de su vino favorito, filtrar un buen café, para hidratarse y degustar en eventos.

2.1.3 The Unique Selling Proposition (USP)

A través del atributo principal del agua y del posicionamiento deseado, se construye la promesa de marca y la proposición única de venta del producto.

La idea es crear una propuesta única e irresistible para el consumidor que le confiera la razón de compra del producto. Los mercados en el siglo XXI suelen estar atomizados con una oferta que desborda la capacidad de consumo, es por ello que la clave de éxito de vida útil de un producto, reside en otorgarle al consumidor algo completamente novedoso apuntado a sus necesidades y expectativas. Es decir, un motor de compra único y diferente al del resto de la competencia.

Unique water for an unique lifestyle, así se traduce lo que Virgen Water viene a darles a sus consumidores: un agua única para un estilo de vida único.

De este modo, la propuesta de la marca invita a accionar a su público objetivo a querer ser parte de esa unicidad, de esa promesa de lo que la marca viene hacer por ellos. Virgen promete que se trata de un agua diferente a las demás, un agua excepcional, que viene para sumergirte en su estilo de vida exitoso, exquisito, relajado y *cool*.

Los componentes de la USP derivan del posicionamiento marcario, utilizando los atributos estrella del producto y de la marca como ser la pureza/virginidad de las aguas y la impronta premium insertada en un estilo de vida particular.

2.1.4 Elementos de diferenciación

Cuando se concibe un producto, o bien, en cualquier innovación se requieren aspectos que otorguen beneficios no sólo funcionales sino también emocionales. Estos elementos van a cumplir el rol de diferenciadores entre productos similares en una misma categoría, logrando

así, destacarse objetivamente por sobre el resto de sus competidores. Se trata de beneficios que en su conjunto consolidan una propuesta de marca diferenciadora y rentable.

Beneficio funcional

Virgen te hidrata y te aporta minerales puros para un balance más saludable.

Beneficio emocional

Virgen te transporta a otro mundo. Uno más exclusivo pero descontracturado, cool.

La estrategia diferenciadora es que Virgen Water encuentre su blanco de mercado, como lo es el uso de un agua pura, para mejorar la calidad de tu vida en los hábitos de consumo diarios. Como, por ejemplo, acompañar con una agua finamente gasificada un buen vino que enaltece los taninos de ese Malbec o para acentuar más las notas de la comida gourmet hecha en casa o para hacer un rico café filtrado: son los pequeños lujos que mejoran no sólo la calidad de vida sino, que crean un estilo de vida más acentuado y definido.

Virgen demuestra que el éxito no es estar todo el día trabajando para ser el mejor; Virgen muestra cómo el éxito pasa por disfrutar del detalle, por compartirlo y vivirlo.

2.2 Factores Clave de Éxito

Para que el producto sea exitoso en el mercado es inminente que exista algo que lo conduzca a ello que sea lo suficientemente corpóreo para garantizar la frecuencia de compra del mismo. Es decir, una razón específica por la cual se puede proyectar que será exitoso el producto.

En este particular caso, la clave de éxito reside en sus **canales de distribución**. En este producto en especial, la presencia *on premise* es lo que separa del fracaso de un producto a triunfar en el mercado. El gran problema de la mayoría de las aguas premium, excepto por Evian que tiene a disposición la enorme red de *supply chain* de Danone, es el canal de distribución. No se encuentran con frecuencia y siempre hay faltos de stock, por lo tanto el éxito del negocio se ve afectado por la presencia y disponibilidad en las *venues target* de la empresa. A su vez, el canal *off premise* representa otra batalla por conquistar donde disponer de los productos en góndola es fundamental como, así, también, en las zonas geográficas target de la marca.

La idea es ser capaz de encontrar el producto en todo el hábitat del consumidor, es decir,

desde las compras para el hogar, internet, *pop-up stores* y *stands* en campeonatos de polo; hasta almuerzos y cenas en los últimos lugares de moda y de nivel.

Bajo el concepto de Carta de Aguas, se incorporará a los menu de los restaurants, la opción de Agua mineral Premium Virgen Water con los precios de sus dos presentaciones. Está presencia en carta puede contribuir a la elección por “*status*” antes que elegir un agua “normal”. En los diferentes PDV, los productos se encontrarán en punta de góndola tanto en sector aguas como en productos importados. Estos esfuerzos de posicionamiento *in situ* podría convertirse en una clave de éxito.

Además, en cuanto a la composición del producto, Virgen Water proviene de un acuífero artesiano presurizado y confinado sin entrar en contacto con la superficie ni con otros acuíferos. El agua se encuentra aislada manteniendo su virginidad para luego pasar directamente a ser embotellada en la eco-planta de la empresa donde se utilizan energías limpias de origen eléctrico y solar. Esto le da una diferenciación en la calidad final del producto posicionándolo como un agua pura y virgen siendo la **calidad superior** y, desde la concepción de la materia prima (el agua en el acuífero natural), pasando por su extracción, hasta al último proceso de producción; una **ventaja competitiva** por sobre el resto de los *players* del mercado de aguas premium.

A su vez, entregar un producto de diseño cumple unas expectativas emocionales donde entra en juego variables como el *status*, la validación social y la gratificación. El **packaging** está especialmente concebido para ilustrar el espíritu de marca: transparente, lujoso, puro y a la vanguardia.

Por lo tanto, su principal atributo y la forma de canalización del mismo, son los factores de éxito de Virgen Water.

2.3 Estrategia Final

El modelo estratégico concluye con un *approach* de marca apuntado al estilo de vida del consumidor objetivo, acompañándolo en cada evento o actividad de su vida social. La idea es ser parte del día a día de una forma diferente y en momentos diferentes, es decir, enaltecer y premiumizar los hábitos de consumo desde cenas con amigos afuera o en casa hasta

hidratarse por el calor entre *chukker* y *chukker* en un partido de polo. Para ello, la estrategia de marca bajo el slogan *feel the spirit of water*, Virgen entiende lo que el consumidor busca: ser diferente, único; mientras se equilibra tu cuerpo y sientes el espíritu del agua; fresco, transparente, puro, fluido, constante.

3 Objetivos

Como sostiene Wilcox (2001), los objetivos no deben ser medios, sino fines en sí mismos . A su vez, siguiendo al autor Paul Capriotti (2005), deben constar de tres partes:

- Intención: expone lo que la empresa quiere lograr.
- Medida: señala el grado de modificación que se quiere obtener de la intención expresada.
- Plazo: indica el tiempo disponible o mercado para llegar a cumplir la intención descrita en el grado deseado.

Por otro lado, Jordi Xifra hace mención de ocho características que deben contar los objetivos para ser óptimos:

- Ø Específicos y claramente definidos;
- Ø Escritos. Esto será útil para servir como punto de referencia durante todo el proceso de planificación;
- Ø Mensurables y alterables. Para poder posteriormente evaluar si se alcanzaron, o ir haciendo un seguimiento para ver si se está yendo por el camino correcto;
- Ø Creíbles;
- Ø Aceptables;
- Ø Realistas y alcanzables;
- Ø Los objetivos están sometidos al tiempo. Deben identificar un marco temporal en el cual debe cumplirse la campaña;
- Ø Presupuestables.

El mismo autor cita a Libaert (2005), quien otorga seis características al mensaje: **coherencia, distinción, comprensión, visibilidad, duración y adaptabilidad.**

La coherencia del mensaje se evalúa según dos criterios: el de la identidad de la organización y el de su objetivo. Esto radica en que el mensaje debe estar en armonía tanto con la identidad de la organización como con el objetivo del plan.

1) de Marketing:

- Dar a conocer la marca y el producto en el lanzamiento de Virgen Water en un período de campaña de verano de 4 meses de duración comprendida entre Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero 2019.

2) de Ventas:

La facturación anual del mercado de aguas puras embotelladas es de 8000 millones de pesos anuales, de los cuales, el 85% de ese mercado está acaparado por Aguas Danone , Nestlé Waters y The Coca-Cola Company; siendo el 15% el mercado restante una porción dividida entre pequeñas y medianas embotelladoras.

- Capturar el 1% del mercado restante, lo cual implicaría una facturación anual de \$12.000.000 que en función del mix de producto estimado, da una venta aproximada de 250.000 botellas en el primer año de comercialización.

4 Modo de Acción

A continuación, profundizaremos en cada variable del Mix de Marketing que utiliza en la *praxis* la Estrategia final, cubriendo las Claves de Éxito anteriormente expuestas.

Producto

Desde la presentación de still & effervescent de 750ml en material de vidrio reciclado de diseño de autor, se crea un *appeal* superior que atraiga la preferencia del consumidor. A su vez, el diseño de las botellas PET de 600ml que serán comercializadas en una segunda etapa de lanzamiento, están pensadas desde el diseño para representar el mismo nivel y categoría de marca premium. Con materiales más rígidos y metálicos, la forma de la botellita de plástico es ergonómica con un diseño de iso (se trata de la sirena del isologotipo de Virgen de las Ánimas) plasmado y re-adaptado al nuevo *packaging*.

Con un logo en vertical, Virgen confiere una ilusión visual de que la botella es más larga de lo

que realmente es; su paleta de colores son los que se encuentran en el medio natural del agua transmitiendo las principales particularidades de la misma en su envase.



Presentaciones de Virgen de las Ánimas en 750 ml Still y effervescence de vidrio y PET 600 ml

La presentación *effervescent* cambia un poco el concepto de *sparkling* y hasta pone un poco en jaque al relativamente nuevo, “finamente gasificado”. Es la creación de un nuevo concepto que destaca la particularidad de refrescar y limpiar el paladar para degustar mejor el maridaje y la cata como enaltecer los sabores una comida. Se trata de una leve efervescencia del agua en su punto justo que equilibra el cuerpo y potencia el paladar.

Aguas Virgen tiene un PH neutro, esto significa que este tipo de aguas son las mejores acompañantes de la *cuisine* y de los vinos, y por qué no, laboratorios de café y las mejores barras de coctelería de autor.

Todo eso se traduce en una percepción de calidad en la construcción del imaginario colectivo en la mente del consumidor. Se trata de pequeños índices que se van revelando para lograr armar un universo marca definido, es decir, pequeños componentes que establecen *quién es la marca y qué vino hacer por vos*.

Las características diferenciales de Virgen Water residen en la fuente de origen, su ecoplanta embotelladora, la calidad y su equilibrada composición como también, el *packaging*.

Es así como estos productos garantizan una mejora en el balance normal del día a día aportando significativos niveles de nutrientes y minerales sin contaminantes, de la forma más

pura y virgen posible. Desde su apariencia física, el producto apunta a dar con una impronta de exclusividad y lujo en todas sus presentaciones ofreciendo una botella de vidrio de fácil portabilidad, funcional y *cool*. Con las características previamente mencionadas a lo largo del presente trabajo, se construye un producto fuerte visual con una presencia diferente, destacada que atrae la atención en cualquier PDV del target.

La imagen de marca proyecta una simpleza clásica con estilo, paleta de colores azules y verdes marinos que hacen alusión a su fuente de origen; vidrio transparente representando la cristalinidad del agua y su nombre de marca que evoca el principal atributo del producto. Los detalles en plata metalizado cumplen de contraste y con el fin de ser percibido como producto premium.



Isologotipo de Virgen de las Ánimas.

Universidad de
San Andrés

A través de la presente construcción de variables que conforman el producto, podemos concluir con el siguiente *statement* visual de marca:



Plaza

Tanto el desarrollo de la estrategia como la negociación de los canales de distribución, contribuyen de manera directa al éxito de un producto. Es por ello que es necesario contar con la disponibilidad y la presencia del mismo en una correcta segmentación de canales objetivos. El canal de distribución está compuesto por la trayectoria de un producto desde su punto de origen (producción) hasta su consumo, mediante los *players* involucrados que llevan a cabo distintas tareas complementarias que da lugar a una serie de flujos entre los miembros que componen el canal.

Para la distribución de Virgen Water se sigue una estructura de canal indirecto o largo, es decir, del modelo *Fabricante* → *Detallista* (en este caso *Distribuidores*) → *Mayorista* → *Minorista* → *Consumidor*. Este tipo de canal se dan con mayor frecuencia en sectores donde está muy fraccionada la oferta y la demanda.

Para una estrategia exitosa, incluir como parte de los *stakeholders*, a los distribuidores es esencial. Ya que reconoce que se trata de un cliente intermediario que puede ser de mutuo

beneficio. Es por ello, que las acciones de Trade Marketing afianzan este vínculo puesto en escena tanto *on premise* como en góndola. Más allá de adoptar una estrategia aspiracional (estrategia *pull*) centrada en el consumidor final sosteniendo una marca fuerte y bien diferenciada de manera que fuerce al distribuidor a incluirlo en el surtido (Lambin, 1995).

En vistas generales, se apunta a construir una relación *win-win* con un socio estratégico o con un cliente objetivo.

Canales

Off Premise potencial: Hiper y supermercados de Grupo Cencosud (solo Jumbo y Disco) de zonas target

Distribuidores de bebidas premium

Convenience stores y markets de Palermo y Puerto Madero

Wineries y wine shops de zonas geográficas target

On premise potencial: Vinerías y bares de vinos target

Restaurantes, bares y *lounges* ABC1

Hoteles y bares de hoteles 5*

Hoteles Boutique

Retomando números, el 70% de los latinoamericanos disfrutan de comprar en tiendas físicas, según datos aportados por la consultora Nielsen, cifra superior al promedio global donde sólo el 50% de los encuestados prefieren ir *in situ*. El argentino es apegado a sus gustos y costumbres, es por ello que aún prefieren visitar locales físicos de su tradición y/o proximidad para hacer sus compras siendo un 56% de los consumidores de acuerdo a su preferencia, lo cual representa un punto de oportunidad para los *retailers* para asegurar la prolongación y frecuencia de los *shoppers* dentro del PDV, en activaciones de marca como en el aumento de los servicios.²⁵

El 45% de los argentinos siente que no hay oferta suficiente de productos naturales, la mitad de los encuestados expresa que con frecuencia busca nuevas marcas porque se siente atraído por la variedad entre siempre la misma oferta. “El 38% de los encuestados se manifiesta a

²⁵ *The Nielsen Total Audience by The Nielsen Total Audience Series Q1, 2017*
(<https://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2017-reports/total-audience-report-q1-2017.pdf>)

favor de probar nuevos productos y el 32% piensa que los nuevos productos usualmente son mejores que los que ya están en existencia”.²⁶

Hacia la Omnicanalidad

La experiencia omni-canal es la nueva realidad del retail. Los consumidores ya no se encuentran simplemente “*showrooming*”, que consiste en ver y probar el producto físicamente, para luego en línea ir en búsqueda de precios más bajos. No sólo lo realizan para este propósito, sino que también, hacen “*webrooming*” que se basa en investigar sobre el producto en internet y comprarlo en tiendas. Esto último es lo que mayormente el consumidor se encuentra realizando ya que: 7 de cada 10 latinoamericanos hace *webrooming* mientras que 7 de cada 10 argentinos considera que es conveniente comprar *on line*. Esto representa una oportunidad para acrecentar el tráfico *on line* y la disposición del consumidor en efectuar compras en línea dentro de la categoría.

Existen diversos métodos de búsqueda utilizados de diversas formas por los consumidores y aunque se obtenga esta amplitud y profundidad de búsqueda, más abierta y transparente, es aún más baja en relación con otras actividades la confianza en los anuncios *on line*, *newsletters* y redes sociales. De todas formas, sostienen aún, un poder en las ventas y un futuro instaurado asegurado. El comercio electrónico y el desarrollo de la *e-commerce* y de las *social commerce*, es un fenómeno disruptivo del último tiempo en completo crecimiento; más de la mitad de los encuestados en el Estudio Global Comercio Conectado de Nielsen, el 57% señaló haber realizado alguna compra en un *e-tailer* en los pasados seis meses.²⁷

Para lograr entregar un producto terminado diferencial sobrepasando las barreras de la prueba física y las dudas sobre la calidad y precisión de entrega, las estrategias digitales tienen que tener un valor agregado. Por lo tanto, una buena idea es resaltar las diferencias tales como **conveniencia, surtido y valor** (promociones por cajas, packs de cajas combinadas *still & effervescent* a medida, envío a domicilio gratis, etc.)

²⁶ Nielsen (2017) *Made in Argentina: Comportamiento de Compra* <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/Made-in-Hecho-en-influye-en-el-comportamiento-de-compra.html>

²⁷ Nielsen (2017) *Estudio Global Comercio Conectado* <https://www.nielsen.com/uy/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Comercio-Conectado.html>

El canal *online*

La tendencia en el crecimiento sostenido del comercio electrónico, se debe a la conectividad del consumidor y su demanda por mejor surtido, comodidad y valor a través de una experiencia multicanal. En nuestro país, la confianza en estos medios como los medios de pago *on line* está aún en vías de crecimiento asegurando seguir haciéndolo en el tiempo.

Para obtener los mejores resultados en cuanto a rendimiento de campañas de e-commerce y mismo en las compras por este medio, se requiere una infraestructura física como financiera fuerte y bien estructurada; es decir, mecanismos de entrega sólidos y confiables, sistemas de pago digital y hasta opciones de pago contra-entrega, son factores clave para el rápido desarrollo de este mercado. Pero ciertos aspectos culturales y del contexto local, también juegan un papel clave, lo que impulsa a algunos de los mercados a moverse más rápido hacia esta tendencia que otros, de otra categoría o ubicación geográfica, aún teniendo perfiles de conectividad similares.

Según un reporte de Nielsen, 7 de cada 10 argentinos piensa que es conveniente comprar *on line* productos comestibles y de consumo (incluido bebidas).

En Argentina, al igual que en Latinoamérica, los usuarios son activos a la hora de la búsqueda de información sobre productos y servicios, profundizando sobre su decisión de compra a través de los medios dispuestos tanto por la empresa como por sus pares. La comunidad es altamente valorada en torno a los *reviews* sobre determinado producto o experiencia de compra. El consumidor argentino entiende que es más conveniente realizar ciertas compras por este canal pero se muestra más conservador al momento de efectuar la compra.

Es por ello, que es importante incorporar estrategias de venta *on line* agresivas con cada campaña de promoción que se realizan en internet como los *Cyber Mondays*, *Black Friday* y los *Hot Sales*. Si bien estas promociones suelen ser más aprovechadas en torno a la compra de tecnología y a los viajes, existe un potencial de mercado de sobra para poder utilizar, rentabilizar y optimizar estos nuevos formatos de comercio.

DESDE UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL, ESTAS CUATRO FUERZAS SON CLAVE PARA GANAR EN ESTE AMBIENTE EN CONSTANTE EVOLUCIÓN



Copyright © 2017 The Nielsen Company (US), LLC. All Rights Reserved.

En 4 pasos se puede entender como estas fuerzas son vitales a la hora de proyectar un negocio *on line*. Siendo que para el 2021 el comercio electrónico será rival para una industria cuasi centenaria como lo es la categoría *Fast Moving Category Goods* (FMCG) donde está inmersa la subcategoría de F&B (*Food & Beverages*). La flexibilidad de cada mercado es única ya que existen diferentes factores que la condicionan, desde impulsores que permiten desarrollar el negocio, hasta barreras que limitan el potencial del mismo. En un tercer plano y aplicado al trabajo final, la categoría en general puede representar un desafío para explorar y conquistar como una oportunidad de expandir negocios. Por último, es tendencia de mercado contar con una estrategia omnicanal o multicanal donde el *placement* del producto sea en beneficio directo del consumidor.²⁸

How? → Como estrategia para apostar a la omnicanalidad y a la multicanalidad, se creará una plataforma de e-commerce para vender cajas de 12 unidades de botellas Virgen.

Se podrá encontrar on line todas las presentaciones disponibles del producto con envío a domicilio sin costo por OCA y en una segunda etapa, envíos a las principales ciudades del país comenzando por Córdoba Capital y Rosario, Provincia de Santa Fe. En una tercera etapa de expansión digital, se llevará a todo el país.

²⁸ Nielsen (2017) Crecimiento de Ventas de Comercio Electrónico
<https://www.nielsen.com/uy/es/insights/news/2017/Crecimiento-de-ventas-de-comercio-electronico-de-comestibles-eclipsara-al-fuera-de-linea-en-los-proximos-cinco-anos.html>

En la misma web, la idea es crear un carrito de compras en una sección del sitio destinada a la e-commerce bajo el mismo *look & feel* de la identidad visual de la marca.

Diseño de la *E-commerce de Virgen Water*. Ver Anexo 2.

Precio

La estructura de precio está basada en **función a la imagen**, es decir, es un *pricing* seteado según la imagen de producto y en este caso, de la marca. Están basados en el **valor** que se entiende como la proporción entre los beneficios obtenidos de un producto y el sacrificio que le representa adquirirlo. Esta estructura de precio representa el máximo que está dispuesto a pagar el consumidor por un producto neto, marca el límite del precio.

Estrategia de Precio

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002) una **estrategia de precios** es *“un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.”*²⁹

Es decir, fijar una estructura de precio es necesaria para atribuirle una visión de una dirección con respecto al ciclo de vida del producto. No es tarea fácil ajustar el *pricing* de un producto y es por ello que se requiere de un análisis contundente previo a su definición.

Como resalta Geoffrey Randall (2003), se trata de una decisión estratégica difícil de modificar que posee ciertas implicancias en el futuro; siendo esta parte del posicionamiento general del producto.

Para Virgen Water, utilizaremos una estrategia **Premium o basada en el Prestigio**. Como anteriormente mencionamos, se relacionará el producto y el precio con el atributo de valor. Una de las premisas de esta estrategia es que los productos de mayor precio crean una percepción distinta en la mente del consumidor que puede terminar produciendo mayores ingresos. Es una estrategia que provoca al público objetivo a pensar que se trata de un producto diferente y mejor.

²⁹ Lamb, Hair, McDaniel, *Marketing, Fundamentos del Marketing*. Sexta Edición, 2002, Editorial Thompson, México Pág.16

Estrategia competitiva

En este caso, el valor asignado al bien o servicio se realiza **en función de los precios de la competencia**:

- **Precio primado.** Se produce cuando se ostenta una posición de categoría o es asociada a productos de alta calidad que le permiten establecer precios más altos que la competencia³⁰

Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004), establecer una estrategia de fijación de precios de prestigio consiste en establecer precios altos para que los consumidores perciban la calidad o *status* y se sientan atraídos con el fin de la acción de compra del producto y de su ciclo de repetición.

Es conveniente ya que:

- 1) Existe un mercado incipiente en crecimiento que tenga una disposición hacia los productos premium de la categoría y son conscientes de la calidad y el status que les puede dar;
- 2) los consumidores potenciales tienen el poder adquisitivo;
- 3) el producto es de calidad ya que tiene características exclusivas e innovadoras y a su vez, proyecta una imagen de status o prestigio;
- 4) existencia de canales de distribución selectos y exclusivos;
- 5) y el último aspecto del tiempo que se pueda mantener el precio por encima del precio inicial.

El mapa de *price positioning* ayuda a dimensionar donde se encuentra ubicada cada marca o cada producto dentro de dos variables que condicionan el lugar donde pertenecen. Es decir, se evaluarán las variables precio y calidad de la categoría de aguas y aguas premium para poder posicionarnos competitivamente y por encima de la competencia para colocarnos bajo una estrategia de prestigio.

En sus dos presentaciones de vidrio de 750 ml:

Precio e-commerce → **\$899** caja de 12 unidades - Precio unitario: \$75

Price Strategy *on* y *off premise*: Ver Anexo 5

Elasticidad de Precio por Segmento

³⁰ Randall Geoffrey, *Principios de Marketing, Segunda edición, 2003, Thomson Editores Sapin, Pág. 120*

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water

Previo a calcular la elasticidad del precio por segmento target, es necesario entender cómo es el comportamiento de la demanda. A través del análisis de mercado llevado a cabo, se puede decir que:

Generación X → El precio según este segmento es elástico ya que son menos permeables a la variación de precio, valorando aspectos funcionales sobre los emocionales, priorizando el desempeño y el beneficio funcional del producto por sobre cualquier otra variable de decisión de compra.

Millennials → Mientras que en el caso de la Generación Y, se trata de un precio inelástico donde las variaciones en el precio son más flexiblemente aceptadas si cumplen con las exigencias y tendencias del nuevo consumidor.

La segmentación se basa en la premisa que los consumidores tienen diversas características entre sí, de acuerdo a sus preferencias y disposiciones a pagar. Es por esto que los clientes son categorizables en diferentes *clusters*, donde cada segmento comparte características similares.

Luego, a cada segmento se le modela la demanda, identificando la elasticidad y con ello determinando el precio de venta.

Los clientes, la competencia y los costos son los tres factores vitales a considerar en la fijación de precios de productos. Existen dos enfoques, el Cost-Plus (costo más un margen) que a través de una fórmula agrega un margen (*Mark-up*) al costo base, como punto de partida de la decisión de fijación de precios.

El enfoque de fijación de precios mayormente utilizado en la actualidad es el Costo Objetivo (Target Cost), en el cual primero se fija el precio objetivo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto; luego, se trata de estimar por unidad el *target cost*: es decir, se toma una utilidad de operación objetivo y se resta al precio objetivo para finalmente determinar el dicho costo. *Ver Anexo 4.*

¿Dónde se encuentra Virgen Water en relación precio - calidad?

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water

Uno de los factores más esenciales a la hora de estructurar el precio de un producto es pegar una mirada profunda al resto del mercado y a través de la conjunción de dos variables, poder determinar el lugar que ocupa nuestro producto en el campo de batalla.

Price Positioning Map



Este mapa de posicionamiento de precio en relación con la calidad sigue una metodología en base a investigación y media de precios en góndola & *on line* de botellas de 2L y 750 ml para categorizar en los valores del 1 al 9 el atributo de precio: de menor a mayor siendo 1 el menos caro y 9 el más caro. Mismo formato aplicado para la variable de calidad siendo 1 el de menor calidad y 9 el de mayor calidad. El precio de Virgen se calculó por la media entre el precio promedio de *venues* en el *on premise*, el promedio de precio en *retails* y cadena de supermercado de CENCOSUD y el precio por unidad en la venta *on line* de caja de 12 unidades (que es significativamente menor en comparación con los otros dos previos canales). Mismo procedimiento aplicado para Gota Water con solo el valor de góndola y el *on line*.

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water

Se puede denotar la posición que ocupa con el precio Virgen Water en relación con la calidad, en el cuadrante de muy buena calidad aunque a su vez, de moderado a alto precio en comparación con el resto del mercado de las aguas y con respecto al mercado de las aguas premium, relativamente más alto de su competencia directa. Posicionando a Gota como el **rival** de precio-calidad de Aguas Virgen.

Promoción

Para que toda campaña sea exitosa es necesario llevar la estrategia a la acción. Los esfuerzos de las comunicaciones de marketing están diseñados para lograr el impacto deseado a través de específicas acciones creadas bajo el mismo concepto y la misma estrategia.

El conjunto de los touchpoints comunicacionales de la marca se basan en darse a conocer y construir un relacionamiento con su consumidor. Como mencionamos anteriormente, apunta a los pequeños lujos de cada día, de un estilo de vida determinado.

A continuación, listaremos los componentes específicos de esta campaña de lanzamiento/promoción:

- Mensaje que se desea transmitir

Bajo la campaña de lanzamiento *“La vida es como la tomas”*, se llevará a cabo desde un mes previo al inicio del verano hasta febrero, presentando el desembarco del producto y la marca. Desde *“Sentí el espíritu del agua”*, Virgen Water comunicará los principales atributos de marca como ser la pureza y el lujo embotellado mientras que el lema de campaña apunta al mensaje de que Virgen es una marca *cool, chill* que viene a inspirar a sus consumidores.

- Temas en torno a los cuales girará la comunicación

Las comunicaciones de Marketing deben estar en congruencia con la identidad marcaria del producto, como a su vez, a la puesta en escena de los beneficios funcionales y emocionales.

Es por ello que se seleccionan los siguientes temas que estarán en torno a las futuras campañas:

- Equilibrada composición del producto/agua
- Pureza y excelencia en la calidad

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water

- *Lifestyle* y consumo de aguas equilibradas
- Mejora desde la calidad de vida hasta en alto rendimiento
- Grado de intensidad de la actividad comunicacional

Virgen Water no apunta a una campaña agresiva de comunicación sino que apuesta a la prueba y al paso hacia el descubrimiento de un nuevo mundo de sabores potenciados y de equilibrio natural. El grado de intensidad de las comunicaciones es medio con una frecuencia moderada y un alcance sostenido y exponencial.

- Medios y Acciones a utilizar con los *stakeholders*:

Para el desarrollo de *brand awareness* y *branding*, se focalizará en acciones puntuales de BTL con foco en una estrategia digital y la propagación de la novedad del desembarco del producto por el fenómeno de boca en boca. El principal actor es la marca volcada a su target objetivo por lo tanto, la estrategia se verá reflejada tanto en piezas gráficas en **revistas especializadas** sobre moda, *lifestyle*, autos de alta gama, golf, polo, tenis, *cuisine* y vinos. Misma segmentación para activar campañas de **anuncios SEM** en Google Adwords. Se enviarán a la base de datos, **campañas de emailing** para anunciar el lanzamiento de producto como a su vez, para **campañas de publicidad digital** en redes sociales elegidas (Instagram, Youtube, Facebook, Pinterest);

Se crearán campañas con distintas **celebs (celebrities/mediáticos) e influencers** del target por varios medios sociales;

Se llevará a cabo una elección de una figura de **embajador de marca** para sus comunicaciones; participación de marca en **ferias** de vino, Feria Masticar, Gourmet;

Se generará una alianza con un **hidrocatador** o *sommelier* de aguas reconocido como Michael Mascha; inclusión de agua premium Virgen en la **carta de los restaurants** objetivo y en los orientados al prestigio o al concepto de naturalidad donde las botellas vienen acompañas de información detallada de la procedencia y composición, así como sus propiedades nutritivas. Eventos y participaciones de **sponsorio y co-alianzas** en activaciones de marca como una fuerte impronta BTL de lanzamiento para retailers, consumidores finales, dueños de venues, prensa, etc.: Sponsorio al Campeonato de Polo *Thai Polo* en Pilar como *main sponsor*, stand en Campeonato de Polo Argentino en el Club Hípico de Palermo, *After parties*, alianza con la Revista de moda DMAG + eventos de la Revista en Olivia's Club con activación de marca, alianzas con bodegas y marcas de vino de primer nivel, participación en catas de vino de

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water

bodegas como *the perfect match* para degustar distintas uvas.

Evento Lanzamiento

Con el objetivo de comunicar el desembarco oficial de Virgen Water, se convocará a la prensa con la invitación a *celebs*, *influencers*, modelos, jugadores de polo activos y retirados, artistas y demás convidados a un **after polo** dentro del marco de la Copa Thai Polo Internacional que se encuentra localizado en Pilar. Se elige este predio ya que es representativo del alma mater de Virgen: naturaleza, deportes clásicos, habanos, copas de vino y un ambiente con estilo.

En un espacio de ecosistema de marca, se encontrará la presencia de bodegas como Rutini y Chandon como socios estratégicos, un deck de aperitivos de la mano de Valenti y Campari cerrando con un show a la hora de la puesta del sol.

Tácticas con la Prensa

In house trip a la eco-planta en Minas, Uruguay para los periodistas y periodistas especializados de un día de duración con almuerzo y aperitivo. Traslados, Comité de Bienvenida con la presencia de Lucille y Joaquín Peixoto, dueños de la marca uruguaya; presentación del proceso de extracción y embotellado, tour guiado por las instalaciones y proyección de video en Realidad Virtual. Cierre con *Aperitif* y entrega de *Media kit*.

Cata de Aguas minerales para periodistas y periodistas especializados del medio: exploración de la composición y estructura del agua, cata con vinos de bodegas con alianza y co-branding, degustación del agua en acompañamiento de whisky premium, tips de maridajes y evangelización sobre la categoría y producto agua premium.

5 Presupuesto y Resultados Esperados

Retomando los objetivos de venta esperados como se expuso en el Capítulo 1 y teniendo en cuenta que el alcance del presente plan es de 4 meses, se realizará una compra inicial de 5 *containers* que representan 50.400 botellas. Considerando que el costo por unidad de importación es de \$30, la inversión inicial asciende a la suma de \$1.512.000.

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water

Se proyectan unas ventas según un mix de canales determinado que luego de descontar los costos de adquisición de producto, las inversiones por canales y comisiones por venta, implica una ganancia bruta de \$691,120 que representa un 42.7% de retorno sobre la inversión (ROI). Se entiende por mix de canales, aquellos desarrollados en la tabla del Anexo 5. Los canales de distribución se categorizan en Cadenas de Súper e Hipermercados, Vinotecas y otros mercados *off premise* y otras *venues* como restaurantes y bares en términos de canales *on premise*.

En conclusión, la inversión generaría un estimado de 42% y al compararlo con la tasa de interés de los bancos al 12% cuatrimestral, se puede observar que la rentabilidad del primero es más de 3 veces superior a la tasa de propuesta por los bancos. Esa realidad otorga un amplio margen de acción en el caso hipotético de que las ventas sean inferiores a lo proyectado ya que si las ventas fuesen la mitad de lo estimado, el negocio seguiría siendo rentable.

- Descripción de Presupuesto: Trade Marketing – *Canal On Premise*

Presupuesto de Imagen:

- 1) Uniformes e implementación de imagen en Fabric Sushi Deluxe Palermo: \$85.000
- 2) Mobiliario + fee de exclusividad de Terraza de Rosamil Restaurant: \$1500.000
- 3) Mobiliario patio Mark's Deli Palermo: \$55.000
- 4) Fee Exclusividad Happening, Gardiner y Tequila Club: \$180.000

Ver Anexo 6 - Presupuesto

Total Cajas por incorporación: 450 cajas de 12 unidades a un costo de \$360 por caja
Cajas sin cargo por incorporación: 250 cajas Virgen sin gas / 200 cajas Virgen con gas.
Resulta en un promedio de 15 cajas por 30 clientes de imagen.

6 Cronograma

En este paso, posterior a la elaboración del presupuesto, se prevé toda la gestión en un simple diagrama. Puede ocurrir que surjan acciones de emergencia o imprevistas, que deban

realizarse. En estos casos, deben ser incorporadas en cualquier posición del Plan General, “con los correspondientes recursos que demande su ejecución y serán insertadas en el proceso procurando su armonización con los Programas o Campañas que resulten más afines”.³¹

Para delimitar las tareas y las interdependencias entre ellas del presente plan, se realizó un Diagrama de Gantt para establecer las correlaciones en un marco de tiempo que comprende de Marzo 2018 a Marzo 2019 siendo la campaña de lanzamiento de Noviembre 2018 a Febrero 2019.

Ver

Anexo

3

7 Implementación y Control

Los principales riesgos a la hora de poner en escena el presente lanzamiento, están relacionados con la distribución del producto ya que las negociaciones con los distintos canales se puede ver afectada por los diferentes arreglos previos de un mercado oligopólico y lo que ello representa, para ser capaz de ingresar un nuevo producto.

A su vez desde un aspecto coyuntural, la inestabilidad económica y financiera del país, no permite estipular una estructura de precios fija ya que los precios por unidad de importación siguen subiendo y eso impacta en el precio final del producto sujeto a la volatilidad de la moneda local.

Las ventas anuales del primer año en un nuevo mercado y para un nuevo producto, pueden ser más difíciles de alcanzar. Por lo tanto, es imprescindible utilizar un método de control como la tasa de conversión de contacto de ventas para poder analizar cómo se desarrolla el progreso de las ventas en la línea del tiempo.

En la plataforma digital, existen varios métodos de control para poder llevar el día a día de las inversiones en campañas *on line*. Medios digitales de publicidad e inversiones en búsquedas orgánicas y pagas, tienen su propio sistema de Analytics que calculan el valor exacto de la suma invertida y su performance en este mercado de ceros y unos. La plataforma de Adwords y Adsense de Google y las campañas patrocinadas de Instagram, Facebook y Youtube cuentan con su propio sistema de control y medición; por lo tanto, se analizará y se optimizará en medida que dichas campañas empiezan a correr.

La medición del tráfico en el sitio web es otro medidor importante que impactará en las ventas

³¹ Capriotti, Paul «Planificación estratégica de la imagen corporativa» 2da edición, Ed. Ariel Comunicación; Barcelona, 2005. Pág. 223

en línea ya que a su vez, la tasa de conversión de clics y ventas de la e-commerce confiere datos precisos sobre el flujo, cantidad y frecuencia de las mismas. Es importante destacar que no sólo arrojan resultados cuantitativos, sino que, variables cualitativas como así también el *input* de las mismas a la hora de segmentar el mercado *on line*.

Consideraciones finales

Si bien la categoría de aguas premium es una nueva categoría en pleno desarrollo en nuestro país, el mercado de las aguas embotelladas se encuentra consolidado y diversificado. Esto representa tanto una oportunidad para alzarse frente a la diminuta competencia directa y liderar una nueva categoría, como una gran amenaza a la hora de cerrar acuerdos estratégicos con los canales de supply chain. Se trata de un negocio de 8.000 millones de pesos con un mercado cautivo del 85%, es por ello, que la promesa de Virgen Water tiene que verse cumplida en el primer año del lanzamiento de producto bajo una experiencia fuerte en BTL y digital con la presencia estratégica en los canales objetivo. La propuesta es convertirse en la marca precursora en llevar los hábitos rutinarios de consumo desde tomar un café a disfrutar de un buen vino, a otro nivel. La idea es proyectar en el consumidor, el ecosistema marca, en cada momento o situación de consumo para transformar un hábito básico como lo es tomar agua, en una experiencia epicúrea merecedora de nuestro público target. Queremos que sienta el espíritu del agua Virgen en toda ocasión y que ello le confiera éxito, confianza en sí mismo y lo revalide frente a sus pares.

Virgen Water, con su impronta premium e internacional, tiene un potencial de crecimiento y expansión muy alto para conquistar localmente las principales ciudades de Argentina en hotelería, restaurantes, cadenas de supermercados, etc como a su vez, en el mundo.



Universidad de

San Andrés

Bibliografía

Battelle, John. «Cómo Google y sus rivales han revolucionado los mercados y transformado nuestra cultura.» Ed. Urano, 2006

Blanco, Lorenzo «El Planeamiento: Práctica de Relaciones Públicas» Buenos Aires, Ugerman Editor, 2000

Blocher, Chen Lin. «Cost Management» U.S.A., McGraw Hill, 2da Edición, 2002.

Capriotti, Paul «Planificación estratégica de la imagen corporativa» 2da edición, Ed. Ariel Comunicación; Barcelona, 2005. Pág. 223.

Di Nucci, Josefina, «Círculo superior de bebidas gaseosas y aguas saborizadas en Buenos Aires-Argentina: Organización y capital.» Revista Geográfica Venezolana [en línea] 2011

Folk, J., Garrison, R. and Noreen, E. «Introduction to Managerial Accounting.» New York, McGraw Hill, 2002.

Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius Marketing: «The Core» McGraw-Hill Publishing Co.; 7th Revised edition, 2004, Pág. 412 y 421

Randall Geoffrey, «Principios de Marketing», Segunda Edición, International Thomson Editores, 2003, Pág. 243

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, «Marketing», Sexta Edición, International Thomson Editores, 2002

Libaert, Thierry y Ockrent, Isabelle: «El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación» Ed. Limusa; México, 2005.

Mintzberg, Henry. «El proceso Estratégico» Ed. Prentice- Hall. México, 1993.

Peris, Parra y Otros. «Distribución Comercial» 6ta Edición. 2008, Capítulo 2.

Ozimek J y Stone M «The Challenge of New Marketing Issues» Journal of Database and Customer Strategy Management, 2011

Stern Nicholas «The Economics of the Climate Change» Cambridge University Press, 2007

Slack Nigel, Alistair Brandon-Jones, Robert Johnston «Operations Management» Australia: Pearson Education 8th Edition, 2016

Xifra, Jordi: «*Planificación estratégica de las relaciones públicas*» Ed. Paidós; Barcelona, 2005. Págs. 179-180.

Wilcox, Dennis L. y Ault, Phillips H. y Agee, Warren K. y Cameron, Glen T.: «*Relaciones públicas: estrategias y tácticas*» 6ta edición. Ed. Addison Wesley; Madrid, 2001. Pág. 157.

Anexos

Anexo 1



Universidad de
San Andrés



Fuente: Análisis FODA realizado para Virgen Water en base a la culminación del macro-análisis de contexto.

Anexo 2

E-commerce de Virgen Water

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water



Como se puede observar en la imagen, se agrega al ángulo derecho superior, el botón con llamado a la acción de compra manteniendo la identidad visual y acompañando el diseño del sitio web. Se agregará un botón de *Check-Out* para poder seguir navegando el sitio sin perder la compra anexada.



Sección de e-commerce del sitio web donde se dispondrán las botellas de agua para su venta, no por unidad, sino por cajas. La idea es recomendar el mejor consumo del producto para su mayor disfrute; es por ello, que se describirán recomendaciones sobre con qué alimentos y bebidas se consigue exponenciar sus propiedades, maridajes y sabor.

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water



VIRGEN
NATURAL MINERAL WATER
de las Ánimas

◀ VOLVER

STILL NATURAL MINERAL WATER

Caja de 12un. x 750 ml. Glass Bottle

Sin gas, Virgen es la compañera perfecta de la más amplia selección de comidas gastronómicas. Potencia la degustación del postre y del café, además de ser el agua de primera elección para los vinos llenos de sabores y potentes proviniendo de cepas tal como Cabernet Sauvignon y Chardonnay. Su estructura, composición y carácter le permiten combinarse con los más grandes vinos.



Con respecto a los envíos, se utilizarán cajas de embalaje de cartón duras con la aplicación del isologotipo reconociendo por la impresión del color en sus diseños, las cajas de 12 unidades de *still water* o 12 unidades de *effervescent water*.



Presentaciones de cajas de 12 unidades en carrito de compras

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water



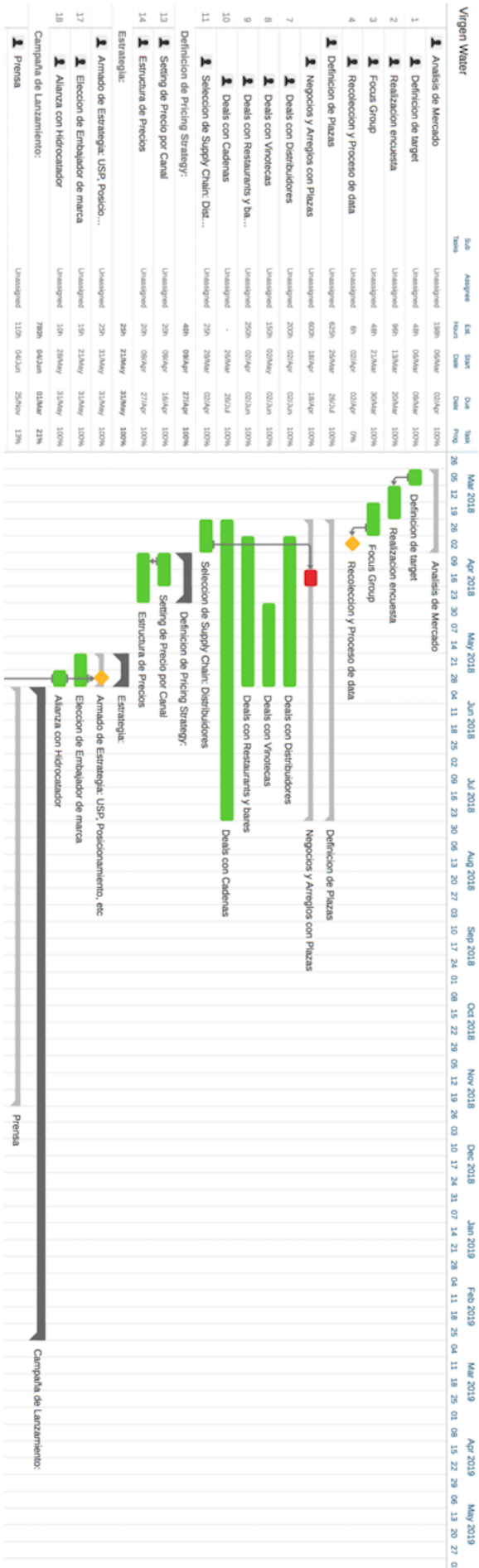
Presentación Pack Premium de 6 botellas para Sponsors

Estos packs de botella realizados con un material, diseño y presentación más premium para ser entregado a *key stakeholders* en las diferentes acciones de marca o de sponsorship.

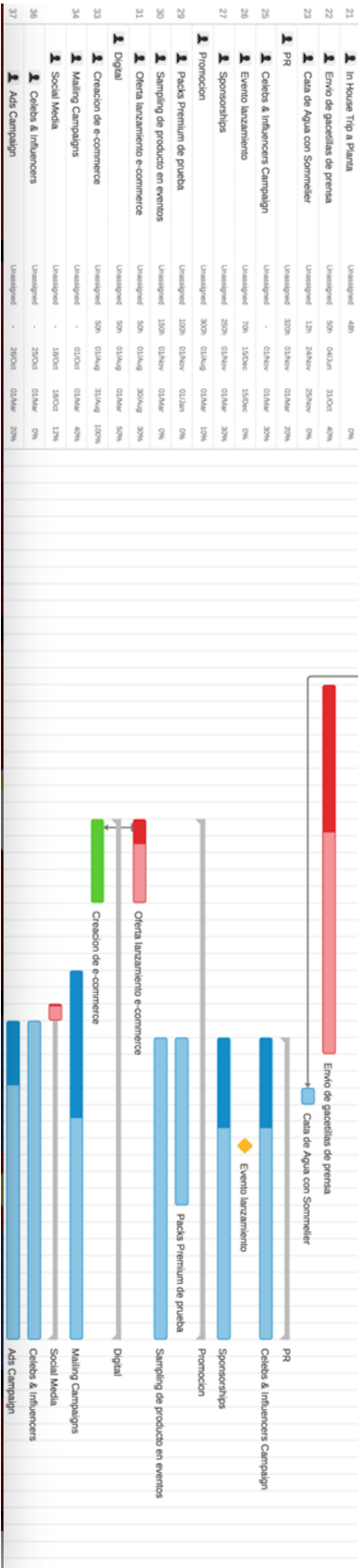
Anexo 3

En la página siguiente se encuentra el Diagrama de Gantt para Virgen Water

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water



TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water



TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water



Anexo 4

CUADRO DE CALCULOS 2

Margen sobre costo	20%	20%	20%	20%	20%
Ganancia por Margen	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 6.00
Precio de venta estimado	\$ 45.60	\$ 41.10	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00
Ganancia adicional	\$ -5.60	\$ 6.40	\$ 14.00	\$ 24.84	\$ 6.00
Ganancia Total por canal	\$ 0.40	\$ 12.40	\$ 20.00	\$ 30.84	\$ 12.00
Ventas estimadas	8000	13000	11000	8000	5000 ▲ 45000
Ganancia por canal estimada	\$ 3,200.00	\$ 161,200.00	\$ 220,000.00	\$ 246,720.00	\$ 60,000.00
Ganancia total	\$ 691,120.00	45.7%			
Costo total o inversion	\$ 1,512,000.00				

Anexo 5

Table 1

PRICE STRATEGY VIRGEN	Cadenas	Vinotecas	Distribuidores	C. Indirectos	C. Indirectos
RECUADRO 1	Precio de Gondola	Precio de Gondola		Off	On
IVA	21%	21%	21%	21%	21%
Precio de Venta	78.00	76.95	60.84	94.91	64.97
Mark Up Cliente	35%	50%	35%	35%	100%
Precio de Compra Cliente	50.00	45.00	39.00	60.84	29.40
Descuento en Factura	0%	10%	22%	0%	30%
Precio de venta sin descuentos	50.00	50.00	50.00	60.84	42.00
Inversiones acciones (% Canal)	20%	5%	0%	0%	0%
Lista con Descuento	40.00	47.50	50.00	60.84	42.00
Comision por Venta	12%	12%	0%	0%	0%
Inversion Total Canal	32%	27%	22%	0%	30%
Costo de producto	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00

Anexo 6

TF Lanzamiento de Producto para Virgen Water

Concepto	Duracion	Costo	Presupuesto Final
Comunicaciones de MKT			
Prensa			
In-house Trip: Aereos + Traslados	Por unica vez p/ 20 periodistas	\$200,000.00	
Envio Gacetillas de Prensa	4 meses	\$18,000.00	
Media Kit	2000 unidades	\$350,000.00	
Fee de Agencia	Unica vez	\$17,000.00	
PR			
Sponsorio de producto		\$400,000.00	
Fee de Agencia	Unica vez	\$20,000.00	
Celebs	Foto con producto o Produccion/Video	\$100,000.00	
Influencers	Fotos, videos, presencia, menciones/4 meses	\$100,000.00	
Fotografo	3 veces x week/ 4 meses	\$80,000.00	
Digital			
Ads	4 meses c/inversion todas las social networks	\$250,000.00	
Google Adwords & Adsense	6 meses c/inversion	\$400,000.00	
E-commerce		\$20,000.00	
Fee de Agencia		\$15,000.00	
Celebs	2 posteos x week/4 meses	\$200,000.00	
Influencers	2 posteos x week/4 meses	\$150,000.00	
Promo			
Merchandising		\$100,000.00	
Promotoras calificadas		\$120,000.00	
Sistema de Base de Datos		\$5,000.00	
Material grafico y PDV		\$120,000.00	
Trade Marketing			
Imagen en Venues		\$605,000.00	
			\$3,270,000.00