

1. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO DANONE

El grupo *Danone* en España está formado por cuatro empresas diferentes que podríamos considerar como las cuatro líneas principales del grupo (amplitud = 4):

- Una primera línea que comercializa productos lácteos con la marca *Danone*.
- Una segunda línea de aguas minerales de alto nivel de calidad que se vende con la marca *Font-bella*.
- Otra línea de aguas minerales de menor nivel con denominación de *Lanjarón*.
- Por último, una línea que comercializa principalmente galletas con la marca *LU*.

Además de estas cuatro líneas, también distribuyen productos como agua mineral *Evian*, y las marcas *Blédina-Danone*, *Galbani*, *Jacob's*, *HP*, *Lea & Perrys* que no se fabrican en España.

Al tener la cartera de productos una longitud muy extensa, nos centraremos únicamente en la línea de productos lácteos de *Danone* en España, la cual consideraremos como la cartera de productos de la marca *Danone*.

2. GESTIÓN DE LOS PRODUCTOS DANONE

2.1. LAS 5 DIMENSIONES DE LOS PRODUCTOS DANONE

El beneficio sustancial que resuelven los productos es la necesidad fisiológica de nutrición. Este beneficio se resuelve con el producto genérico que podríamos definir como productos lácteos.

El producto esperado por parte de los clientes es un producto lácteo que debe de tener como mínimo un sabor agradable.

Como producto incrementado podemos mencionar el yogur *Vitalínea*, ya que se distingue del resto de la oferta por no tener grasas.

Por último, podríamos considerar como un posible producto potencial un yogur con alta concentración en calcio y vitaminas que tenga 0% de grasa.

2.2. CARTERA DE PRODUCTOS DANONE.

La cartera de *Danone*, se divide en 19 líneas (ver ANEXO 1), y a su vez algunas de éstas se agrupan en otras sublíneas o derivan directamente en una gran variedad de productos.

Ej: *Danone* tiene como línea *Vitalínea* que a su vez tiene como sublíneas a los *cremosos* donde encontramos los productos *cremoso de melocotón*, *cremoso de fresa* Pero en el caso de otras líneas, tales como la *Cuajada Danone* encontramos directamente los productos *Cuajada* y *Cuajada azucarada*.

Según nuestro análisis, la amplitud de cartera de productos es muy elevada (19 líneas), sin embargo, la profundidad de cada una de ellas es mucho menor. Por lo tanto creemos interesante (a modo de sugerencia) que la marca realice una compensación mediante una reducción del número de líneas agrupando varias de las ya existentes en una única, que a su vez ésta se dividiría en las sublíneas que corresponderían a las líneas existentes que habíamos eliminado. En consecuencia, se realizaría una reducción de la amplitud las líneas primarias con un incremento de la amplitud de las líneas secundarias. Como ejemplo, por un lado agruparíamos todos los yogures en una línea general llamada yogures *Danone* y por otro dejaríamos las líneas restantes tal y como están ahora.

Al inicio la marca *Danone* estaba formada únicamente por los yogures naturales y de sabores frutales. En base a los cambios en las necesidades y hábitos de los consumidores, realizaron una ampliación ascendente, como ejemplo podemos mencionar el de la creación de la línea *Desnatados Danone* (hoy en día denominada como *Vitalínea*), que se dirige principalmente a aquellos consumidores de yogures que están preocupados por mantener una dieta equilibrada con bajo nivel en grasas. También cabe destacar que esta misma línea se completó posteriormente por un lado con yogures *Vitalínea* de sabores, por un segundo lado yogures *Vitalínea* para beber, y por último *Mousse de queso Vitalínea*.

3. LA MARCA

3.1. COMPONENTES DE LA MARCA

3.1.1. Denominación

Toda la cartera lleva la misma denominación, *Danone*, que a su vez es la misma que el nombre del fabricante. Esta denominación tiene su origen en el nombre del hijo del creador del primer yogurt español Isaac Carasso. La marca viene de la derivación del nombre Daniel por lo que no refleja ninguna de las características de los productos como podían ser los beneficios de este o sus características. Además cada producto tiene su propia denominación (*Petit Suisse* o *Actimel*). Este hecho junto con el posicionamiento que poseen en el mercado, les permite lanzar nuevos productos con la certeza de que los consumidores asimilarán dicho producto como un producto de calidad a pesar de no haberlo probado anteriormente.

3.1.2. Símbolo

En cuanto al símbolo, podemos mencionar que es un anagrama que ha ido evolucionando a través del tiempo en cuanto al tipo de letra y colores utilizados manteniéndose en una misma línea (ver ANEXO 3). Tal y como podemos observar, los colores que han utilizado durante la historia no han sido homogéneos, vemos una primera etapa donde predominan beiges y naranjas y una segunda donde consiguen una mayor frescura con los blancos y azules. Por lo que podemos llegar a la conclusión de que han llevado a cabo una modernización de símbolo.

En cada uno de los productos *Danone* se aprecia el símbolo de la marca, por lo que podemos considerar que existe un símbolo único para todos los productos. No obstante cada línea cuenta con el suyo propio, que también es un anagrama, junto con el general que se sitúa encima y al centro de éste.

3.1.3. Eslogan

Respecto al eslogan, cabe destacar que gran parte de los productos tiene el suyo propio. Buenos ejemplos de ellos son los que se citan a continuación:

Vitalínea Danone Para los cuerpos Danone

Natillas Danone ¿Repetimos?

Petit Suisse Danone Les ayuda a crecer

De esta forma, *Danone* permite asociar una frase con el producto al que hace referencia. En consecuencia, consigue que los receptores de la campaña publicitaria hablen sobre el eslogan, conozcan el producto y se conviertan en posibles consumidores. Además, destacamos el hecho de que los eslogans son bastante pegadizos, por lo que consiguen que la campaña tenga más fuerza.

3.2. MARCAS BLANCAS

Las marcas blancas que comercializan las grandes superficies han privado a *Danone* de gran parte de sus consumidores. En efecto, en los centros comerciales que hemos analizado (Consum Irún, Alcampo Irún, Plús Irún..), los productos *Danone* se encuentran con frecuencia al lado de las marcas blancas, acto que puede conducir a los consumidores finales a dudar ya que estos últimos tienen un precio más reducido y unas características similares. (ANEXO 6).

3.3. COBRANDING

Existe un producto en el mercado que nace de la unión de las marcas *Danone* y *LU*. En particular, son unas galletas bajas en materia grasa que se comercializan con el nombre de *Vitalínea* pero con la marca *LU*. (ANEXO 7)

Por otro lado, *Danone* ha creado otro Cobranding también con la marca *LU*. Se trata de una merienda de leche elaborada con las galletas *Príncipe de Bequelar*, producto perteneciente a *LU*, dirigido a los niños.

3.4. ESTRATEGIA DE MARCA

La estrategia llevada a cabo por *Danone* es la de marca única, puesto que a pesar de que cada producto tenga una marca específica, todos ellos se comercializan bajo la marca *Danone*. Por lo tanto se lleva a cabo una estrategia de marca designada. Como ejemplo podemos tomar el de los yogures *Vitalínea*, que se adoptan la denominación *Vitalínea de Danone*.

Sin embargo, el grupo *Danone* ha ido adquiriendo nuevas empresas (*LU*, *Font-Bella* y *Aguas Lanjarón*) a lo largo del tiempo. Dichas empresas comercializaban con su propia marca y al ser adquiridas por el grupo *Danone*, se decidió no realizar ningún cambio en la denominación de la marca de los productos adquiridos. Se adoptó dicha decisión debido a que se estaba tratando con marcas que ya gozaban de prestigio entre los consumidores y por ello se pensó más conveniente el seguir con el mismo nombre de producto. A esta acción no se le puede considerar como una estrategia de multi-marca, sino que es una simple consecuencia de la evolución del grupo.

4. EL ENVASE

4.1. EVOLUCIÓN

A través de los años, el envase que ha empleado *Danone* para sus yogures ha tenido la forma de tarrina, la cual facilita su consumo. Pero debido a factores evolutivos tales como mejoras en diseño, mejoras en materiales, durabilidad, practicidad etc. ha ido adquiriendo distintas formas según el momento al que hagamos referencia. (Véase ANEXO 2).

En un principio, cuando lanzaron al mercado sus primeros yogures, el envase utilizado era de porcelana, posteriormente fueron sustituidos por unos de cristal. Finalmente, los que prevalecen hoy en día son de plástico. Sin embargo, hoy en día la empresa sigue manteniendo los envases de cristal debido a los recuerdos que trae a los consumidores, a pesar de los altos costes que esto supone.

4.2. DIMENSIÓN DEL ENVASE

Por lo general todos los yogures *Danone* poseen un envase primario de plástico en forma de tarrina y material de plástico. Muchos de ellos, además de este envase, poseen distintos sistemas de cierre que pueden ser tapas de rosca (*Dan'up*), tapas de papel (yogures) o tapas de aluminio (*Copa de Danone*). En el caso de los yogures para beber el envase primario es un botellín de plástico con tapa de aluminio y en el caso de *Danao*, el envase se presenta en forma de brik.

En el caso de línea de yogures *Bio*, los envases primarios vienen cubiertos por un envase secundario de material de cartón que agrupa cuatro unidades.

Todos los productos *Danone* poseen una etiqueta, ya sea pegada o precintada al envase primario. En esta etiqueta se muestran las características del producto tales como valores nutricionales, ingredientes, características, contenido del producto (gramos, litros,) etc, lo cual ayuda a transmitir la imagen de marca. Estas etiquetas suelen ser utilizadas para anunciar distintas promociones que se quieran llevar a cabo. Un ejemplo de ello son las promociones en las que se envía una cierta cantidad de etiquetas a cambio de un regalo.

En el caso de los yogures *Vitalínea* la etiqueta viene pegada al envase primario. Mientras que los zumos con leche *Danao* tienen la etiqueta precintada al envase.

5. DIFERENCIACIÓN

Los productos que ofrece la marca *Danone* pueden considerarse como productos muy diferenciados, puesto que permiten muchas variaciones. En el caso del yogur, podemos encontrar desde yogures desnatados hasta yogures para beber, pasando por yogures con zumo de diferentes frutas, yogures enriquecidos o yogures con trocitos de frutas entre otros.

Según el Boston Consulting Group y atendiendo al número de posibles ventajas competitivas y a su importancia, *Danone* se encuentra en un sector fragmentado, ya que aunque puede encontrar muchas oportunidades de diferenciación, éstas son de poco relevantes para los consumidores y fácilmente imitables para la competencia.

5.1. DIFERENCIACIÓN POR PRODUCTO.

Sobre la base de lo mencionado anteriormente podemos llegar a la conclusión de que la diferenciación que utiliza el grupo *Danone* es a través del producto.

Teniendo en cuenta que a partir de un yogur básico se han derivado distintos tipos de yogures, podemos determinar que *Danone* ha llevado a cabo una diferenciación por versiones de producto

Dentro de su estrategia de diferenciación a través de producto le dan gran importancia a la que se realiza por innovación, puesto que *Danone* realiza sendas investigaciones en la

creación de nuevos producto para satisfacer las nuevas necesidades que demanda su mercado. Podemos citar los ejemplos de *Vitalínea* (*Desnatados Danone*), *Bio* o *Actimel*, los cuales fueron productos pioneros con características que satisficieron las necesidades hasta entonces no cubiertas por ningún otro producto. Por lo tanto *Danone* es la empresa que responde a la imagen de innovadora en su sector por introducir constantemente nuevos productos y características que apoyan la función básica del producto.

Sin duda el nivel de calidad es una característica destacable de *Danone* ya que es la imagen que se nos ha transmitido. Esta es una razón por la que los consumidores estarían dispuestos a pagar un sobreprecio.

Respecto a la uniformidad, no tiene mayor importancia en los productos que estamos analizando ya que sobre todo se da en mercados industriales. A modo de ejemplo, podemos citar que apenas repercutiría la imagen en la imagen de *Danone* el hecho de que en un yogurt encontremos más o meno trozos de fruta.

Al dedicarse *Danone* a la producción de productos perecederos, la duración o vida esperada de los mismos no puede ser un factor de diferenciación ya que tienen fecha de caducidad. Lo mismo pasaría con la fiabilidad y reparabilidad ya que son productos de consumo.

Danone también se diferencia por el estilo, ya que ha sido capaz de adaptarse al gusto y sentimiento del comprador, y ha creado productos para estilos de vida distintos que se dirigen a diferentes segmentos. Así, *Danone* ofrece productos a personas que dan importancia a la salud, como *Actimel* y *Bio*, al culto al cuerpo, como *Vitalinea* y desnatados, y a la nutrición con productos especialmente dirigidos a los niños, como el *Petit Suisse* y *Danao*.

El diseño implica varias de las diferenciaciones vistas anteriormente. Es también una de las estrategias que utiliza *Danone* con *Vitalinea* para beber, porque el envase y consistencia del producto se adaptó para la comodidad de su consumo en lugares no habituales como la playa, la oficina etc.

5.2 DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DEL SERVICIO

En el caso de *Danone* no tiene mucho sentido decir que está diferenciado por el servicio con sus productos, ya que no da opción a la entrega rápida de los productos mediante el

turbomarketing, ni a realizar trabajos de instalación, ni a la formación del cliente y tampoco al servicio de reparaciones.

De todas maneras, podemos reflejar que la marca realiza una diferenciación por asesoría técnica mediante su página web, donde encontrar información sobre la salud, dietas, referente a los beneficios que aporta el yogur e incluso una posible consulta por parte de los usuarios a un especialista en nutrición (Ver ANEXO 5)

Además, podemos hacer mención de la diferenciación que *Danone* realiza por otros servicios. Puesto que periódicamente lanza productos con los que reuniendo un número de punto pueden obtenerse premios. Cabe mencionar también, que *Danone* para promocionar sus productos, lanza de vez en cuando campañas donde reparten en los centros comerciales vales de descuento (ANEXO 10)

5.3. DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DEL PERSONAL

En la empresa *Danone* los servicios con trato frecuente con el público en las que la competencia, cortesía, credibilidad, confianza, responsabilidad y comunicación no son características que se den. Esto ocurre porque no se da un trato directo con el cliente por ser productos de consumo de venta en grandes superficies. Pero cabe mencionar que *Danone* cuenta con una línea de atención al cliente donde puede consultarse información sobre nutrición y hacer sugerencias vía e-mail o teléfono fijo. A este respecto resaltamos que hace una semana realizamos una consulta para solicitar información vía e-mail y todavía no hemos recibido respuesta, por lo cual la imagen de este servicio en nuestro caso está deteriorada. (ANEXO 11)

5.4. DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE LA IMAGEN

Danone se ha diferenciado por símbolos. El logotipo que utiliza tanto en *Danone* como en su producto *Vitalinea-Danone* es fácilmente diferenciable. Ha utilizado también distintos logotipos durante la historia (Anexo 3). Además consigue la diferenciación por símbolos con personajes conocidos como Valeria Mazza, Cindy Crawford, José Coronado, Pierce Brosnan o Martín Berasategi.

En el caso de las *Natillas Danone* podemos ver que consiguen diferenciarse con la canción *Natillas Danone listas para tomar*. Conviene decir que el azul y blanco de su

logotipo consigue una pequeña diferenciación por imagen aunque no es un símbolo muy diferenciable.

Respecto a los medios, es verdad que lanza constantemente campañas publicitarias por cada uno de sus productos pero a pesar de ser atractivos no consideramos que sea un factor de diferenciación para *Danone*.

Los productos que estamos analizando no pueden diferenciarse por establecimiento pero sí lo han conseguido mediante acontecimientos, con el patrocinio de los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona y la Euro copa de 1998 en Francia(ANEXO 4).

6. POSICIONAMIENTO

Según todo lo analizado hasta el momento, *Danone* quiere reflejar su identidad con el lema Trabajar para tu salud. A continuación analizaremos la imagen que percibe el público objetivo de la marca *Danone*.

En base a los resultados de las preguntas realizadas a nuestros compañeros de clase, familiares y amigos, la característica que más destaca sobre todas las demás en cuanto a la imagen es la de calidad. Incluso, cuando preguntamos en la encuesta realizada (ANEXO 12) sobre la marca que se asocia con los yogures, la respuesta fue en todas *Danone*, por lo que podríamos afirmar que según la teoría de Ries y Trout, *Danone* se posiciona en la mente de las personas como el número uno del sector. De forma que para sus competidores es muy difícil desbancarlo de esta posición.

En algunos productos de la marca *Danone*, tales como *Actimel*, *Danao* o *Yogures Bio*, la imagen que también se percibe es la de saludable. En estos casos, podemos afirmar que la identidad que refleja la empresa corresponde a la imagen que perciben los clientes. Sin embargo, en los productos más clásicos, tales como los yogures básicos (naturales o de sabores) los clientes no asocian dichos productos con la idea de que poseen cualidades beneficiosas para la salud.

6.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El elemento de diferenciación que utiliza la marca para sus productos es principalmente la calidad de los mismos y los efectos positivos que aportan al cuerpo. Por lo tanto, se basan en varios beneficios para elaborar su estrategia de posicionamiento.

El hecho de que utilicen una estrategia de marca única permite a *Danone* transmitir la imagen positiva que tiene la marca a productos nuevos que estén en proceso de lanzamiento. Por lo que cuentan con la ventaja de que cualquier producto de su marca sea considerado como producto de calidad por parte los consumidores de productos *Danone*, a pesar de que el producto en cuestión no haya sido probado.

Sin embargo, hemos encontrado un error de posicionamiento bastante notable. Los yogures representan la imagen concreta de la marca, dejando de lado a los demás productos lácteos, claro ejemplo de ello fue cuando al realizar la pregunta a nuestros compañeros sobre qué entendían por la palabra *Danone*, su respuesta se limitó a ser en todos los casos la de yogures.

Por otra parte, consideramos relevante mencionar que la marca respeta una coherencia en cuanto al posicionamiento de sus productos.

En primer lugar, destacamos que en los anuncios publicitarios cuentan con personajes que también transmiten la imagen que quieren otorgar a sus productos. Tomamos por ejemplo el caso de la línea *Vitalínea*, en cuyos anuncios trabajan modelos internacionales como Valeria Mazza, Cindy Crawford o actores con un físico destacable como Pierce Brosnan. Otro claro ejemplo es el de los productos de la línea Postres Maestros, donde la campaña publicitaria cuenta con el cocinero de gran renombre nacional como Martín Berasategui, por lo que su objetivo es el de transmitir la imagen de calidad con la cuenta el personaje hacia sus productos.

Además, consideramos que también existe coherencia en el hecho de que las etiquetas de los yogures *Vitalínea* anuncien que su producto contiene 0% de grasa. Puesto que son productos dirigidos a consumidores que se preocupan por cuidar su línea y este dato hace que las características del producto se vean más resaltadas.

En segundo lugar, también cabe destacar que la marca no se comercializa en hipermercados que podríamos cualificar como de segunda categoría, tales como LID´L. De manera que no dañan la imagen que quieren proyectar.

6.2. REPOSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO.

Tenemos un ejemplo destacado sobre este tema con el producto *Danao* (combinación de leche y zumo). En el momento del lanzamiento del producto, su intención fue que las características de su público objetivo fueran las de mujeres jóvenes con una imagen sensual y moderna. No obstante, debido al poco éxito que tuvieron con dicha campaña, decidieron dirigirse a unos consumidores con características distintas y proyectando las cualidades nutritivas del producto, concretamente se dirigieron a las amas de casa con hijos en edad de crecimiento. Este otro posicionamiento tuvo mucho más éxito que el anterior, de hecho, hoy en día siguen transmitiendo la misma imagen con el mismo público objeto.

También podemos mencionar el ejemplo de *Vitalínea*, a pesar de que no lo consideremos como un reposicionamiento del producto, sino más bien como una ampliación del público objetivo al que se quieren dirigir. En un primer momento, mediante sus anuncios publicitarios pretendían dirigirse a mujeres que tenían preocupación en guardar la línea. Pero en la actualidad, analizando los spots que lanzan, podemos interpretar que además de a las mujeres su intención es la de dirigirse también a los hombres que pretenden cuidar su aspecto.

7. CONCLUSIONES

Según los puntos que hemos analizado anteriormente, podemos apreciar que *Danone* cuida todos los detalles referentes a su identidad.

Como resultado de todas las estrategias analizadas, la línea *Danone* ha conseguido alcanzar el puesto número uno del país en su sector. Además, sus innovaciones han sido recompensadas, ya que el producto *Vitalínea* para beber ha sido recientemente elegido como producto del año 2003, hecho del que presumen en sus campañas publicitarias. Por lo tanto, podemos llegar a la conclusión de que las estrategias seguidas por la marca *Danone* son muy acertadas.

DANONE GESTIÓN DE MARKETING I