



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

*Lanzamiento de un agua saborizada en el mercado de energizantes*

**LEVITÉ GO**

**Alumna: María Sofía Iuvaro**

**DNI: 38.457.398**

**Mentora: María de las Mercedes Gerding**

**Buenos Aires, 26 de noviembre de 2021**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEÓRICO	4
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
Análisis de Entorno - PESTEL:	7
Análisis de Mercado:	16
Análisis de la Competencia:	19
Análisis del Consumidor:	25
Análisis Interno:	31
Análisis FODA:	32
ESTRATEGIA	35
Segmentación:	35
Targeting:	38
Diferenciación y Posicionamiento:	40
OBJETIVOS	42
MARKETING MIX	43
Producto:	43
Distribución:	46
Precio:	47
Promoción:	48
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	51
CONCLUSIONES	56
ANEXOS	57
BIBLIOGRAFÍA	65



Universidad de  
San Andrés

## RESUMEN EJECUTIVO

En Argentina se detecta un consumo frecuente y abundante de bebidas artificiales con azúcar, según la Encuesta Nacional de Nutrición y Salud realizada en 2019. El 67,9% de la población mayor a 18 años tiene exceso de peso. Además, el mercado de energizantes en el país representa 38 millones de litros anuales y según Global Data (empresa de consultoría y análisis de datos) va a crecer un 35% para el 2025. En los últimos años, se han realizado esfuerzos para regular el consumo de energizantes, limitando la cantidad de cafeína y taurina y restringiendo la publicidad.

Aguas Danone, empresa que busca brindar salud a través de hábitos de hidratación saludables, tiene la oportunidad de basarse en su liderazgo en aguas saborizadas con Levité y extenderlo para competir como un sustituto de los energizantes actuales. Sus targets son los jóvenes estudiantes y profesionales que necesitan energía para cumplir sus objetivos y se interesan por construir hábitos saludables.

Levité Go es la propuesta de marca de agua saborizada funcional que aporta energía de manera más natural y saludable que los energizantes, ya que está hecha a base de agua mineral y jugo de guaraná y no tiene azúcar. Su posicionamiento está centrado en el consumo diario y diurno, a diferencia de los competidores que se posicionan como opciones para el consumo nocturno o deportes extremos.

El producto se comercializará a través de supermercados, directas y distribuidores, a un precio de \$86 por botella de 500ml, mismo precio que su principal competidor Rockstar. Se realizará una campaña de comunicación combinando medios online y offline, con mensajes específicos según la etapa del funnel.

El objetivo es vender 3,6 millones de litros anuales en el tercer año, alcanzando al 20% de los segmentos target. Como la empresa tiene el know-how y la capacidad instalada para producir bebidas, no se requiere de una inversión adicional en capital. La

contribución operativa es del 24%, generando 257 mil dólares después de impuestos en el tercer año.

## **INTRODUCCIÓN**

El plan de marketing que desarrollo en este documento, está basado en la identificación de un insight de la vida cotidiana. La idea surge de observarme a mí misma y a mis contactos cercanos.

En mis 26 años de edad, tomé conciencia de que llevo un estilo de vida muy apresurado, con muchas exigencias y actividades. Y en este contexto, siempre busco dar lo mejor de mí. Pero la mayoría de las veces, me exijo más de lo que debería. Para alcanzar mis objetivos y llegar al final del día, me encuentro tomando cinco tazas de café y un litro de mate. (Otros recurren a los energizantes, aún más dañinos). Por momentos me genera ansiedad, me cuesta dormir, y me siento frustrada. Mirando a mi alrededor, me doy cuenta de que son muchos los jóvenes como yo, que tienen ambiciones, que tienen ganas de realizarse académica y profesionalmente, y que quieren darle sentido a su vida y esforzarse por alcanzar una meta.

La propuesta de este trabajo busca resolver la tensión entre el deseo de autorrealizarse y cumplir muchos objetivos, pero manteniendo un estilo de vida saludable. Mi interés está en diseñar una marca-producto que sea un aliado y un acompañante de los jóvenes, que los impulse a liberar su potencial, que los anime a seguir adelante y que les haga tener fe en sí mismos.

La solución es un agua saborizada funcional, con ingredientes naturales, que aporta energía y frescura para seguir con la rutina. El desarrollo de este producto está pensado para la empresa Aguas Danone, bajo la marca Levité.

## MARCO TEÓRICO

Para contextualizar el eje de pensamiento y estrategia del plan de marketing, se detallan a continuación algunos conceptos teóricos que se verán plasmados a lo largo del trabajo.

### Marcas con propósito:

En el libro “Start With Why”, **Simon Sinek** (2009) explica el concepto de “The Golden Circle”. Sugiere que las organizaciones deberían empezar definiendo su “why”, es decir su propósito, su razón de ser. Eso es lo que debe estar en el centro. Después, el “how”, que sería el cómo que los diferencia de la competencia. Por último, el “what”, que serían los productos o servicios que venden. Simon destaca que las empresas exitosas son las que parten del “why”, y menciona: “People don’t buy what you do, they buy why you do it”, “Las personas no compran lo que hacés, compran por qué lo hacés” (Sinek 2009, 41)

En línea con este concepto, **Alice M. Tybout** en el texto “Brand Purpose: The New and Higher Order of Branding” (Kellogg University) indica que el propósito de marca es fundamental para diferenciarse de la competencia. Menciona que hay dos factores que le dan mayor relevancia al propósito. Primero, la influencia de los millennials, que están buscando maneras de darle significado a todo lo que hacen, que quieren sentir que están contribuyendo a un bien mayor. Segundo, los medios sociales, que están haciendo que las marcas se esfuercen por comunicar contenido relevante de manera sostenida en el tiempo y que conecte con los consumidores para mantener un diálogo. Si la marca se queda estancada en hablar de características de producto, pierde relevancia y atractivo.

### Visión amplia de mercado:

En el libro de “Marketing Estratégico” de **Roger J. Best** (2007), se clarifica el concepto de visión de mercado, y de cómo una visión miope conduce a una definición estrecha

del área producto-mercado. Citando a **Theodore Levitt**, comenta que los líderes de marketing que tienen una visión amplia, ven más allá de los productos y clientes actuales, siendo capaces de descubrir nuevas oportunidades de crecimiento. Esto permite a las empresas ser más flexibles y ágiles, adaptándose y anticipándose a los cambios.

El autor menciona que una definición estratégica amplia del mercado proporciona tres beneficios principales: ayuda a detectar más necesidades insatisfechas de los clientes, ayuda a comprender los productos sustitutos y posibles amenazas de competidores, y ayuda a entender las necesidades de los clientes.

Además, explica que para que las empresas capturen buenos resultados de manera permanente, necesitan entender el significado de desarrollo vertical y lateral del mercado. Los mercados verticales permiten capturar oportunidades dentro de la definición de un área producto concreta. Por ejemplo, Nike empezó vendiendo calzado para corredores y luego se desarrolló verticalmente vendiendo ropa y accesorios. Los mercados laterales son complementos de los verticales. En el caso de Nike, desarrolló nuevas aplicaciones del calzado como las zapatillas para caminar, para jugar al fútbol, al tenis, etc.

#### Creación de valor:

En el artículo de Harvard Business Review “Marketing Malpractice: The Cause and The Cure”, los autores **Clayton M. Christensen, Scott Cook y Taddy Hall** (2005), recomiendan cómo llevar a cabo una estrategia de segmentación centrada en el valor generado para el cliente. Para desarrollar esta idea, citan la famosa frase de **Theodore Levitt**: “People don’t want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!”, “La gente no quiere comprar un taladro de un cuarto de pulgada. Quiere un agujero de un cuarto de pulgada”. Es decir, que los líderes de marketing deberían enfocarse en la solución que ofrecen, en la tarea que el cliente quiere realizar para la cual necesita cierto producto o servicio.

Relacionado con esto, **Hernán Kigel**, en la jornada de co-creación de INNFACTA de 2016, comentó que muchas veces se asocia la innovación a la novedad o a lo tecnológico, pero que en realidad, las ideas y la tecnología no son lo más importante. Lo más importante son las necesidades y los deseos de los usuarios. Dijo: “Si yo encuentro un problema y puedo solucionarlo de una manera poco novedosa pero lo soluciono, eso es innovación porque para ese mercado lo que le estás trayendo es útil”.

#### Expansión del ciclo de vida:

En el texto de Harvard Business Review, “Exploit the product life cycle”, el autor **Theodore Levitt** (1965) enumera cuatro maneras de extender el ciclo de vida de un producto o categoría, para evitar que ingrese en la etapa de declive. Éstas son: 1) Promover la frecuencia de uso entre los clientes actuales, 2) Desarrollar un uso variado del producto para los clientes actuales, 3) Crear nuevos clientes para el producto, y 4) Encontrar nuevos usos para el producto base. Dichas técnicas permiten iniciar nuevas olas de crecimiento para el producto y requieren de planificación y pensamiento con visión hacia el futuro. Por ejemplo, la gelatina “Jell-O” inicialmente era un postre, pero después encontraron maneras de extender el desarrollo. Por ejemplo, incentivaron la frecuencia de consumo lanzando muchas variedades de sabores, capturaron nuevos usuarios comunicando a las personas que querían bajar de peso y promovieron nuevos usos, construyendo el uso de la gelatina como un ingrediente para cocinar.

#### Agilidad:

En el artículo de BCG Henderson Institute, “Fast execution needs fast strategy”, **George Stalk** y **Sam Stewart** (2019), destacan un desafío que enfrentan hoy las empresas grandes. Cada vez más, están recibiendo la presión de organizaciones nuevas, pequeñas y ágiles, que amenazan su supervivencia. Últimamente, la rapidez de ejecución es más importante que el tamaño de la empresa. La competencia está migrando de la escala hacia el ritmo y el tiempo de acción.

En el texto de McKinsey, “Making your marketing organization agile: A step-by-step guide”, **David Edelman, Jason Heller y Steven Spittaels** (2016), indican que ser ágil implica estar constantemente analizando el mercado en tiempo real, buscando nuevas oportunidades mediante el desarrollo de testeos rápidos y de iteración. En un mundo de revolución digital donde las personas están acostumbradas a exigir resultados en muy corto tiempo, se resalta la necesidad de que las empresas acorten sus tiempos de desarrollo de productos y se animen a lanzar nuevas propuestas al mercado. El gran desafío para empresas maduras y establecidas, es animarse a salir de su “business as usual” y ser agresivas en aplicar técnicas de agilidad y transformar su negocio.

## **ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

### Análisis de Entorno - PESTEL:

Este análisis ayuda a comprender qué factores intervienen y cómo afectan el desarrollo de la categoría de energizantes. Dentro de las variables que lo componen, las más relevantes para el proyecto son: económica, social, ecológica y legal.

### *Análisis Económico:*

A continuación, se detallan algunos indicadores económicos publicados por el INDEC que se deben tener en cuenta para entender el contexto.

#### - Actividad Sectorial:

El Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes reflejó una caída de -2,1% en el 2020. En 2018 creció +2,8% y en 2019 decreció -2,6%.

El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) cayó -9.9% en 2020. En los años de 2018 y 2019 la caída fue de -2% aproximadamente.

La Utilización de la Capacidad Instalada en la Industria Manufacturera (UCII) se estimó en 55,7% para 2020, mientras que en 2018 y 2019 era de 63,0% y 59,4%



respectivamente. En el sector de alimentos y bebidas este indicador fue mayor, llegando a 60,2% en 2020.

El Índice de Producción Industrial Manufacturero cayó -7,6% en 2020, mientras que en 2018 y 2019 cayó -5% y -6,3% respectivamente. En el caso de alimentos y bebidas, se registró una leve recuperación de +0,3% en 2020.

- Comercio:

Las ventas en millones de pesos aumentaron un 45% en supermercados durante el 2020. La categoría de bebidas aumentó por debajo del promedio, alcanzando un 38,3%.

Las ventas en autoservicios mayoristas aumentó un 49,2%, mientras que en bebidas aumentó un 34,3%.

En ambos canales, el peso de la categoría de bebidas es aproximadamente un 11% del total.

- Precios:

El índice de precios al consumidor (IPC), reflejó un aumento del 36,1% a nivel general en el 2020. En el caso de alimentos y bebidas no alcohólicas el aumento fue de 42,1%.

- Salarios:

La variación interanual del Índice de Salarios a diciembre del 2020 fue del 33%, cuando en 2019 había sido del 40,9%.

En conclusión, Argentina presenta una caída en el PBI y en la actividad económica en el 2020. La categoría de bebidas crece en menor proporción al promedio tanto en supermercados como autoservicios, y hay ociosidad de capacidad instalada para producir.

### *Análisis Social:*

- **Distribución Etaria:**

De acuerdo a la pirámide poblacional de Argentina en 2020, el 24,5% tiene menos de 15 años, el 31% tiene entre 15 y 34 años (7,8% entre 15 y 19, 7,8% entre 20 y 24, 7,7% entre 25 y 29, y 7,4% entre 30 y 34 años), y el 37,9% restante tiene 35 o más.

- **Clases Sociales:**

De acuerdo a la pirámide social argentina publicada por la consultora W para fines de 2018, el 5% de la población es de clase alta, el 45% es media y el 50% restante es baja.

- **Educación y Trabajo:**

Acorde a los números del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (INDEC), hacia 2018 había un total de 907 mil alumnos, nuevos inscriptos, re-inscriptos y egresados de carreras de pregrado y grado, según instituciones universitarias de gestión privada. Esto representa aproximadamente el 2% de la población argentina. Según instituciones universitarias de gestión estatal, había un total de 3,3 millones. Esto representa aproximadamente el 7,6% de la población. Entonces se podría decir que cerca del 10% de los habitantes son estudiantes universitarios o egresados.

Acorde a la Encuesta Nacional de Jóvenes del 2014, casi 6 de cada 10 jóvenes entre 15 y 29 años concurren a un establecimiento de educación formal (colegio primario o secundario, terciario o universidad) o asistieron en el último año a un curso de educación no formal. 1 de cada 4 sólo se dedica a estudiar, sin trabajar. Este es el caso en su mayoría de los que no tienen hijos.

El 64% de los jóvenes aún viven con sus padres, mientras que el 29% son independientes y no viven en su hogar de origen. Aproximadamente el 47% de los jóvenes trabaja.

- Salud y Alimentación:

Según la Segunda Encuesta Nacional de Nutrición y Salud realizada en 2019, el 67,9% de la población argentina de 18 años y más tiene exceso de peso, el 34% tiene sobrepeso y el 33,9% obesidad.

Esta misma encuesta reveló que el 36,7% de la población consume bebidas artificiales con azúcar al menos una vez al día, tomando como referencia los últimos tres meses. Respecto al nivel educativo, los que no terminaron el secundario tienen un mayor consumo de bebidas azucaradas (43,4%), que los de mayor nivel educativo (29,5%).

En cuanto a la lectura del etiquetado nutricional, 3 de cada 10 personas de 13 años y más, mencionaron que leen la tabla nutricional de los productos que compran.

Un artículo de 2017 publicado por Kantar (empresa de consultoría de marca y análisis de datos) refleja que al 73% de la población le preocupa su dieta, y un 63% hizo cambios en sus costumbres en búsqueda de una alimentación más saludable.

La encuesta nacional realizada en 2019 por el Centro de Investigaciones Sociales de la UADE (Universidad Argentina de la Empresa) reflejó que el 44% de la población mayor a 16 años, está atenta a los nuevos productos alimenticios que los ayuden a tener una dieta saludable. El 49% consume alimentos de bajas calorías.

- Millennials y Centennials:

La generación millennial está integrada por las personas que nacieron entre los años 1980 y 1995, y los centennials son los que nacieron después de 1996. Se estima que hacia 2025, los millennials van a representar el 70% de la fuerza laboral mundial, y los centennials el 30%.

Los millennials han sido descritos como la generación más educada de la historia. Un artículo de Forbes de 2019 “8 Characteristics Of Millennials That Support Sustainable Development Goals”, menciona que tienen más acceso a una educación superior y están motivados por aprender. Se menciona que, según el Pew Research Center, el 63% de los millennials valoran una educación universitaria y se están preparando para ello. Respecto a la alimentación saludable, se destaca que 8 de cada 10 millennials asegura que comer sano es clave para el bienestar. El acceso a internet hace que sean más conscientes sobre estos temas. Incluso se resalta que están dedicados a alcanzar un balance de vida-trabajo y que toman decisiones para priorizar su salud mental y física.

El informe de Kantar de 2018, “Centennials a los 21”, declara que el 76% de los centennials globales se esfuerzan constantemente por mejorar sus capacidades de varias formas. El 61% está de acuerdo con la afirmación: “me gustan las marcas que representan sus propios valores”.

El estudio realizado por Kantar para Latinoamérica en 2019, “Desmitificando a los millennials”, menciona que el 34% de los millennials son de altos ingresos y tienden a tener familias de una o dos personas, siendo menos probable que tengan hijos.

El estudio global realizado por Nielsen en 2015 denominado “Estilos de Vida Generacionales”, refleja que los jóvenes son los que más aspiran a hacer dinero y tener una carrera profesional exitosa. El 37% de la generación Z y el 36% de los millennials selecciona “hacer dinero” como una de sus tres principales

aspiraciones. El 31% de la generación Z y el 28% de los millennials seleccionan “carrera satisfactoria”.

En resumen, estos grupos de jóvenes tienen altas aspiraciones en cuanto a su vida profesional y desarrollo económico. Son ambiciosos y tienen metas exigentes, que requieren de un gran esfuerzo y energía para conseguirlas. Además, están cambiando sus hábitos de alimentación, buscando un balance más saludable.

#### *Análisis Ecológico:*

- Plástico y Reciclaje:

Según informa Greenpeace, se ha incrementado la producción global de plástico en los últimos 50 años. En la última década se produjo más plástico que en toda la historia de la humanidad. Se menciona que alrededor de ocho millones de toneladas de plástico terminan en el océano cada año.

National Geographic de España publicó un documento en 2018, donde enumera los tipos de plástico y los clasifica según la facilidad de reciclarlos. La escala es la siguiente: fácil, factible, difícil y muy difícil. Comenta que el PET (Tereftalato de polietileno) es fácil de reciclar. El PET está presente en botellas de bebidas, tarros de comida, botellas de champú y fibras de ropa.

En cuanto a Buenos Aires, el artículo publicado en Infobae en 2018, “Residuos: El 13% de la basura que se genera en la Ciudad son plásticos y apenas se recicla una cuarta parte”, destaca que se reciclan 225.000 toneladas de plástico cada año. Esto representa el 24% del material disponible, lo que implica que se desconoce el paradero del 76% restante. Mencionan las palabras de Mario Tonelli, director ejecutivo de Ecoplas (Entidad Técnica Profesional especializada en Plásticos y Medio Ambiente): “La sociedad debe concientizarse de que el reciclado es la mejor solución para contribuir con el medio ambiente ya que implica una reducción significativa en el volumen de residuos producidos y, a la

vez, se ahorra energía y recursos facilitando una economía circular.” Indican que según Ecoplas, la capacidad de la industria para reciclar está funcionando a un 54%.

La asociación civil llamada CEMPRE (Compromiso Empresarial para el Reciclaje), que tiene como objetivo aumentar los niveles de reciclaje en Argentina, relevó el 90% de los municipios del país en 2018 y detectó que el 18% tiene programas de separación en origen para grandes generadores, el 51% tiene plantas de clasificación y el 30% de los habitantes tiene acceso a recolección diferenciada. Además, de las plantas relevadas, se registró una tasa de rechazo de materiales del 56% (total de material ingresado menos total de material comercializado, dividido el total de material ingresado).

Entonces, hay oportunidad de incentivar prácticas sustentables para disminuir el impacto en el medioambiente, tanto en las empresas productivas como en los consumidores.

#### *Análisis Legal:*

- Ley de Góndolas (N° 27.545)

En el año 2020, el gobierno sancionó la ley de góndolas que limita a 30% el espacio de venta físico o virtual que puede tener una categoría de producto por proveedor. Declara que tiene que haber mínimo cinco proveedores de distintas empresas. Las empresas pequeñas deben tener mínimo el 25% del espacio por categoría de productos.

- Ley de Defensa del Consumidor (N°24.240):

En el artículo 4 se establece: “El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización.”

- Proyecto de Ley de Etiquetado Frontal:

En octubre de 2020, el Senado argentino le otorgó media sanción a un proyecto de ley del etiquetado frontal de los empaques de alimentos y bebidas. Este proyecto es visto como una herramienta para empoderar al consumidor y generar educación alimentaria. El artículo 4 expresa: “Todo alimento, cualquiera sea su origen, envasado en ausencia del cliente y listo para ser ofrecido al consumidor en el territorio nacional, al cual se aplique el rotulado nutricional y en cuya composición final el contenido de azúcares, grasas saturadas y/o sodio exceda los valores establecidos, debe contar con etiquetado de advertencia en el rotulado del envase”.

Hay varios países de Latinoamérica que ya cuentan con una ley de etiquetado como Chile, Uruguay y Perú.

- Proyecto de Ley, reforma tributaria 2017- Impuesto al Azúcar: (N° 27.430)

El proyecto de ley de 2017 tenía la intención de gravar un impuesto al azúcar añadido artificialmente en las bebidas sin alcohol, gracias a las recomendaciones de la OMS, pero finalmente no prosperó al ser desaprobado por el congreso. El impuesto proponía una tasa nominal del 17% (efectiva del 20,48%) para bebidas donde se añadía azúcar de manera artificial en el proceso de producción. Este impuesto no alcanzaba a los productos que utilizaban el dulzor de jugos naturales en mayor concentración, sin agregar azúcar artificial.

La ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) definió a los azúcares libres: “Se entenderá por azúcares libres añadidos a los monosacáridos y/o los disacáridos añadidos a los alimentos por los fabricantes, otros derivados de azúcar y/o endulzantes calóricos análogos que sean utilizados a los fines de endulzar bebidas. En esta clasificación se incluyen el azúcar blanco, el azúcar moreno, azúcar en bruto, jarabe de maíz, sólidos de jarabe de maíz, jarabe de maíz de alta fructosa y/o sus productos

invertidos, jarabe de malta, jarabe de arce, edulcorante de fructosa, fructosa líquida, miel, melaza, dextrosa anhidra y dextrosa cristalina, entre otros edulcorantes de alto contenido calórico. No se considera azúcar añadido los edulcorantes sin aporte calórico.”

- Disposición 3634/2005 - ANMAT:

La ANMAT emitió una disposición definiendo las bebidas energizantes, limitando la cafeína que pueden contener y regulando la publicidad.

Artículo 1: “Serán encuadradas como suplementos dietarios las bebidas no alcohólicas que tengan en su composición ingredientes tales como taurina, glucuronolactona, cafeína e inositol, acompañados de hidratos de carbono, de vitaminas y/o minerales y/u otros ingredientes autorizados, con los valores máximos que se detallan a continuación: TAURINA: 400 mg./100ml. GLUCURONOLACTONA: 250 mg./100ml. CAFEÍNA: 20 mg./100ml. INOSITOL: 20 mg./100 ml.”

Artículo 5: “La publicidad y difusión de por cualquier medio que se utilice, se deberá ajustar a la normativa vigente, quedando sujetas a las siguientes restricciones: a) No deben ser asociadas directa o indirectamente al consumo con bebidas alcohólicas. b) No deben presentarse como productoras de bienestar o salud. c) Su consumo no debe vincularse con ideas o imágenes de mayor éxito en la vida afectiva y/o sexual de las personas, o en actividades deportivas, o hacer exaltación de prestigio social, virilidad o femineidad. d) En el mensaje no deben participar, en imágenes o sonidos, menores de dieciocho (18) años de edad.”

- Proyecto de Ley Bebidas Energizantes:

En 2010 se presentó un proyecto de ley de bebidas energizantes o estimulantes.



“Artículo 1: Se prohíbe en todo el territorio nacional la venta de las bebidas conocidas como energizantes, a menores de dieciocho (18) años de edad.”

“Artículo 6: El incumplimiento de la prohibición establecida en el artículo 1º, es sancionado con multa de tres (3) a treinta y tres (33) Salarios Mínimos Vital y Móvil...”

En el artículo “Regulan bebidas energizantes” de “The Food Tech” (la tecnología de los alimentos) del 2020, se enuncia que en países como Francia, Noruega y Dinamarca, las bebidas energizantes solo se pueden vender en farmacias. En otros países como Argentina y Uruguay, se condiciona el contenido de cafeína y taurina. Las preocupaciones de estos países se deben por un lado al contenido de ingredientes como cafeína y azúcar de estas bebidas. Se recomienda una ingesta diaria máxima de 400 mg de cafeína y 20 g de azúcar por día. Por ejemplo, una lata de 500 ml de Monster Energy contiene 169 mg de cafeína y 57 g de azúcar, que equivalen a dos tazas y media de café y 14 terrones y medio de azúcar. Y por otro lado, también es alarmante el efecto nocivo por combinarlas con alcohol o consumir en exceso, pudiendo causar insomnio, dolores de cabeza, arritmias, taquicardia y presión arterial alta.

Si bien en Argentina hay leyes que todavía se sancionaron, como el etiquetado frontal, el impuesto al azúcar o la prohibición de la venta de bebidas energizantes a menores de 18 años, es importante tenerlas en cuenta a la hora de comprender el entorno y las tendencias latentes. Aunque no estén vigentes hoy, son temas recurrentes que en cualquier momento podrían sancionarse.

### Análisis de Mercado:

En esta sección se desarrollan las tendencias de mercado en el rubro de energizantes y luego su dimensionamiento, considerando datos globales y de Argentina, con perspectiva hacia adelante.

### *Tendencias de mercado:*

- **Hidratación Saludable y Funcionalidad:**

Según un reporte de Global Data de Noviembre del 2020, "Global Soft Drinks Performance and Outlook", la hidratación saludable con beneficio funcional va a ser muy importante para los consumidores al atravesar la salida de la pandemia. En Latinoamérica se detecta una tendencia en favor de bebidas con pocas calorías y sin azúcar ni aditivos. El estilo de vida apresurado y ocupado está impulsando el crecimiento de bebidas con energía que otorgan funcionalidad. Es fundamental tener en cuenta estos aspectos ya que van a generar la evolución de la categoría de energizantes, donde los consumidores están buscando atributos de naturalidad, liviandad y funcionalidad.

- **Formulación e Ingredientes:**

La formulación de los energizantes está tomando un rol importante debido a que los consumidores son más conscientes de su salud y del impacto negativo de los ingredientes artificiales. Perciben que los energizantes con sabor a fruta están hechos con jugo natural concentrado y por eso son más atractivos para el 46% de los consumidores globales que dicen elegir una marca que tenga ingredientes naturales. Global Data destaca el ejemplo de dos energizantes: 1) Tenzing en Gran Bretaña: tiene una fusión de las frutas frambuesa y yuzu, y contiene cafeína de origen natural y vitamina C; 2) Unrooted en Estados Unidos: es 100% natural, está hecho de la fruta africana baobab con mango, sin cafeína ni azúcar agregada. Tiene bajos niveles de azúcar natural para aportar un boost de energía.

- **Innovación:**

Brenntag es una distribuidora de ingredientes alimentarios líder a nivel mundial que además tiene una unidad de "Food & Nutrition" que ofrece servicios técnicos para el desarrollo y creación de alimentos, donde buscan convertir las

tendencias en productos concretos. “Brenntag Food & Nutrition” publicó un artículo en 2020, “Alerta de tendencia: evolución del mercado de las bebidas energéticas”, donde explica que la categoría de energizantes ha dejado de ser un nicho y se ha convertido en una tendencia mayoritaria. Marcus Kammerer, director de ventas de Sweet & Beverage Solutions, Brenntag Food & Nutrition, comenta que hoy en día casi todas las bebidas energéticas están hechas de la misma manera. Contienen taurina, cafeína y las mismas vitaminas. La diferenciación está dada solo por el sabor y la cantidad de azúcar. Marcus indica que hay un espacio para una nueva generación de bebidas energéticas, orientada a consumidores que quieren algo distinto. Dice: “Los consumidores buscan obtener una funcionalidad específica de sus bebidas energéticas; una funcionalidad que suele estar ligada a las actividades que realizan, ya sea trabajar, estudiar, jugar online o practicar deporte. Puede que también busquen etiquetas limpias, ingredientes naturales y orgánicos o garantías de productos saludables”. En Brenntag están trabajando en el desarrollo de tres conceptos:

- 1) Energía vegetal: “combina la capacidad de inyección de energía del guaraná, la maca, la yerba mate y la cafeína natural con vitaminas de origen natural y extractos de plantas medicinales”.
- 2) Energía nootrópica: “este concepto para mejorar la concentración recibe su fuerza de la combinación sinérgica de cafeína y una fuente de L-teanina, mezcladas con vitaminas, minerales y ginkgo biloba.”
- 3) Potencia física y mental: renovación de la bebida energética clásica. “Hemos rediseñado la formulación clásica y hemos añadido ingredientes naturales tales como nuez de cola y cafeína natural. Hemos agregado arginina, un aminoácido vinculado a unos mayores niveles de alerta, y hemos utilizado vitaminas de origen natural”, explica Thomas Fanzlau, director de unidad de negocio de Food & Nutrition Solutions.

### *Dimensionamiento del mercado:*

De acuerdo a la última información de Global Data del 2020, la categoría de energizantes (energy drinks) vendió globalmente 15 mil millones de litros al año, lo que equivale a 56 mil millones de euros de facturación. Aunque solo representa el 2% del volumen total de bebidas sin alcohol (soft drinks), su participación en valor crece a 7%. Energizantes es la segunda categoría con precio por litro más alto, después de los café helados.

En Latinoamérica, la categoría vendió 778 millones de litros en el año 2020. Eso es un 46% más de lo que vendía en 2015 (532 millones). En el mix de bebidas sin alcohol, representa cerca del 1% en volumen y 2% en valor. Según las estimaciones de Global Data, para el 2025 se espera que la categoría crezca un 58%, llegando a 1,2 miles de millones de litros en dicho continente.

En Argentina, la venta de energizantes son 38 millones de litros anuales, que equivalen a 100 millones de unidades y representan cerca del 1% en el mix de bebidas sin alcohol. Según sus estimaciones, el mercado de energizantes va a seguir evolucionando, aumentando alrededor de un 35% para el 2025.

### Análisis de la Competencia:

#### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter:*

Este análisis describe de manera general las fuerzas que hacen que un mercado sea atractivo o no. Permite detectar de manera rápida cómo funciona la industria y qué se debe tener en cuenta a la hora de pensar el lanzamiento de un producto.

#### 1) Amenaza de Nuevos Competidores:

La amenaza de nuevos competidores es media debido a tres factores principales: las economías de escala que gozan los jugadores a medida que aumentan la producción, la necesidad de capital para invertir en líneas de

producción y la diferenciación de las marcas existentes que tienen un posicionamiento establecido desde hace tiempo.

La principal amenaza proviene de las empresas grandes de bebidas que ya tienen líneas de producción y capacidad instalada. Por ejemplo, PepsiCo lanzó a finales del 2020 una nueva bebida energizante llamada Rockstar, que apunta a conquistar el consumo diurno con una propuesta más natural.

## 2) Amenaza de Productos Sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que el consumidor puede sustituir el energizante con mucha facilidad y con diversidad de opciones dentro de las bebidas sin alcohol. Los posibles sustitutos podrían ser el café y el té fríos o calientes, el mate, los jugos de frutas o verduras, las aguas saborizadas y las gaseosas. No hay un costo adicional por cambiar de un producto a otro, e incluso están todos en un mismo punto de venta. En el caso del consumo nocturno, hay diversidad de bebidas con alcohol que no llevan energizante, por lo que también se puede sustituir fácilmente.

Un ejemplo de sustituto importante sería Coca-Cola que lanzó en marzo del 2021 una propuesta de gaseosa con café. Está extendiendo su portafolio para competir en el mercado de energizantes.

## 3) Poder de Negociación de Compradores:

El poder de los compradores como supermercados o distribuidores, es alto ya que compran en grandes cantidades y de manera frecuente, e influyen a la hora de fijar precios y exigir descuentos. Además, los compradores pueden elegir entre distintas marcas y los costos de cambio son escasos. Incluso pueden definir no comercializar ciertos productos.

Igualmente, por ejemplo Coca-Cola que tiene la marca Monster y ahora la gaseosa con café, goza de un beneficio para negociar, ya que se apalanca en

las gaseosas regulares. Las empresas con diversidad de portfolio recuperan poder al negociar con todas sus líneas de productos, basándose en sus productos estrella.

Por otro lado, con la ley de góndolas se limita el poder de ambos fabricantes y compradores, ya que se define por ley el máximo de espacio que pueden ocupar las marcas en una góndola, y la cantidad mínima de fabricantes que deben estar presentes.

#### 4) Poder de Negociación de Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es medio. Aunque son pocas las casas de sabores que proveen de los ingredientes principales, generalmente los fabricantes las hacen competir para definir con quién concretar la compra de los insumos. De hecho, no hay necesariamente una exclusividad donde una casa de sabores provea de ingredientes para todos los productos de una empresa. En general los fabricantes compran insumos a más de una casa saborista. Por ejemplo Danone trabaja con tres casas saboristas: Firmenich, Givaudan e IFF. Las tres proveen esencias para distintos sabores de las aguas saborizadas.

En cuanto a proveedores de etiquetas, films y envases, los fabricantes comparan precios de manera frecuente, por lo que limita el poder de los proveedores. Pero por otro lado, en general las empresas suelen manejarse con los mismos proveedores porque se conocen y saben cómo trabaja cada uno. Salvo que haya algún tema de capacidad limitada o un problema de precios, es probable que se mantengan con los mismos.

Hay veces que las empresas firman acuerdos con algunos proveedores para que sean aliados estratégicos. Esto implica que para cada proyecto nuevo, el proveedor tiene que estar incluido en el pedido. Aunque compite por igual con los demás proveedores, tiene el beneficio de estar incluido y considerado en todos los proyectos.

## 5) Rivalidad entre Competidores Existentes:

La competencia es intensa entre las marcas establecidas que dominan la categoría. Speed, Red Bull y Monster concentran el 87% del mercado. De acuerdo a la última información de Global Data de 2019, Speed lidera el mercado con 41% de participación en volumen y 56% en valor. Monster tiene el 19% del mercado en volumen y 13% en valor. Y Red Bull, 12% en volumen y 18% en valor. Es decir que, Monster tiene la segunda posición en volumen, y Red Bull la tiene en valor.

### *Microentorno. Profundización de los competidores:*

El análisis del microentorno detalla una mirada más completa de los principales jugadores en el mercado, definiendo el posicionamiento de cada uno y permitiendo identificar posibles espacios para capturar.

#### **- Speed:**

Speed es la marca número uno de energizantes en Argentina y fue la primera en llegar al país en 2001. Su producto tiene cafeína, taurina y vitaminas, y viene en formato de latas de 250 y 500 ml. Recientemente se incluyó en el pack el claim de "N°1" y "líder" y la mayoría de sus publicaciones en redes sociales comunica este mensaje.

Aunque en su web dice que combinar energizante con alcohol es nocivo para la salud, su posicionamiento se centra en el consumo nocturno con bebidas alcohólicas. La marca genera contenido con celebrities como Marcelo Tinelli y con el DJ Meme Bouquet. Tiene presencia en eventos como el Martín Fierro, y en boliches, bares y fiestas de todo el país. Además, comercializa merchandising "Speed Originals" como remeras, auriculares, heladeras y parlantes.

A pesar de su foco en la ocasión de salidas nocturnas, empezó a dirigir algunos mensajes incentivando el consumo las 24hs, en momentos como el comienzo del día y durante una jornada laboral.

La empresa tiene una segunda marca de energizantes llamada Block que viene también en latas de 250 y 500 ml y a un precio menor que Speed.

- **Red Bull:**

Red Bull se vende en Argentina desde el 2002. Tiene un portafolio de productos más extendido que Speed, ya que ofrece tres variedades de energizantes: regular, sin azúcar y una versión con sabor tropical lanzada a comienzos del 2021. Vienen en latas de 250 y 355 ml. En cuanto a ingredientes, están basados también en cafeína, taurina y vitaminas.

El posicionamiento de la marca está dado en el mundo deportivo, especialmente en los deportes extremos. Está presente en eventos como el Rally Dakar, y es sponsor de atletas en el rubro del ciclismo, esquí, motociclismo, automovilismo, y más. Red Bull es valorada por atletas, personas con profesiones de alta demanda y en largas jornadas de manejo. En segundo lugar, se posiciona como una alternativa para los estudiantes y para los días de trabajo.

Su claim principal es “Red Bull te da aalas” y sus mensajes en redes sociales están alineados a este concepto. En la página web sumó una sección donde expone que Red Bull se puede consumir en muchos momentos, bajo el concepto “Diferentes ocasiones, mismas aalas”.

- **Monster:**

En 2014, Monster Beverages Corporation hace un acuerdo con The Coca-Cola Company y se vuelven socios estratégicos. La marca Monster Energy se lanza en Argentina en 2018.



Su portafolio viene en latas de 473 ml a base de cafeína, taurina y vitaminas. Tiene tres líneas de productos: 1) Original, 2) Ultra: sin azúcar y en tres sabores frutales, 3) Juice: con jugo de fruta concentrado de mango.

Su posicionamiento se centra en el público millennial, ofreciendo un precio más bajo para acercarse al target. Comunica que Monster es un estilo de vida, y su claim principal es “Desatá a la bestia”. Está presente en el mundo de los atletas, pero también en el de los músicos, skaters, hipsters y riders.

- **Rockstar:**

PepsiCo compra globalmente la marca Rockstar en marzo de 2020 y la lanza en Argentina a finales de ese mismo año. En principio comercializa un solo producto que es una botella de PET de 500 ml. A nivel de receta, se diferencia de las demás marcas en la incorporación de ingredientes de origen natural como extractos de guaraná y ginseng. Igual que la mayoría, también contiene azúcar, cafeína, taurina y vitaminas.

En cuanto a su posicionamiento, Rockstar pretende cubrir el espacio de momentos laborales, como complemento de las actividades diarias, apuntando a un público trabajador con un precio accesible. Busca un precio equivalente al de una botella de gaseosa, para democratizar la categoría que siempre estuvo a un precio premium.

En su campaña de lanzamiento, se presentan personajes como un chofer de colectivo, un albañil, una repartidora y una empleada de una pyme. Pablo Lescano, líder de la banda de cumbia Damas Gratis, aparece para devolverles la energía con la bebida Rockstar. Los claims que transmite son “Ponele Rockstar a tu día” y “A todo Rockstar”, construyendo el posicionamiento de consumo diario.

- **Coca-Cola con Café:**

Es relevante destacar el reciente lanzamiento de Coca-Cola con café, ya que es técnicamente una gaseosa pero compite directamente con los energizantes.

Su posicionamiento es el de una bebida que combina la frescura de la gaseosa con la energía del café. Apunta a un consumo diurno, otorgando energía extra para acompañar el ritmo habitual de cada uno. La campaña de lanzamiento está centrada en el mensaje: "Recargá el sabor de tu break". A diferencia de las gaseosas existentes que registran un mayor consumo en las comidas, con esta propuesta Coca-Cola busca cubrir ocasiones fuera de las comidas. La bebida se presenta en formatos de lata de 220ml y botella PET de 250ml y no tiene azúcar.

#### Análisis del Consumidor:

En el análisis de consumidor primero se describen características de los jóvenes respecto a su estilo de vida y su vínculo con bebidas energizantes, en base a fuentes secundarias. En segundo lugar, se exponen los resultados de una encuesta primaria realizada en abril de 2021.

#### *Investigación Secundaria:*

- Jóvenes argentinos: activos, cansados, estresados

Los jóvenes argentinos viven en un mundo demandante y exigente, lo que hace que el bienestar físico y mental sea una prioridad. Tienen un estilo de vida activo y cansador, por lo que necesitan de energía para conseguir sus metas y objetivos.

De acuerdo a los resultados de un sondeo privado publicado por El Cronista en 2017, el 82% de los argentinos duermen menos de siete horas por día. Según una investigación del Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales de Siglo 21 realizada en 2018, el 32,5% de los trabajadores argentinos dice que se encuentra tan cansado que después del trabajo no puede dedicarse a nada más.

En cuanto al agotamiento emocional, cerca del 40% indicó que le resulta difícil relajarse después del trabajo. A pesar de esto, el 90% señala que es persistente en su trabajo y el 88% se describe como trabajador fuerte y enérgico. Además, el 83% dice que está orgulloso del trabajo que hace.

En línea con el estrés, el 25% de la población siente síntomas de malestar emocional y ansiedad, el 19% siente cansancio físico, el 16,6% siente poca energía y el 11,8% siente dificultad para concentrarse.

Una investigación realizada por la consultora D'Alessio Irol en 2013, reflejó que cada vez es más común que los jóvenes padezcan de estrés laboral. Afirma que el 80% de los trabajadores argentinos padecen esta enfermedad de manera frecuente y en general no llegan a los 25 años de edad. Como hay muchos jóvenes que estudian y trabajan, esto les implica una doble carga de esfuerzo.

Mara Diz, especialista en Factores Psicosociales en el Trabajo de la Sociedad de Medicina del Trabajo de Buenos Aires, explicó: "Los tiempos laborales se han acelerado, y pareciera que todo tiene que ser ya. La necesidad de ascenso es cada vez mayor. Antes, uno llegaba a gerente a los 40 años y hoy lo puede hacer a los 32." Mara hizo un estudio entre empleados jóvenes que ocupan posiciones altas y encontró que el 68% tenía preocupaciones frecuentes, el 64% vivía pensando en las tareas futuras en vez de disfrutar el momento y el 41% sentía que no le alcanzaba el tiempo para terminar sus tareas.

- Vinculación con bebidas energizantes

Respecto al vínculo con las bebidas energizantes, el Instituto Universitario de Ciencias de la Salud realizó a fines del 2013, investigación online en jóvenes de entre 18 y 40 años. El grupo etario más grande fue el de 21-30 años con el 62,3%. El 47,0 % terminó estudios terciarios, universitarios o de posgrado, y el 48,7% dijo estar empleado.

El estudio reflejó que el 73,8 % de los encuestados consumió una bebida energizante al menos una vez en el último año y el 74,9 % de ellos la mezcló con alcohol. En cuanto a ocasiones de consumo las más populares fueron “cuando salgo de noche”, “en la discoteca” y “en el bar”. Las razones de consumo principales fueron “porque da energía”, “para recuperarme del cansancio”, “porque me gusta su sabor”, “para mantenerme despierto”. Respecto a la motivación del sabor, se interpreta que la dulzura de la bebida energizante enmascara el sabor del alcohol y lo hace más aceptable.

La ingesta media de cafeína fue de 0,12 mg/kg/día, con valores medios de 0,65 mg/kg/día en los consumidores crónicos que consumen mínimo dos o tres veces por semana, y de 5,81 mg/kg/única ocasión en los consumidores agudos que consumen de manera ocasional y corto tiempo como en una salida a un bar.

Además, se vio que la ingesta de cafeína fue significativamente más alta para los jóvenes de entre 18 y 20 años, y que las mujeres consumen más que los hombres al ajustar por el peso corporal.

Las marcas consumidas con mayor frecuencia fueron Speed (72,1%) seguida por Red Bull (19,4%).

#### *Investigación Primaria:*

Se realizó una encuesta online en abril de 2021 a 125 jóvenes argentinos de entre 15 y 35 años, con el objetivo de entender su estilo de vida, su actitud frente a los energizantes, sus motivaciones, barreras y ocasiones de consumo.

#### - Perfil de los encuestados:

En cuanto a las edades de los encuestados, el 6% tiene entre 15 y 18 años, el 50% entre 19 y 24, el 30% entre 25 y 29, y el 14% entre 30 y 35. El 73% son mujeres y el 27% varones.

Respecto a qué se dedican, el 35,2% estudia, el 26,4% trabaja y el 38,4% estudia y trabaja. El 67% declara estar bastante ocupado o muy ocupado durante el día, y el 74% afirma terminar bastante cansado o muy cansado al final de la jornada. Cuando se les preguntó por las horas que le dedican al estudio y/o trabajo, el 52% dijo entre 6 y 9 hs, el 30% dijo 10 hs o más, y el 18% dijo menos de 6 hs.

La mayoría de los encuestados consumen café (61%) o mate (52%) para tener energía durante su rutina y llevar adelante sus tareas diarias.

- Vinculación con energizantes:

Solamente el 9% de los jóvenes declara consumir energizantes y el 75% de ellos consume 1 vez al mes. La ocasión de consumo principal es para salir de noche mezclando con alcohol (68%). En segundo lugar lo consumen para estudiar o trabajar (41%) y para hacer deporte (18%).

- Barreras:

Cuando se les preguntan las razones por las cuales no consumen energizantes, el 46% de las respuestas hace referencia al impacto en la salud y la falta de naturalidad. Algunos incluso dicen que les da miedo el efecto que podrían generar, que tienen el prejuicio de que los energizantes hacen mal, que tienen mucho azúcar y cafeína, y que los ven como una bebida para consumir con alcohol.

Para citar algunos ejemplos textuales:

- “Suelen tener muchas azúcares y me da miedo que se me acelere el ritmo cardíaco”
- “Porque no creo que sea sano, trato de no ser tan invasiva con mi cuerpo”
- “Tiene la mala fama de no ser sano”

- “Por su composición química, quisiera tener una opción natural”
- “Porque no parecen muy saludables, o parecen más para alcohol”
- “Tengo un preconceito de que es demasiada cafeína para mi cuerpo y que puede hacer mal a la salud”
- “Porque no sé qué le hace a mi organismo y me da un toque de miedo”

Por otro lado, en un 23% de los encuestados mencionan que no les gusta el sabor. En el resto de las respuestas algunos indican que con el café les alcanza, que no ven necesario consumir energizantes, o que no tienen el hábito.

- Atributos:

Se les pidió a los encuestados que indiquen qué tan importantes consideran ciertos atributos en los energizantes, en una escala de 1 a 5 (de poco a muy importante).

Se concluye que los atributos de sabor e ingredientes naturales son los más importantes para estos jóvenes, donde el 67% y 54% de ellos seleccionaron el valor 5, respectivamente.

En los atributos de producto reciclado y precio, el valor 5 tuvo menos selecciones, 20% y 26% respectivamente. De hecho el valor intermedio 3 es el que obtuvo los porcentajes más altos, 29% y 35%. Es decir que estos aspectos no son tan importantes en comparación con el sabor y la naturalidad.

Cuando se les pregunta específicamente si creen que el energizante es nocivo para la salud, alrededor del 70% contesta entre bastante nocivo y muy nocivo.

- Construyendo un energizante natural de Levité:

Las últimas preguntas de la encuesta estaban orientadas a entender qué ingredientes debería tener un energizante natural, cómo se imaginan un energizante natural de Levité, y si lo probarían o no.

En base a un listado de ingredientes que podrían estar en un energizante natural, los más elegidos fueron: guaraná (32%), té verde (32%) y matcha (24%).

Respecto a cómo se imaginan un energizante natural de Levité, las respuestas fueron muy positivas y la mayoría esperan una bebida rica, liviana, natural, suave, con gusto a frutas y con un poco de gas.

Algunos comentarios a destacar:

- “Un producto rico y confiable por la marca que es”
- “No tan dulce y empalagoso como muchos otros energizantes. Natural, más parecido a un agua saborizada.”
- “En la típica botella Levité, de color claro, y que parezca más un jugo que un energizante. Quizás ahí lo probaría”
- “Saludable y pensando en el futuro”
- “Natural de frutas”, “Más natural y rico!”, “Liviano y con gran sabor”, “Rico, liviano y natural”, “Con jugo de frutas y gas”, “Con sabor a frutas”

También surgen algunos comentarios negativos (alrededor del 20%), donde dicen que no se imaginan un energizante de Levité, que lo ven poco creíble o que no les llamaría la atención.

Por último, el 37% de los jóvenes contestó que sí probaría el energizante de Levité, el 37% tal vez y el 26% no lo probaría.

*Conclusiones:*

En líneas generales, se interpreta que los consumidores jóvenes de hoy no están satisfechos con la categoría actual de energizantes. Indican que son nocivos para la salud, que no son naturales, que tienen mala fama y que se consumen con alcohol solamente. Claramente la oferta actual no está a la altura de sus expectativas y exigencias, y por lo tanto se detecta un espacio vacío para cubrir. Los jóvenes están demandando un energizante natural, rico y saludable, que pueda ser consumido en la rutina diaria.

Como se explicó en el análisis de competidores, las marcas existentes están empezando a comunicar sobre ocasiones diurnas de consumo, para estudiar o trabajar. Pero pareciera que no tienen las credenciales suficientes como para construir este posicionamiento. Se concluye que Levité, con su imagen de marca construida de una bebida frutal, rica, liviana y natural, tiene una oportunidad para competir en el mercado, ofreciendo un producto que cubra la necesidad que hoy no se está atendiendo por completo.

#### Análisis Interno:

Danone es una empresa francesa que tiene presencia en gran cantidad de países a nivel mundial y cuenta con más de cien mil empleados. Está dividida en tres unidades de negocio, que son: lácteos, aguas y nutrición especializada.

Las filiales locales de cada país tienen libertad de acción y asumen la responsabilidad de tomar las mejores decisiones para los mercados donde compiten. Esto genera una cultura de gestión participativa donde se fomenta la iniciativa y actitud proactiva de los colaboradores.

Danone tiene como propósito: “brindar salud a través de la alimentación a la mayor cantidad posible de personas”. Sus valores principales son: humanismo, apertura, proximidad y entusiasmo.

Aguas Danone de Argentina es la unidad de negocio de aguas, que tiene como misión “mejorar los hábitos de hidratación saludable a través de productos y servicios basados



en agua de manera innovadora y sustentable”. Es una empresa B certificada, lo que significa que busca alcanzar un triple impacto: económico, social y ambiental. La organización sin fines de lucro denominada Sistema B es quien creó el movimiento B y mide y certifica a las empresas B. Las define de la siguiente manera: “La Empresa B aspira a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo. Todas las Empresas B miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente. Asumen con responsabilidad y orgullo pertenecer a este movimiento global de empresas que quieren hacer un cambio, utilizando la fuerza de mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales.”

El hecho de que Aguas Danone sea empresa B es fundamental por el impacto en su estrategia. Tiene el deber de contribuir con el planeta y la sociedad, y debe tenerlo en cuenta para cada producto que lanza al mercado. Su misión de brindar hábitos saludables y su certificación como empresa B iluminan el camino que debe seguir a la hora de innovar, buscando propuestas con ingredientes naturales, que no dañen el medio ambiente y que tengan un propósito claro para el mundo.

En cuanto a las categorías, Aguas Danone se divide en aguas puras y aguas saborizadas. Dentro de aguas puras están las marcas Villavicencio, Villa del Sur y Ser. Como aguas saborizadas se destacan Levité y Levité Cero, Ser Con Gas, y Brío.

En los últimos años, la empresa está atravesando un contexto económico sumamente difícil en el que vende menos de la mitad del volumen que solía vender hasta 2015. El principal desafío es mantener sus marcas relevantes y accesibles para el consumidor, otorgándole una propuesta de valor diferenciada.

#### Análisis FODA:

El análisis FODA permite obtener un entendimiento general del contexto interno y externo para el desarrollo de la propuesta. Las fortalezas y debilidades son específicas

de Aguas Danone, mientras que las oportunidades y amenazas son de la categoría de energizantes.

*Fortalezas: misión, empresa B, reconocimiento, know-how y experiencia.*

- Como fue mencionado anteriormente, Aguas Danone tiene la misión de brindar hábitos de hidratación saludables y además como empresa B busca el triple impacto en el planeta.
- La empresa tiene marcas líderes en las categorías de bebidas sin alcohol en las que compete, como: Villavicencio, Villa del Sur y Levité. Son un aval de calidad y experiencia para los consumidores.
- La marca Levité nació como una propuesta que combina agua mineral Villa del Sur y jugo real de frutas. Esto sirve como ventaja a la hora de extender la marca hacia una bebida funcional que aporta energía de manera natural.
- Tiene el know-how y la capacidad productiva de la planta Villa del Sur en Chascomús, así como también la posibilidad de producir botellas de plástico 100% reciclables.
- Tiene contratos con proveedores de insumos que son de utilidad para el desarrollo de una bebida energética (casas de sabores y proveedores de packaging)

*Debilidades: costos fijos, complejidad en ejecución y exhibición*

- Debido a la caída de volumen que viene sufriendo en los últimos años, Danone tiene capacidad ociosa que impacta en costos fijos altos. Tiene la necesidad de desarrollar e impulsar sus productos para cubrir los costos estructurales de su modelo de negocio actual.
- Aguas Danone tiene más de 50 productos, lo que complejiza el manejo de su portafolio a nivel de ejecución. Los vendedores de su canal directo tienen que

gestionar la venta de gran cantidad de productos y es complicado priorizar y focalizar.

- La nueva bebida de Levité tendría que ocupar un espacio diferente en la góndola, ya que debería estar posicionada junto con los energizantes, no con las aguas saborizadas. Esto requiere un esfuerzo adicional para lograr la correcta ejecución y exhibición en los puntos de venta.

*Oportunidades: crecimiento y rentabilidad, conciencia saludable, regulaciones*

- Se proyecta que la categoría de energizantes va a crecer a doble dígito en los próximos años, y con un precio por litro muy rentable en comparación con las demás bebidas sin alcohol.
- Las marcas están empezando a ampliar la comunicación en cuanto a ocasiones de consumo, extendiendo la oferta y posicionamiento de las bebidas energéticas, abriendo el paso a nuevas propuestas.
- Se manifiesta una mayor conciencia respecto a la alimentación saludable, especialmente entre los jóvenes.
- Entidades, tratados y leyes que promueven la alimentación saludable en materia nacional y mundial.

*Amenazas: accionar de la competencia, productos sustitutos, impacto en la salud*

- Mercado amplio de bebidas sin alcohol de competencia intensa y con amenaza de muchos productos sustitutos.
- Potencial accionar de los competidores en el rubro de energizantes que reaccionen frente a los lanzamientos de nuevas marcas con innovaciones propias, campañas de comunicación y activaciones.

- Cuestionamientos respecto al impacto nocivo en la salud de los energizantes actuales, que contienen ingredientes artificiales y alto contenido de cafeína y azúcar.

En conclusión, Danone tiene las credenciales para desarrollar un producto de las características mencionadas y es un lanzamiento que contribuye a poner en práctica su misión como empresa. Aunque la categoría actual de energizantes tiene varios cuestionamientos y Danone viene decreciendo en volumen, parece ser una oportunidad acorde para aprovechar la capacidad instalada y usar la fuerza de la marca Levité para romper con los prejuicios de la categoría.

## **ESTRATEGIA**

La estrategia de Levité Go comienza por realizar una segmentación del mercado, identificando seis segmentos posibles. Luego, en el targeting, se seleccionan los segmentos que la marca va a atender con su propuesta. Y por último, se define el posicionamiento, que indica por qué el producto es relevante para el target y cómo se diferencia de la competencia. Es decir que es la expresión de la propuesta de valor.

### Segmentación:

Para reflejar la segmentación del mercado, se partió de los modelos cualitativos dictados por el profesor Claudio Darín en la materia de “Sociología y Comportamiento del Consumidor” en la Universidad de San Andrés (noviembre 2020). El modelo para segmentar el mercado de energizantes se realizó en base a las siguientes variables: edad, personalidad, necesidad de energía, ocasión de consumo y alimentación. Del análisis y combinación de estas variables se obtuvieron seis segmentos resultantes: inmaduros, estudiantes, nocturnos, deportistas, trabajadores y padres jóvenes.

A continuación se detalla la caracterización cualitativa de cada uno.

#### 1) Inmaduros:

Tienen entre 15 y 20 años. Son jóvenes que todavía están definiendo qué hacer de sus vidas. Les cuesta dedicarle tiempo al estudio y asumir responsabilidades. Algunos no saben qué estudiar en la universidad, otros empezaron una carrera y la abandonaron.

Necesitan energía para jugar juegos online, o para juntarse con sus amigos. El momento de consumo de un energizante es más ocasional y social.

En cuanto a la alimentación, buscan indulgencia, suelen comer mucha comida rápida como pizzas y hamburguesas, e ingieren alto contenido de azúcar y carbohidratos.

## 2) Estudiantes:

Tienen entre 18 y 24 años. Son activos y comprometidos con sus deberes y responsabilidades. Algunos están iniciando su primer trabajo además de estudiar. Están ganando independencia y tomando decisiones por sí mismos. Necesitan energía para poder mantenerse al día con su vida social, laboral y académica.

Se encuentran intentando mejorar sus hábitos de alimentación, y se empiezan a preocupar por su cuerpo y su bienestar físico y mental. Se dan cuenta de que no pueden llevar un ritmo de vida tan activo si no cuidan su alimentación. También son muy conscientes del medioambiente y ya incorporaron hábitos sustentables desde hace tiempo.

## 3) Nocturnos:

Tienen entre 18 y 26 años. Son sociables, divertidos y su prioridad es pasarla bien. El estudio y/o trabajo está en un segundo plano.

Necesitan energía para salir de noche y divertirse con sus amigos. La ocasión de consumo suele ser en bares y fiestas, mezclando energizante con alcohol.

No se estresan por nada, ni por sus obligaciones ni su alimentación. Viven el momento presente sin restricciones.

4) Deportistas:

Tienen entre 20 y 30 años. Practican deporte de alto rendimiento, entrenan mínimo tres veces por semana. Son aventureros, perseverantes y competitivos.

Necesitan energía para mejorar y sostener su rendimiento físico. La ocasión de consumo es para realizar actividad física. Para su alimentación siguen la dieta estricta de su nutricionista o deportólogo.

5) Trabajadores:

Tienen entre 25 y 35 años. Son exigentes, exitosos y ansiosos. Están 100% enfocados en su carrera, y por eso no tienen hijos.

Necesitan energía para alcanzar sus ambiciosos objetivos profesionales como ser gerente general de una empresa o fundar su propio emprendimiento. La ocasión de consumo del energizante es durante la jornada laboral.

Llevan una alimentación saludable, comen liviano para seguir con su rutina y valoran los productos con ingredientes naturales. Algunos limitan de manera estricta su consumo de carne, carbohidratos y azúcar.

6) Padres Jóvenes:

Tienen entre 30 y 35 años y tuvieron hijos recientemente. Están empezando a acostumbrarse a un nuevo estilo de vida cargado de responsabilidades de crianza. Son modernos y activos. A pesar de sus obligaciones, también buscan tener momentos de descanso y vida social.

Necesitan energía para mantener el balance y poder cumplir con las actividades como trabajadores y también como padres. La ocasión de consumo es en la rutina diaria, para cumplir con todo lo que tienen que hacer.

Buscan un equilibrio en la alimentación. Ya pasaron su etapa de obsesión por su aspecto físico y ahora valoran y necesitan más momentos de disfrute.

### Targeting:

La estrategia de targeting va a estar enfocada principalmente en los segmentos de estudiantes y trabajadores. Estos están compuestos por personas ambiciosas, responsables y exigentes, que tienen metas académicas y profesionales, que realizan muchas actividades diarias, y que valoran los hábitos saludables y sustentables.

A continuación se describen dos “buyer persona”, que representan el perfil de los segmentos target:

#### a) Target Estudiantes: MARTÍN

- Tiene 20 años
- Es de nivel socioeconómico medio alto
- Vive en Palermo con su familia
- Está cursando el tercer año de economía empresarial y tiene 8,5 de promedio. Está pensando en aplicar a una beca para irse de intercambio un semestre a Estados Unidos.
- Estudia todos los días desde las 7hs. Hace videollamadas con sus compañeros a toda hora para estudiar juntos. En sus recreos de estudio, le gusta ver videos en Tik Tok e Instagram.
- Su sueño profesional es tener su propia consultora estratégica.
- Los sábados juega al fútbol con sus amigos y a veces va al gimnasio durante la semana.
- Desde chico clasifica los residuos y se preocupa por el medioambiente.

#### b) Target Trabajadores: JOSEFINA

- Tiene 27 años
- Es de nivel socioeconómico alto
- Recientemente se mudó sola a un departamento de dos ambientes en Recoleta.
- Es licenciada en administración de empresas y está haciendo un posgrado en desarrollo gerencial.
- Trabaja en el área comercial de una empresa multinacional de consumo masivo.
- Su sueño profesional es ser gerente general de una empresa
- Es muy organizada y tiene una agenda apretada. Trabaja de lunes a viernes de 9 a 18hs y cursa tres veces por semana de 19 a 22hs.
- Los fines de semana le gusta juntarse con sus amigas y leer libros al aire libre.
- Está buscando comer más liviano y saludable desde que empezó a trabajar full time. A veces resigna harinas o azúcar.

#### *Dimensionamiento de los targets:*

Para cuantificar estos targets, se consideraron los datos de la pirámide poblacional por edad, de la pirámide social por clase social y de la Encuesta Nacional de Jóvenes, mencionadas en el análisis social.

El punto de partida es que según la pirámide social, el 50% de la población es de clase media y alta, lo que equivale a 22,7 millones de habitantes.

#### 1) Estudiantes:

Según la pirámide poblacional argentina, el 7,8% de la población tiene entre 15 y 19 años y otro 7,8% tiene entre 20 y 24 años. Haciendo un cálculo lineal, se asume que un 3,1% tiene 18 y 19 años, y sumado al 7,8% de 20 y 24, se obtiene un 10,9% de la población entre 18 y 24 años. El 10,9% aplicado sobre los 22,7 millones de clase media y alta, son 2,5 millones.



De acuerdo a la Encuesta Nacional de Jóvenes, un 64,7% de los jóvenes con ingresos altos estudia en alguna institución de educación formal y el 52,0% estudia y no cuida niños. Entonces, el 52% aplicado sobre los 2,5 millones resulta en un total de **1,3 millones** de personas.

## 2) Trabajadores:

Sumando el 7,7% de población entre 25 y 29 años, más el 7,4% entre 30 y 34 y el 1,4% de 35 años calculado linealmente, se obtiene un 16,5%, que equivale a 3,7 millones de habitantes de clase media y alta entre 25 y 35 años.

De los jóvenes que no estudian (35,3%), un 31,6% trabaja o busca trabajo, y de los que estudian (64,7%), un 30,9% trabaja o busca trabajo. Esto resulta en un 62,5% que trabaja o busca trabajo, y un 46,5% trabaja o busca trabajo y no cuida niños. Aplicando el 46,5% sobre los 3,7 millones, se obtiene un total de **1,7 millones** de personas.

Entonces, teniendo en cuenta los dos segmentos, se obtiene un total de **3 millones** de jóvenes argentinos de entre 18 y 35 años, de clase media y alta, que estudian y/o trabajan y que no tienen hijos, que serán los targets de la propuesta de Levité, representando cerca del 7% de la población argentina.

### Diferenciación y Posicionamiento:

La propuesta de Levité va a posicionarse como un sustituto de los energizantes actuales en el mercado, buscando cubrir el consumo diurno a través de una bebida con ingredientes naturales y energía proveniente de la fruta.

Técnicamente, la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) enmarca a los energizantes dentro de los suplementos dietarios. A vistas del consumidor, en las etiquetas de los envases, se lee que son bebidas analcólicas y carbonatadas, que contienen cafeína y taurina. Se podría decir que el concepto energizante es construido por el hecho de que tienen ingredientes

estimulantes que aportan energía. En este sentido, la propuesta es que Levité se posicione como un energizante, pero desde un agua saborizada, con el adicional de una fruta como guaraná que aporta energía y que contiene cafeína, pero sin agregar cafeína o taurina de manera artificial. Esto es parecido a lo que está haciendo Coca-Cola, donde compite contra los energizantes desde una gaseosa con café. La diferenciación de Levité va a estar dada por la energía frutal, por un sabor más suave y refrescante, sin azúcar. Esta bebida busca romper con las barreras de salud, naturalidad, sabor y ocasión de consumo, que se mencionaron en el análisis de consumidor.

*Expresión de la propuesta de valor:*

A diferencia de las marcas actuales de energizantes, la nueva Levité Go ofrece a quienes necesitan energía para seguir con su rutina diaria, una alternativa funcional y saludable, por medio de una bebida rica, liviana y frutal.

*Aplicación del concepto del Golden Circle (Sinek, 2009):*

- WHY (Por qué existe): Levité cree que los jóvenes pueden lograr todo lo que se proponen.
- HOW (Cómo lo hace): Apoyando los desafíos personales y profesionales, valorando el esfuerzo constante y buscando un equilibrio saludable.
- WHAT (Qué hace): Ofrece un agua saborizada funcional de guaraná y pomelo, que aporta energía natural para la rutina diaria.

*Modelo de Negocio CANVAS:*

Este modelo es una herramienta de gestión estratégica que permite comprender de manera clara y estructurada, los aspectos clave de un negocio.

A continuación, se presenta el modelo de negocios para Levité Go.



## OBJETIVOS

Los objetivos se clasifican dentro de objetivos cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos son los números de negocio esperados, relacionados con el crecimiento en ventas. Los cualitativos no se miden con indicadores numéricos, sino que abarcan metas relacionadas con el propósito de marca y valores de la empresa.

### Objetivos Cuantitativos:

- Alcanzar en el tercer año a un 20% del target de estudiantes y trabajadores, que consuman una botella de 500ml de Levité Go por mes. Esto sería lograr una venta de 7,2 millones de botellas que equivalen a 3,6 millones de litros.
- Alcanzar en el tercer año un 7% de participación de mercado en volumen en la categoría de energizantes en Argentina.

### Objetivos Cualitativos:

- Construir una nueva categoría de energizantes, que evolucione hacia la naturalidad y consumo diurno.

2. Apoyar el desarrollo académico y profesional de los jóvenes, con una bebida que es compañera y aliada para que consigan sus objetivos personales.
3. Contribuir a la reducción del consumo de bebidas azucaradas, con exceso de cafeína y nocivas para la salud.

## MARKETING MIX

En esta sección se detallan los cuatro pilares del mix de marketing: producto (y marca), precio, distribución y promoción.

### Producto:

El producto es un agua saborizada funcional, finamente gasificada, hecha a base de agua mineral Villa del Sur y jugos de guaraná y pomelo, sin azúcar agregada ni colorantes, con vitaminas y minerales, en botella de plástico reciclado y reciclable de 500 ml.

### *¿Por qué un agua saborizada?*

Aguas Danone es líder en la categoría de aguas saborizadas, con su marca nacional denominada Levité. El objetivo de la propuesta es ofrecer una alternativa energética y saludable, venciendo las barreras de los energizantes actuales. De esta manera, como Levité tiene la imagen y posicionamiento de un agua saborizada liviana y frutal, puede irrumpir la categoría generando diferenciación y novedad. Así como Coca-Cola lo está haciendo con su gaseosa con café. Es una manera de diversificar el portfollio, y extender la vida útil de un producto, como se mencionó en el marco teórico. La ocasión de consumo principal de las aguas saborizadas es en las comidas, pero con esta extensión se apuntaría al consumo entre-comidas, mientras se estudia o trabaja.

### *¿Por qué de guaraná y pomelo?*

El guaraná es la fruta que aporta energía, el atributo funcional que le da las credenciales para competir como sustituto de los energizantes. Como se vio en la

investigación primaria, el guaraná fue el ingrediente más votado para un energizante natural, seleccionado por el 32% de los encuestados.

El pomelo es el sabor más vendido de Levité. Tiene sus consumidores más fieles y es muy destacado en el mercado. En la encuesta, los jóvenes pidieron un energizante liviano, suave y frutal, que no sea muy empalagoso. El pomelo cumple con estos requisitos y es el sabor ganador de la marca.

#### *¿Por qué una botella de PET de 500ml?*

Como el producto va a estar orientado al consumo en la rutina diaria, se presume que el formato de 250ml es muy pequeño para la ocasión. La nueva bebida Rockstar de PepsiCo, que sería el competidor directo, se lanzó en botella de 500ml.

No se propone lanzar una lata, como suele encontrarse a los energizantes, porque Danone no tiene la maquinaria necesaria ni es recomendable invertir en ese desarrollo. Producir botellas de PET es más beneficioso para el negocio porque se puede aprovechar la capacidad instalada y ociosa, otorgando mayor agilidad a la empresa para poder lanzarse a competir en este nuevo mercado. Además, el precedente de Rockstar también contribuye a la decisión.

Por otro lado, la botella será hecha de plástico reciclado y podrá ser reciclada. Aunque en la encuesta las respuestas estuvieron bastante repartidas respecto a la importancia del atributo, hoy en día es casi imposible dejar de lado el eje de sustentabilidad y representa una tendencia que va a seguir creciendo. Como se vio en el análisis ecológico, es enorme la cantidad de plástico que se desecha y Danone como empresa B tiene el deber de actuar. Entonces, tener una botella con estas características es relevante para el producto.

#### Marca:

La marca será una extensión de línea de Levité, llamada "Levité Go". "Go" es por su significado en inglés, "ir". Es una marca que invita a ir hacia adelante, avanzar con los

desafíos personales, animarse a ser ambicioso y esforzarse por lo que uno quiere alcanzar. Además, la letra G de Go representa el ingrediente del guaraná que es lo que aporta esa energía para realizar las tareas y actividades diarias.

### *¿Cómo se relaciona Levité con Levité Go?*

La marca madre Levité le aporta a Levité Go credenciales de un sabor rico, liviano y natural. Le otorga también el aval de calidad de su agua mineral Villa del Sur y jugo real de frutas.

A su vez, Levité Go le aporta a Levité la imagen de una marca innovadora que diversifica su portafolio y que le brinda beneficios funcionales a los consumidores. Refleja una marca que se adapta a las necesidades con propuestas específicamente diseñadas para crear valor.

### *Arquetipo de marca:*

Levité Go está representada por el arquetipo del amigo. Es una marca compañera, honesta, realista y fiel. Busca lo mejor del otro, lo motiva a seguir su camino, lo apoya en sus decisiones y siempre está a su lado. Es una marca en la que se puede confiar. No es extravagante y se siente orgullosa de cómo es. Es auténtica y empática.

### *Niveles de producto:*

Para concluir la descripción del producto y marca, se puede representar a través de los tres niveles de producto:

- 1) Producto básico: es una bebida funcional que aporta energía, combinando agua mineral y jugo de frutas.
- 2) Producto real: es un agua saborizada finamente gasificada bajo la marca Levité Go, hecha a base de agua mineral Villa del Sur y jugos de guaraná y pomelo, que se presenta en una botella de plástico reciclado y reciclable de 500ml. No tiene azúcar agregada ni colorantes, y aporta vitaminas y minerales.

- 3) **Producto aumentado:** la etiqueta de Levité Go tendrá un código QR que permite comunicar e interactuar con los consumidores a través de encuestas. También será un canal de activación de la marca comunicando promociones y beneficios adicionales.

### Distribución:

En Aguas Danone cuentan con un sistema de distribución multicanal. Esto significa que tienen canales directos e indirectos. Para la distribución de Levité Go, se utilizarán los siguientes canales:

#### **1) Supermercados:**

El canal de supermercados es una buena oportunidad para que el producto esté bien exhibido y se destaque en la góndola, permitiendo alcanzar rápidamente una distribución alta. Además, se realizará venta online a través de los e-commerce de las cadenas. Por estos motivos, el **60%** del volumen de la marca será en este canal.

El markup de los supermercados al consumidor es aproximadamente un 30%. Y Danone le otorga descuentos y notas de crédito de alrededor del 45% de la venta.

#### **2) Directas:**

Danone tiene distribución propia a través de 7 directas que son: Capital, Oeste, Tucumán, Mendoza, Córdoba, La Plata y Rosario. La directa implica que Danone tiene sus propios vendedores que visitan a los clientes, cargan los pedidos y los entregan. Este canal permite llegar a los puntos de venta de proximidad presentes en las grandes ciudades del país (autoservicios, kioscos, almacenes). El porcentaje de venta se estima en un **30%**.

El markup de los puntos de venta al consumidor es aproximadamente un 35%. Y Danone les otorga descuentos y notas de crédito de alrededor del 35% de la venta.

- 3) Distribuidores:** a través de una amplia red de distribuidores, se asegura el abastecimiento de puntos de venta de proximidad que no se llegan a cubrir con las directas, permitiendo llegar a zonas más periféricas. Este canal pesaría un **10%**.

El markup de los distribuidores a los puntos de venta es aproximadamente un 20%, y de los puntos de venta al consumidor, un 35%. Danone les otorga descuentos y notas de crédito a los distribuidores de alrededor del 40% de la venta.

#### Precio:

Para fijar el precio de Levité Go, se tienen en cuenta tanto los costos del producto como los precios de los competidores del mercado.

- 1) *Desde el punto de vista de los costos:*

Se estima un costo unitario promedio del producto de \$22/botella y \$43/litro, que corresponde al costo de materiales (fórmula y envase), costos logísticos y costos industriales. No se considera una inversión de capital porque Danone ya tiene desarrollada la botella de 500ml y cuenta con las líneas de producción, moldes y etiquetadora.

Si sobre ese costo se consideran los markups de los canales, los impuestos y los descuentos y notas de crédito, el precio al consumidor para estar en punto de equilibrio debería estar aproximadamente entre \$62 y \$71/botella (variando según el canal).

- 2) *Desde el punto de vista de los competidores:*



Se hizo un relevamiento de precios en los ecommerce de diferentes cadenas de supermercados. En la siguiente tabla se pueden ver los precios de cada producto en el mes de mayo:

Marca	Calibre	Carrefour		Coto		Jumbo		Dia		Walmart		Disco	
		\$/botella	\$/litro	\$/botella	\$/litro	\$/botella	\$/litro	\$/botella	\$/litro	\$/botella	\$/litro	\$/botella	\$/litro
Speed	0.25	\$ 63.3	\$ 253.2	\$ 64.8	\$ 259.2	\$ 64.2	\$ 256.8	\$ 64.0	\$ 256.0	\$ 63.3	\$ 253.2	\$ 64.2	\$ 256.8
Speed	0.473			\$ 99.1	\$ 209.5	\$ 99.7	\$ 210.8					\$ 99.7	\$ 210.8
Red Bull	0.25	\$ 105.4	\$ 421.6	\$ 105.4	\$ 421.6	\$ 105.4	\$ 421.6	\$ 104.5	\$ 418.0	\$ 106.7	\$ 426.8	\$ 105.4	\$ 421.6
Red Bull	0.355			\$ 130.8	\$ 368.5	\$ 130.8	\$ 368.5			\$ 131.8	\$ 371.2	\$ 130.8	\$ 368.5
Monster	0.473	\$ 97.7	\$ 206.6	\$ 102.6	\$ 217.0	\$ 102.6	\$ 217.0					\$ 102.6	\$ 217.0
Coca con café	0.22					\$ 53.5	\$ 243.2					\$ 53.5	\$ 243.2

En cuanto a Rockstar, como es un lanzamiento reciente, todavía no figura en las páginas de los supermercados, pero en góndola se observa un precio promedio sin descuentos de 86 \$/botella.

Entendiendo los costos y precios del mercado, Levité Go se posicionará a \$86/botella (\$172/litro). La estrategia es estar al mismo precio que Rockstar que sería el competidor más directo, quedando muy competitivo versus los demás energizantes. La botella de 500ml estaría más barata que las latas de 250ml de Red Bull y Speed.

#### Promoción:

La estrategia de comunicación de Levité Go va a estar centrada en una combinación de medios online y offline a lo largo del embudo de marketing, buscando alcanzar dos objetivos principales:

- 1) **Branding:** generar conocimiento de marca, posicionándose como una opción de energizante natural para la rutina diaria.
- 2) **Performance:** para el primer año se buscará generar prueba de producto y alcanzar una base de clientes fieles y frecuentes que representen el 10% del target total (300.000 personas).

El embudo de marketing está compuesto por diferentes etapas: atracción, consideración, conversión y retención. Para cada etapa se comunicarán mensajes específicos a través de distintos medios y plataformas.

### **1) Atracción:**

En el comienzo del embudo la meta es dar a conocer la marca buscando alcance y visibilidad. Se invertirá en carteles de vía pública que estén ubicados en zonas céntricas y de mucho movimiento en las principales ciudades del país. Esto se combinará con comunicación a través de bumpers en youtube y pauta en instagram. El mensaje principal a transmitir es el lanzamiento del producto, por ejemplo “Llegó la nueva Levité Go, energía frutal.”

### **2) Consideración:**

En esta instancia se seguirá comunicando en instagram pero con mensajes orientados a comunicar beneficios, características y ocasiones de consumo del producto. Por ejemplo “Sabías que Levité Go tiene jugo real de guaraná y pomelo?” o “Época de parciales? Tomá Levité Go!”.

Además, una buena forma de generar interés es realizar acciones con influencers donde se les dará un kit de unboxing para que muestren el producto en sus perfiles y realicen sorteos. Los influencers elegidos deberán ser acorde a los valores de la marca y tener un estilo de vida activo.

### **3) Conversión:**

Esta instancia del embudo está orientada a generar ventas. Para eso se publicarán banners en los ecommerce de los supermercados comunicando promociones y mensajes orientados a incentivar el consumo, como “Probá la nueva Levité Go al 50% de descuento”.

Por otro lado, en cuanto a la inversión offline, se producirán materiales de punto de venta que destaquen en la góndola, comunicando mensajes acorde al

momento del recorrido del shopper. Por ejemplo, en la entrada de un punto de venta, se colocarán afiches que muestren la marca y el producto de manera muy visible para captar atención. Luego, en las adyacencias se realizarán exhibiciones adicionales y punteras para que el comprador se cruce con el producto aunque no tuviera planeado ir a la góndola de bebidas. En la góndola principal habrá cenefas y salientes que destaquen el producto entre los competidores y que comuniquen el precio y la novedad de manera clara y concisa. Por último, se colocarán heladeras propias para presentar el producto frío, cerca de la línea de cajas. Esto aumenta la probabilidad de compra por impulso y es muy común en el rubro tener heladeras pintadas con la identidad de la marca.

#### **4) Retención:**

Para retener y fidelizar clientes, la botella tendrá un código QR que servirá como canal de interacción. A través del código se harán encuestas a los consumidores, se los invitará a sugerir nuevos sabores y se otorgarán premios como cursos de estudio gratis. Para esto último, es fundamental realizar alianzas con universidades y empresas, con el objetivo de hacer activaciones conjuntas y llevar a la vida el propósito de la marca. Un ejemplo de campaña sería: “Con la compra de Levité Go participás por una beca de estudio en la Universidad de San Andrés”. La marca también podría hacer vivos en instagram con invitados que enseñen contenido de interés como “Tips para armar mi CV”.

El total de inversión para el año 1 es de \$20.000.000 ARS. El detalle de cada etapa del funnel es el siguiente:

<b>ATRACCIÓN</b>	<b>4,200,000</b>
Via Pública	1,500,000
Youtube	1,200,000
Instagram	1,500,000
<b>CONSIDERACIÓN</b>	<b>2,100,000</b>
Instagram	1,500,000
Kit Influencers	500,000
Sorteos	100,000
<b>CONVERSIÓN</b>	<b>10,700,000</b>
Banners Ecommerce	700,000
Afiches, salientes y cenefas	2,000,000
Exhibición Secundaria	3,000,000
Heladeras	5,000,000
<b>RETENCIÓN</b>	<b>3,000,000</b>
Alianzas y acciones	3,000,000

## ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Para el análisis se detalla primero el estado de resultados a un año en pesos argentinos abierto por canal, y luego se presenta la evolución a tres años en dólares.

### Estado de Resultados Año 1 Pesos ARS:

#### **Volumen:**

Estimando que el target son 3 millones de personas, se asume un alcance del 10% en el primer año, con una frecuencia de compra de 1 botella por mes. Esto equivale a 3,6 millones de botellas que representan 1,8 millones de litros. En Danone se utilizan los litros como unidad de medida para hacer los análisis y estados de resultados.

Target	Alcance Año 1	Total Personas	Frecuencia	Botellas	Litros
3,000,000	10%	300,000	12	3,600,000	<b>1,800,000</b>

#### **Precios:**

El precio final al consumidor es 86 \$/botella. El precio de venta a cada canal tiene en cuenta sus markups correspondientes, IVA de 21% e impuestos internos de 4%. A la

venta bruta se le restan los descuentos comerciales de cada canal, y se obtiene la venta neta.

LEVITÉ GO AÑO 1 EN ARS	Supermercados	Directas	Distribuidores	AÑO 1
<b>Volumen (LITROS)</b>	<b>1,080,000</b>	<b>540,000</b>	<b>180,000</b>	<b>1,800,000</b>
Mix Canal	60%	30%	10%	
<b>Precio Al Consumidor</b>	<b>\$ 86.00</b>	<b>\$ 86.00</b>	<b>\$ 86.00</b>	
Calibre	0.5	0.5	0.5	
Mark Up PDV	30%	35%	35%	
Mark Up Distri			20%	
Px Con impuestos	66.15	63.70	53.09	
Imp. Internos	4.2%	2.20	2.12	1.77
IVA	21%	11.1	10.7	8.9
Px x Botella	52.9	50.9	42.4	
Vta Bruta x Litro	105.7	101.8	84.8	
<b>Venta Bruta</b>	<b>114,158,590</b>	<b>54,965,247</b>	<b>15,268,124</b>	<b>184,391,962</b>
Descuentos comerciales %	45%	35%	40%	42%
Descuentos comerciales %	51,371,366	19,237,836.5	6,107,249.7	76,716,452
<b>Venta Neta</b>	<b>62,787,225</b>	<b>35,727,411</b>	<b>9,160,875</b>	<b>107,675,510</b>
\$/L	58.1	66.2	50.9	59.8

### Costos operativos:

Se consideran los costos de materiales (fórmula y pack), logísticos e industriales. En el caso de las directas, se pueden observar costos logísticos mayores porque justamente los asume Danone al ser su propio canal de venta.

LEVITÉ GO AÑO 1 EN ARS	Supermercados	Directas	Distribuidores	AÑO 1
<b>Venta Bruta</b>	<b>114,158,590</b>	<b>54,965,247</b>	<b>15,268,124</b>	<b>184,391,962</b>
Descuentos comerciales %	45%	35%	40%	42%
Descuentos comerciales %	51,371,366	19,237,836.5	6,107,249.7	76,716,452
<b>Venta Neta</b>	<b>62,787,225</b>	<b>35,727,411</b>	<b>9,160,875</b>	<b>107,675,510</b>
\$/L	58.1	66.2	50.9	59.8
<b>Costos variables materiales</b>	<b>34,020,000</b>	<b>17,010,000</b>	<b>5,670,000</b>	<b>56,700,000</b>
\$/L	31.5	31.5	31.5	31.5
Formula	16,200,000	8,100,000	2,700,000	27,000,000
\$/L	15.0	15.0	15.0	15.0
Pack	17,820,000	8,910,000	2,970,000	29,700,000
\$/L	16.5	16.5	16.5	16.5
<b>Costos variables logísticos</b>	<b>4,860,000</b>	<b>4,309,200</b>	<b>810,000</b>	<b>9,979,200</b>
\$/L	4.5	8.0	4.5	5.5
<b>Costos industriales</b>	<b>8,100,000</b>	<b>4,050,000</b>	<b>1,350,000</b>	<b>13,500,000</b>
\$/L	7.5	7.5	7.5	7.5
<b>Costos fijos Logísticos</b>	<b>810,000</b>	<b>1,053,000</b>	<b>135,000</b>	<b>1,998,000</b>
\$/L	0.8	2.0	0.8	1.1
<b>Contribución Operativa</b>	<b>14,997,225</b>	<b>9,305,211</b>	<b>1,195,875</b>	<b>25,498,310</b>
<b>% Venta Neta</b>	<b>24%</b>	<b>26%</b>	<b>13%</b>	<b>24%</b>
<b>\$/L</b>	<b>13.89</b>	<b>17.23</b>	<b>6.64</b>	<b>14.17</b>

### Contribución Operativa:

La contribución operativa se obtiene de restar los costos operativos a la venta neta. Para el primer año, la contribución es de 25,5 millones de pesos, que representa un 24% sobre la venta neta.

### Costos de Marketing y Administración:

A la contribución operativa se le restan los costos de marketing y administración, obteniendo el resultado antes del impuesto a las ganancias. Los costos de marketing son los 20 millones de pesos que se mencionaron en la estrategia de comunicación en el marketing mix.

### Resultado después de impuesto a las ganancias:

Luego de restar el impuesto a las ganancias del 30%, se obtiene el resultado final de 2,9 millones de pesos, que representan un 3% de la venta neta. Por cada litro vendido se obtiene una ganancia neta de \$1,6 en el primer año.

LEVITÉ GO AÑO 1 EN ARS	Supermercados	Directas	Distribuidores	AÑO 1
<b>Venta Bruta</b>	<b>114,158,590</b>	<b>54,965,247</b>	<b>15,268,124</b>	<b>184,391,962</b>
Descuentos comerciales %	45%	35%	40%	42%
Descuentos comerciales %	51,371,366	19,237,836.5	6,107,249.7	76,716,452
<b>Venta Neta</b>	<b>62,787,225</b>	<b>35,727,411</b>	<b>9,160,875</b>	<b>107,675,510</b>
\$/L	58.1	66.2	50.9	59.8
<b>Costos variables materiales</b>	<b>34,020,000</b>	<b>17,010,000</b>	<b>5,670,000</b>	<b>56,700,000</b>
\$/L	31.5	31.5	31.5	31.5
Formula	<b>16,200,000</b>	<b>8,100,000</b>	<b>2,700,000</b>	<b>27,000,000</b>
\$/L	15.0	15.0	15.0	15.0
Pack	<b>17,820,000</b>	<b>8,910,000</b>	<b>2,970,000</b>	<b>29,700,000</b>
\$/L	16.5	16.5	16.5	16.5
<b>Costos variables logísticos</b>	<b>4,860,000</b>	<b>4,309,200</b>	<b>810,000</b>	<b>9,979,200</b>
\$/L	4.5	8.0	4.5	5.5
<b>Costos industriales</b>	<b>8,100,000</b>	<b>4,050,000</b>	<b>1,350,000</b>	<b>13,500,000</b>
\$/L	7.5	7.5	7.5	7.5
<b>Costos fijos Logísticos</b>	<b>810,000</b>	<b>1,053,000</b>	<b>135,000</b>	<b>1,998,000</b>
\$/L	0.8	2.0	0.8	1.1
<b>Contribución Operativa</b>	<b>14,997,225</b>	<b>9,305,211</b>	<b>1,195,875</b>	<b>25,498,310</b>
% Venta Neta	24%	26%	13%	24%
\$/L	13.89	17.23	6.64	14.17
<b>Costos de MKT</b>				<b>20,000,000</b>
\$/L				11.1
<b>Costos Administración</b>				<b>2,000,000</b>
\$/L				1.1
<b>Resultado antes de imp. gcias</b>				<b>3,498,310</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>	30%			<b>600,000</b>
<b>Resultado después de imp. gcias</b>				<b>2,898,310</b>
% Venta Neta				3%
\$/L				1.6

### Evolución de Estado de Resultados a tres años en dólares:

- En cuanto al volumen se asume que si en el primer año el alcance del target fue del 10%, en el segundo año es del 15% y en el tercer año, 20%.
- Se considera el tipo de cambio de 92,5 pesos por dólar.
- La inversión en comunicación se reduce un 35% a partir del segundo año. El primer año es mayor porque es el de lanzamiento de la marca, buscando generar conocimiento y prueba. Además por ejemplo no se necesita volver a invertir en las heladeras.

P&L USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
Alcance Target	10%	15%	20%	
Botellas	3,600,000	5,400,000	7,200,000	16,200,000
Volumen (LITROS)	1,800,000	2,700,000	3,600,000	8,100,000
Venta Bruta	1,993,427	2,990,140	3,986,853	8,970,420
\$/L	1.11	1.11	1.11	1.11
Venta Neta	1,164,060	1,746,089	2,328,119	5,238,268
\$/L	0.65	0.65	0.65	0.65
Costos variables materiales	612,973	919,459	1,225,946	2,758,378
\$/L	0.34	0.34	0.34	0.34
Costos variables logísticos	107,883	161,825	215,766	485,475
\$/L	0.06	0.06	0.06	0.06
Costos industriales	145,946	218,919	291,892	656,757
\$/L	0.08	0.08	0.08	0.08
Costos fijos Logísticos	21,600	32,400	43,200	97,200
\$/L	0.01	0.01	0.01	0.01
<b>Contribución Operativa</b>	<b>275,657</b>	<b>413,486</b>	<b>551,315</b>	<b>1,240,458</b>
% Venta Neta	24%	24%	24%	24%
\$/L	0.15	0.15	0.15	0.00
Costos de MKT	216,216	140,541	140,541	497,297
\$/L	0.12	0.05	0.04	0.06
Costos Administración	21,622	32,432	43,243	97,297
\$/L	0.01	0.01	0.01	0.01
<b>Resultado antes de imp. gcias</b>	<b>37,820</b>	<b>240,513</b>	<b>367,531</b>	<b>645,864</b>
% Venta Neta	3%	14%	16%	12%
\$/L	0.02	0.09	0.10	0.08
Impuesto a las ganancias	11,346	72,154	110,259	193,759
<b>Resultado después de IIGG</b>	<b>26,474</b>	<b>168,359</b>	<b>257,272</b>	<b>452,105</b>
% Venta Neta	2%	10%	11%	9%
\$/L	0.01	0.06	0.07	0.06
<b>ROMI</b>				<b>149%</b>

Como se puede observar el ROMI (retorno de inversión en marketing) es 149%, positivo y saludable. Este indicador se obtiene de hacer el cociente entre la contribución operativa menos los costos de marketing, dividido los costos de marketing.

En resumen, Levité Go presenta un negocio rentable, con contribución operativa del 24% (mayor al promedio en Danone), y una ganancia neta promedio del 9% sobre ventas netas.



## CONCLUSIONES

En el desarrollo del plan de marketing se pudo observar que las nuevas generaciones desafían el contexto actual y proponen nuevas formas de consumo y estilos de vida, exigiendo a las empresas que ajusten sus propuestas de valor.

En este sentido, se identificó un espacio vacío en el rubro de energizantes, donde los jóvenes de hoy que llevan un ritmo atareado e intenso, requieren una bebida saludable que les de energía y los ayude a seguir con su rutina diaria.

Aguas Danone, con su misión de brindar hábitos de hidratación saludable y su liderazgo en las aguas saborizadas, tiene una oportunidad considerable en desarrollar el mercado de energizantes y evolucionarlo hacia el consumo diurno con una receta rica, liviana y natural.



## ANEXOS

### Anexo 1 - Contenido de cafeína y azúcar



### Anexo 2 - Denominaciones de productos

Speed: “Bebida analcólica con cafeína y taurina”



Red Bull: "Con Taurina. Bebida carbonatada"



Monster: "Bebida analcólica dietética con cafeína y taurina. Gasificada"



Universidad de

San Andrés



Rockstar: “Bebida analcólica con cafeína y aturina. Suplementada con vitaminas B3, B5 y B6. Con guaraná y ginseng”

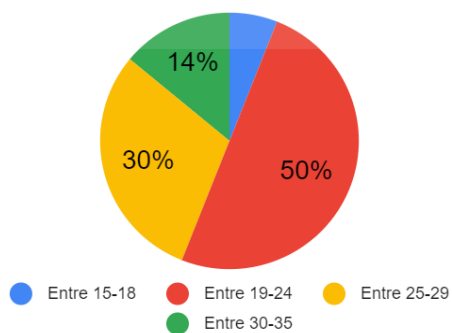


Anexo 3 - Ejemplo de vía pública de Red Bull comunicando ocasión de consumo diurno (estudio o trabajo)

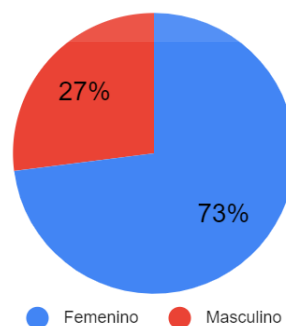


#### Anexo 4 - Investigación Primaria

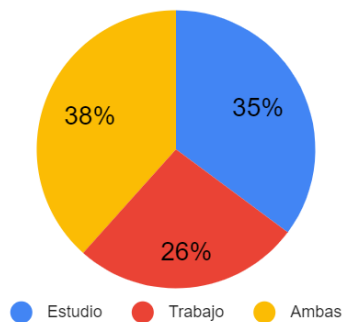
¿Cuántos años tenés?



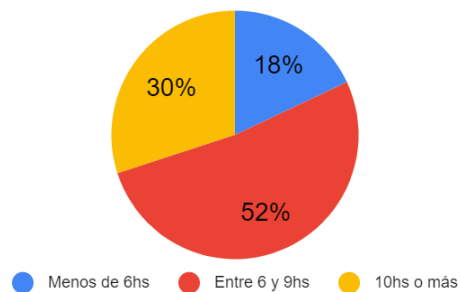
Sexo



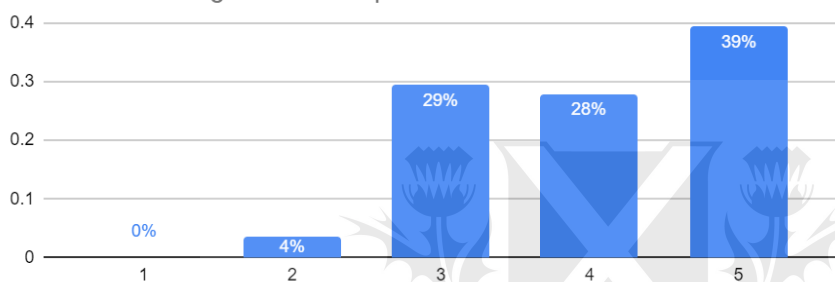
¿A qué te dedicás?



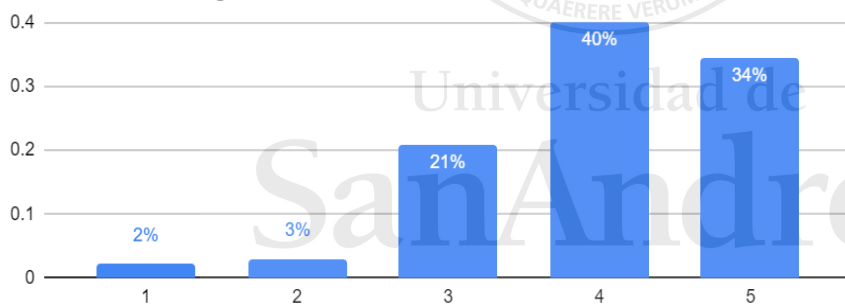
¿Cuántas horas por día le dedicás al trabajo y/o estudio?



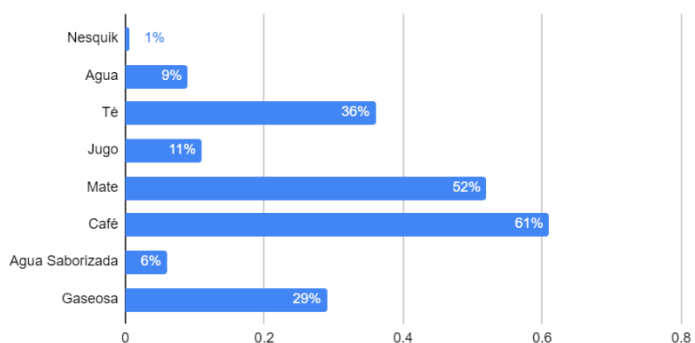
¿Qué tan ocupado estás en el día?



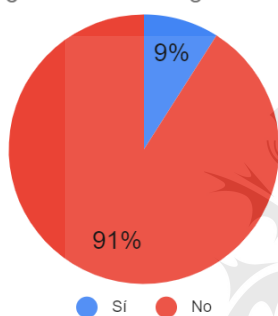
¿Terminás cansado al final del día?



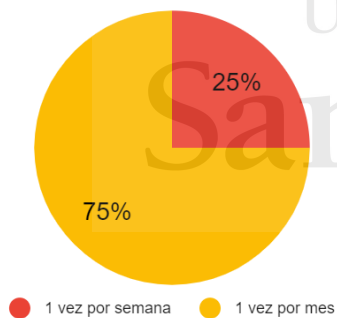
¿Consumís algunas de estas bebidas para tener energía durante tu rutina?



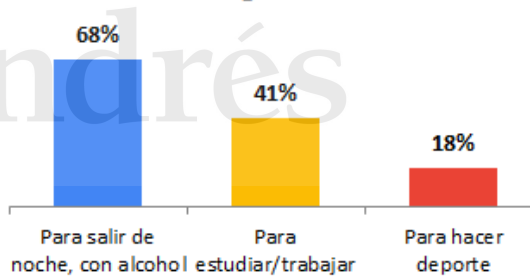
¿Consumís energizante?



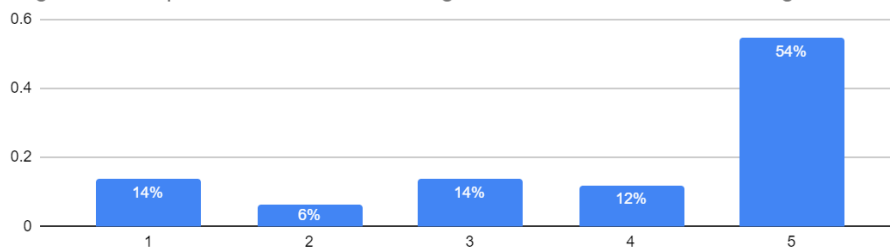
¿Con qué frecuencia consumís energizante?



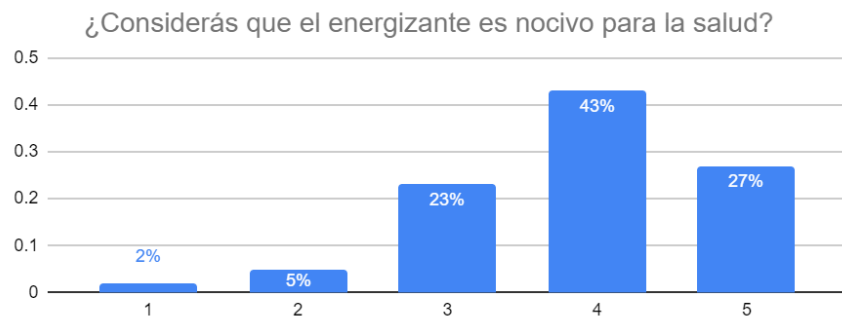
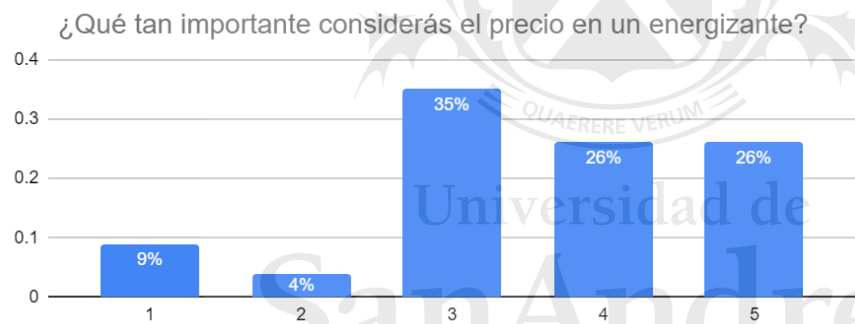
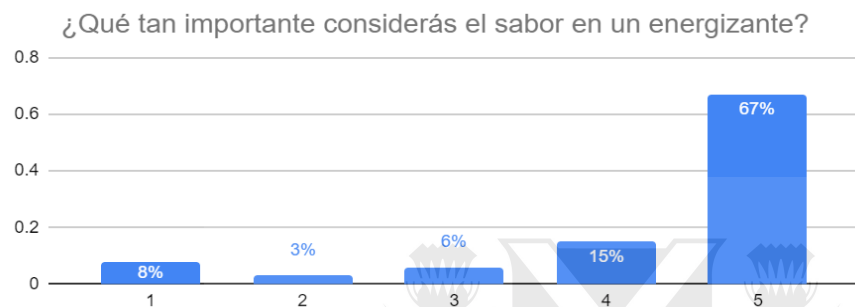
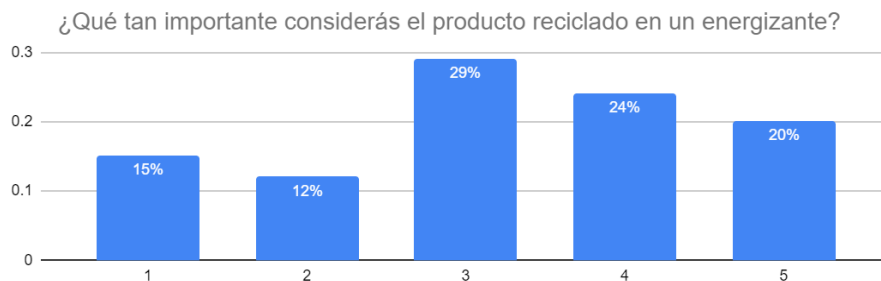
¿En qué ocasión consumís energizante?



¿Qué tan importante considerarás los ingredientes naturales en un energizante?

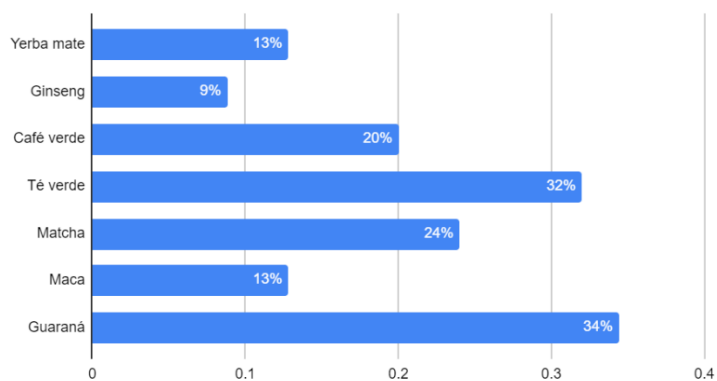




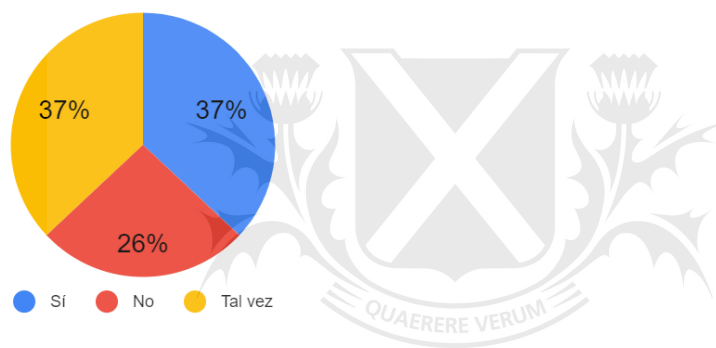




¿Qué ingrediente debería tener un energizante natural?



¿Probarías una bebida energizante natural de Levité?



Universidad de  
**San Andrés**

## BIBLIOGRAFÍA

Agendar Web, 2019. “La pirámide social argentina”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://agendarweb.com.ar/2019/04/02/la-piramide-social-argentina/>

Ámbito. 2019. “Las bebidas azucaradas en la reforma tributaria”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.ambito.com/novedades-fiscales/alimentos-y-bebidas/las-bebidas-azucaradas-la-reforma-tributaria-n5065078>

AM de Querétaro. 2019. “Países que han implementado etiquetado de advertencia en alimentos y bebidas”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://amqueretaro.com/mundo/2019/10/10/paises-que-han-implementado-etiquetado-de-advertencia-en-alimentos-y-bebidas/>

ANMAT, Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. 2005. Suplementos Dietarios Disposición 3634/2005. (Consultado el 17 de abril de 2021)

[http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Alimentos/Disposicion\\_ANMAT\\_3634-2005.pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Alimentos/Disposicion_ANMAT_3634-2005.pdf)

Argentina.gob.ar. 2020. “Se reglamentó la Ley de Gondolas para diversificar la oferta y permitir más presencia de PyMEs en supermercados”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-reglamento-la-ley-de-gondolas-para-diversificar-la-oferta-y-permitir-mas-presencia-de#:~:text=La%20Ley%20de%20G%C3%B3ndolas%20sancionada.cuenten%20al%20menos%20un%2025%25>

Best, Roger J. 2007. *Marketing Estratégico*. Estados Unidos: Pearson.

Brenntag Food & Nutrition. 2020. “Alerta de tendencia: evolución del mercado de las bebidas energéticas”. (Consultado el 17 de abril de 2021).

<https://food-nutrition.brenntag.com/global/es/stories-trends/alerta-de-tendencia-evolucion-del-mercado-de-las-bebidas-energ%C3%A9ticas.html>

Carnevali de Falke, Susana y María Claudia Degrossi. 2013. "Bebidas energizantes: características de consumo e ingesta de cafeína en adultos jóvenes en Argentina". Instituto Universitario de Ciencias de la Salud. Fundación H.A. Barceló. (Consultado el 17 de abril de 2021).

[http://www.toxicologia.org.ar/bibliotecavirtual/acta\\_toxicologica/vol\\_23\\_3/carnevali.pdf](http://www.toxicologia.org.ar/bibliotecavirtual/acta_toxicologica/vol_23_3/carnevali.pdf)

Centro de Innovación UC. 2020. "Millennials v/s centennials: ¿quiénes son más adecuados para trabajar en áreas de innovación?". (Consultado el 17 de abril de 2021). <https://centrodeinnovacion.uc.cl/articulo/millennials-v-s-centennials-quienes-son-mas-adecuados-para-trabajar-en-areas-de-innovacion/#:~:text=La%20generaci%C3%B3n%20millennial%20est%C3%A1%20compuesta,que%20nacieron%20despu%C3%A9s%20de%201996.&text=Ambos%20grupos%20son%20similares%20a,generaciones%2C%20pero%20existen%20diferencias%20marcadas>

CEMPRE. 2018. "Relevamiento y difusión de indicadores sobre la gestión del material reciclable en Argentina". (Consultado el 17 de abril de 2021)

<http://recicladores.com.ar/files/multimedias/317.pdf>

Christensen, Clayton M., Scott Cook y Taddy Hall. 2005. "Marketing Malpractice: The Cause and The Cure". *Harvard Business Review*. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

Coca-Cola. Página Web. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.cocacoladeargentina.com.ar/historias/productos-llega-coca-cola-con-cafe--un-sabor-para-despertar-los-sentidos>

Coscia, Leonardo. 2019. "Encuesta nacional: prácticas de alimentación saludable en Argentina". *Código Salud Online*. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://codigosaludonline.com/2019/10/23/encuesta-nacional-practicas-de-alimentacion-saludable-en-argentina/>

Cronista. 2017. “Cansados: el 82% de los argentinos duerme menos de 7 horas por día”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.cronista.com/negocios/Cansados-el-82-de-los-argentinos-duerme-menos-de-7-horas-por-dia-20170518-0026.html>

Cronista. 2021. “Con el lanzamiento de Rockstar, PepsiCo entra al mercado de bebidas energéticas en el país” (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/con-el-lanzamiento-de-rockstar-epsico-entra-al-mercado-de-bebidas-energeticas-en-el-pais/>

Danone. Página Web. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/mision-en-accion/danone-en-argentina/>

Darín, Claudio. 2020. “Sociología y Comportamiento del Consumidor”, materia dictada en la maestría de Marketing y Comunicación de la Universidad de San Andrés.

Derecho en zapatillas. 2016. “Alcohol y bebidas energizantes – lo que no se publicita”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.derechoenzapatillas.com/2016/alcohol-y-bebidas-energizantes-lo-que-no-se-publicita/>

Diputados Argentina. 2010. “Proyecto de ley: Bebidas energizantes o estimulantes”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.diputados.gov.ar/comisiones/permanentes/cdrogadccion/proyectos/proyecto.jsp?exp=6101-D-2010>

Edelman, David, Jason Heller y Steven Spittaels. 2016. “Making your marketing organization agile: A step-by-step guide”. *McKinsey & Company*.

Federación Argentina de Graduados en Nutrición (Fagran), 2019. “*Encuesta Nacional de Nutrición y Salud*” (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://fagran.org.ar/wp-content/uploads/2020/01/Encuesta-nacional-de-nutricion-y-salud.pdf>

Forbes. 2019. "8 Characteristics Of Millennials That Support Sustainable Development Goals". (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.forbes.com/sites/margueritacheng/2019/06/19/8-characteristics-of-millennials-that-support-sustainable-development-goals-sdgs/?sh=4333996329b7>

Global Data. 2019. "Global Energy Drinks"

Global Data. 2020. "Global Soft Drinks Performance and Outlook".

Greenpeace España. 2016. "Plásticos en los océanos". (Consultado el 17 de abril de 2021)

[http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/plasticos/plasticos\\_en\\_los\\_oceanos\\_LR.pdf](http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/plasticos/plasticos_en_los_oceanos_LR.pdf)

Greenpeace España. 2018. "Datos sobre la producción de plásticos". (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/plasticos/datos-sobre-la-produccion-de-plasticos/#:~:text=De%20hecho%2C%20en%20los%20%C3%BAltimos.la%20historia%20de%20la%20humanidad.&text=millones%20de%20toneladas.&text=de%20botellas%20de%20pl%C3%A1stico.&text=de%20los%20envases%20acaba%20en%20vertederos>

INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2014. "Encuesta Nacional de Jóvenes". (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-21-131>

INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2020. "Principales indicadores". (Consultado el 17 de abril de 2021) <https://www.indec.gov.ar/>

Infobae. 2018. "Residuos: El 13% de la basura que se genera en la Ciudad son plásticos y apenas se recicla una cuarta parte". (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.infobae.com/sociedad/2018/06/17/residuos-el-13-de-la-basura-que-se-genera-en-la-ciudad-son-plasticos-y- apenas-se-recicla-una-cuartaparte/>

Infobae. 2018. “Radiografía de los jóvenes argentinos: 4 de cada 10 no terminan el secundario”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.infobae.com/tendencias/2018/11/21/radiografia-de-los-jovenes-urbanos-18-29-anos-en-la-argentina-de-que-se-trata-el-nuevo-paradigma-de-las-juventudes-desiguales/>

Infobae. 2020. “Ley de etiquetado de alimentos: para qué sirven las etiquetas frontales y en qué se puede mejorar el proyecto”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.infobae.com/salud/2020/12/23/ley-de-etiquetado-de-alimentos-para-que-sirven-las-etiquetas-frontales-y-en-que-se-puede-mejorar-el-proyecto/>

Infoleg.1993. *Defensa del consumidor*. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Iprofesional. 2021. “La nueva Coca-Cola con Café llegó a la Argentina: un sabor que despierta los sentidos” (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.iprofesional-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.iprofesional.com/actualidad/336054-la-nueva-coca-cola-con-cafe-llego-a-la-argentina.amp>

Kantar Worldpanel. 2017. “El 73% está preocupado por su alimentación”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/El-73-esta-preocupado-por-su-alimentacion>

Kantar Worldpanel. 2018. “Centennials a los 21” (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.kantar.com/es/inspiracion/sociedad/los-millennials-dejan-paso-a-los-centennials#:~:text=%E2%80%9CCentennials%20a%20los%202021%E2%80%9D%20analiza.influyente%20grupo%20de%20potenciales%20clientes.>

Kantar Worldpanel. 2019. “Desmitificando a los millennials”. (Consultado el 17 de abril de 2021) <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Publicaciones#download>

La Nación. 2021. “Bebidas energizantes. La categoría de moda suma nuevos jugadores”. (Consultado el 17 de abril de 2021)  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/bebidas-energizantes-la-categoria-de-moda-suma-nuevos-jugadores-nid06032021/>

Levitt, Theodore. 1965. Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*. (Consultado el 17 de abril de 2021) <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

Locally. 2019. “Los efectos detrás de las bebidas energizantes”. (Consultado el 17 de abril de 2021)  
<http://www.locally.com.ar/2019/12/21/los-efectos-detras-de-las-bebidas-energizantes>

Magnet. 2017. “Esto es todo lo que te estás metiendo al cuerpo cada vez que bebes un Monster o un Red Bull”. (Consultado el 17 de abril de 2021)  
<https://magnet.xataka.com/gastronomia/estas-son-todas-las-tazas-de-cafe-y-terrones-de-azucar-que-tomas-cada-vez-que-ingieres-una-bebida-energetica>

Monster Energy. Página Web. (Consultado el 17 de abril de 2021)  
<https://www.monsterenergy.com/ar/es/home>

National Geographic España. 2018. “Tipos de plástico según su facilidad de reciclaje”. (Consultado el 17 de abril de 2021)  
[https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/actualidad/tipos-plastico-segun-su-facilidad-reciclaje\\_12714](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/actualidad/tipos-plastico-segun-su-facilidad-reciclaje_12714)

Nielsen. 2015. “Estilos de Vida Generacionales”. (Consultado el 17 de abril de 2021)  
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

Population Pyramid, 2020. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.populationpyramid.net/es/argentina/2020/>

Red Bull. Página Web. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.redbull.com/ar-es/energydrink>

Ser innovador, ser creativo. 2016. *UNL Noticias* (Consultado el 17 de abril de 2021)

[https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/ser\\_innovador\\_ser\\_creativo#.YHtTN3ySk2x](https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/ser_innovador_ser_creativo#.YHtTN3ySk2x)

Sifeme. 2013. “Cada vez más jóvenes padecen de estrés laboral”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<http://www.sifeme.com/web/cada-vez-mas-jovenes-padecen-de-estres-laboral/>

Sinek, Simon. 2009. *Start With Why*. Inglaterra: Penguin Group.

Sistema B. Página Web. (Consultado el 17 de abril de 2021) <https://www.sistemab.org/>

Speed. Página Web. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.speed-unlimited.com.ar/>

Stalk, George y Sam Stewart. 2019. “Fast execution needs fast strategy”. *BCG Henderson Institute*. (Consultado el 17 de abril de 2021)

[https://www.bcg.com/publications/2019/fast-execution-needs-fast-strategy?utm\\_medium=Email&utm\\_source=201903&utm\\_campaign=201903\\_NoVal\\_EALE%E2%80%A6%201%2F7%208%2F4%2F2019%20Fast%20Execution%20Needs%20Fast%20Strategy](https://www.bcg.com/publications/2019/fast-execution-needs-fast-strategy?utm_medium=Email&utm_source=201903&utm_campaign=201903_NoVal_EALE%E2%80%A6%201%2F7%208%2F4%2F2019%20Fast%20Execution%20Needs%20Fast%20Strategy)

The Food Tech. 2019. “Regulan bebidas energizantes”. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://thefoodtech.com/normatividad-y-certificaciones/regulan-bebidas-energizantes>

Tybout, Alice. “Brand Purpose: The New and Higher Order of Branding”. *Kellogg University*. (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.kellogg.northwestern.edu/executive-education/the-kellogg-experience/thought-leadership/brand-purpose.aspx>



Universidad Siglo 21. 2018. "Siglo 21 midió el estrés y el bienestar emocional de los trabajadores argentinos". (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://21.edu.ar/noticias/siglo-21-midio-el-estres-y-el-bienestar-emocional-de-los-trabajadores-argentinos>

Web Retail. 2021. "Llegó Rockstar". (Consultado el 17 de abril de 2021)

<https://www.webretail.com.ar/llego-rockstar/>



Universidad de  
**SanAndrés**