



FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

**ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y  
REPOSICIONAMIENTO DE DANONE**

**- Trabajo fin de grado -**

Presentado por: Gonzalo Rodríguez Granados

Tutor académico: Adrián Huici Módenes

Sevilla, 13 de Junio de 2019

**FCOM**

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen.....	1
1.2 Introducción.....	1

## CAPÍTULO II: OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Metodología .....	3
2.2 Objetivos .....	4

## CAPÍTULO III: HISTORIA

3.1 Evolución empresarial desde su fundación hasta la actualidad .....	5
3.1.1 Los comienzos de Danone .....	5
3.1.2 Los primeros éxitos .....	5
3.1.3 Expansión de Danone: Diversificación y Fusiones .....	7
3.1.4 Actualidad de Danone .....	8
3.2 Misión, Visión, Valores .....	9

## CAPÍTULO IV: IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

4.1: Origen del concepto .....	10
4.2: Qué es una estrategia de posicionamiento .....	10
4.3: Claves para realizar una buena estrategia de posicionamiento .....	11
4.3.1: El posicionamiento de un líder .....	12
4.3.2: La importancia del nombre .....	13
4.3.3: La extensión de línea .....	13
4.3.4: Tradicionalidad y especialidad como ideas diferenciadoras .....	17

## CAPÍTULO V: LA ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO EN UN CONTEXTO DE COMPETENCIA Y CRISIS

5.1: Qué es una estrategia de reposicionamiento .....	19
5.2: La competencia .....	19
5.3: Estrategias de Danone contra la marca de distribuidor .....	20
5.3.1: <i>La calidad que necesitas a los precios que buscas</i> (2014) .....	20
5.3.2: <i>Reivindiquemos lo bueno</i> (2018) .....	21
5.4: La Crisis .....	22
5.4.1: Crisis Financiera .....	22
5.4.2: Crisis de Imagen .....	23

## CAPÍTULO VI: LA IMPORTANCIA DEL I + D PARA EL ÉXITO DE DANONE.....25

## CAPÍTULO VII: LA ACTUALIDAD DE DANONE (NUEVA ESTRATEGIA COMUNICATIVA)

7.1: <i>Los buenos principios</i> .....	26
---	----

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES .....

CAPÍTULO IX: FUENTES DE CONSULTA .....	31
--	----

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen

Las marcas, a lo largo de su ciclo de vida se ven inclinadas a reforzar su imagen o producto con el objetivo de estar en el top of mind de los consumidores o simplemente mantenerse en un entorno altamente competitivo. Estudiaremos cómo Danone consolida su estrategia de posicionamiento para obtener un lugar privilegiado en la mente del consumidor y veremos cómo hace uso de la estrategia de reposicionamiento para volver a replantear su marca o producto y mejorar la conexión con sus clientes. Para no quedarse obsoleta será clave una constante atención a los cambios del mercado, a la competencia, a la tecnología y sobre todo a la innovación.

**Palabras clave:** Posicionamiento, Reposicionamiento, estrategias, innovación, marketing.

## 1.2 Introducción

En la actualidad, uno de los puntos clave para el desarrollo de una empresa es conocer cuál es el posicionamiento de su marca en el mercado, pero sobretodo conocer cuál es el posicionamiento en la mente de los consumidores.

Este concepto es fundamental en cualquier organización y es muy utilizado en la mercadotecnia, pero con el paso de los años debemos de ser conscientes de que tenemos que actualizar esas estrategias si queremos salvaguardar nuestra posición, pues nos encontramos en un entorno que cambia con facilidad y los consumidores son cada vez más exigentes.

Para llevar a cabo una estrategia de reposicionamiento debemos ocupar antes un lugar en la mente del consumidor, por eso mismo es una estrategia que no está al alcance de todas las empresas, sobre todo teniendo en cuenta que nos encontramos en una sociedad sobrecomunicada donde estamos siendo bombardeados continuamente por mucha información y cuesta hacerse ver. Todo esto provoca una fuerte sobrecarga sensorial que dificulta la recepción de mensajes publicitarios, pues nuestro cuerpo se insensibiliza ante el estímulo de estos.

En la psicología y la etología es frecuente el uso del término *impronta* para hacer referencia a los primeros aprendizajes que llevan cabo los animales en sus primeras etapas de vida o cuando se habla de un primer encuentro entre un animal recién nacido y su madre natural, donde queda grabada en su memoria la identidad de la madre. Esto resulta interesante para señalar la

importancia que tiene un determinado primer estímulo en una mente en blanco para ser grabado en ella.

En el caso de Danone jugamos con el punto a favor de que fue la primera marca de yogurt industrial en ser comercializada en el mundo, hasta tal punto que todo el mundo piensa en Danone al referirnos al yogurt. Esto llegó hasta el punto de producirse una metonimia comercial, fenómeno social habitual cuando un producto es llamado con el nombre de la marca en vez del nombre genérico de producto. Esto ha sucedido con productos como *Coca-Cola*, *La Casera*, *Kleenex*, *Tipex*, *Nocilla*, *Albal*, *Bimbo*...etc. Con Danone ocurrió algo parecido, sobre todo a raíz de su primer spot publicitario en televisión, acompañado del eslogan «¡Quiero Danone, dame Danone!», canturreado por niños.



El objetivo de Danone a lo largo de su historia sería defender los valores de marca y ser fiel a sus principios, con el objetivo de expandirse en el mercado internacional y defender a capa y espada el valor añadido que obtendrían sus marcas con el paso de los años, a pesar de encontrarse en un entorno altamente competitivo.

## CAPÍTULO II: OBJETO DE ESTUDIO

### 2.1 Metodología

Para la realización de este trabajo hemos tenido en cuenta numerosas fuentes, de entre las cuales destacamos en su gran mayoría aquellas de autores relevantes en la historia del marketing, que han dado forma a los conceptos de posicionamiento y reposicionamiento y nos han ayudado a describir en qué consisten, permitiéndonos aplicarlo a una marca como Danone para su correspondiente análisis.

#### 2.1.2 Análisis de las fuentes

Hemos acudido a dos tipos diferentes de fuentes para realizar este trabajo:

**-Libros:** Las estrategias de posicionamiento y reposicionamiento forman parte de estrategias de marketing. Por eso mismo ha sido necesario recurrir a los dos autores que dieron popularidad a los conceptos de posicionamiento y reposicionamiento: Jack Trout y Al Ries, los cuales publicaron libros específicos sobre estas estrategias. Como también contamos con autores que han seguido la trayectoria de estos mismos como Raúl Peralba o Jorge Fernández para la publicación de libros sobre estrategia publicitaria.

**-Internet:** En la época que vivimos es imprescindible no contar con fuentes provenientes de internet, que nos ofrece una diversidad de información enorme que nos resulta muy útil para el desarrollo de nuestro trabajo. Cabe destacar el uso constante de la página oficial de Danone para no perder el contacto con la realidad actual de la marca como el uso de diversos portales web de varios medios de comunicación y blogs escritos por profesionales del marketing.

## 2.2 Objetivos

Los objetivos que se plantean en este proyecto son los siguientes:

- Analizar la historia de Danone para tener un amplio conocimiento de su desarrollo empresarial.
- Reflexión teórica sobre conceptos como posicionamiento y reposicionamiento de marca.
- Analizar algunos de los parámetros clave para el correcto desarrollo de esta estrategia por parte de Danone.
- Analizar la expansión de Danone para determinar las claves de su éxito y permanencia como marca líder en el mercado.
- Analizar la influencia que ha ejercido la marca en los hábitos de consumo de sus consumidores.
- Analizar la importancia del I+D para Danone (Clave para la segmentación de su mercado y crecimiento).
- Analizar su campaña actual.

## **CAPÍTULO III: HISTORIA DE DANONE**

### **3.1 Evolución empresarial desde su fundación hasta la actualidad**

#### **3.1.1 Los comienzos de Danone**

Danone es considerada una de las mayores empresas alimentarias del mundo, siendo la mayor empresa alimentaria de Francia y teniendo su origen en España. La multinacional fue fundada en la ciudad de Barcelona a principios del siglo XX.

En el año 1919, el judío sefardí Isaac Carasso comenzó a comercializar los primeros yogures “medicinales” (elaborados con leche fermentada) a través de las farmacias de la ciudad condal. Es curioso señalar cómo desde sus primeros pasos, Danone trabajaría su imagen de marca desde una perspectiva médica, posicionándose de este modo como una empresa preocupada por nuestra salud. Es así tanto como que Carasso fue capaz de convencer a determinados médicos de Barcelona para que recomendaran a sus pacientes el uso de leche fermentada como forma de aliviar sus problemas de digestión. Es revelador observar cómo desde el primer momento la empresa apostó por la investigación para dar crédito a su producto, utilizando la opinión de los médicos como primeros prescriptores, llevando en bandera su posicionamiento de “alimento funcional y saludable”, principales señas de identidad de la compañía. Carasso, de la mano del colectivo médico defendió firmemente los beneficios para la salud de los fermentos lácticos del yogurt.

La primera fábrica realizó los yogures de forma artesanal y los presentó en tarros reutilizables, inicialmente de porcelana y posteriormente de cristal.

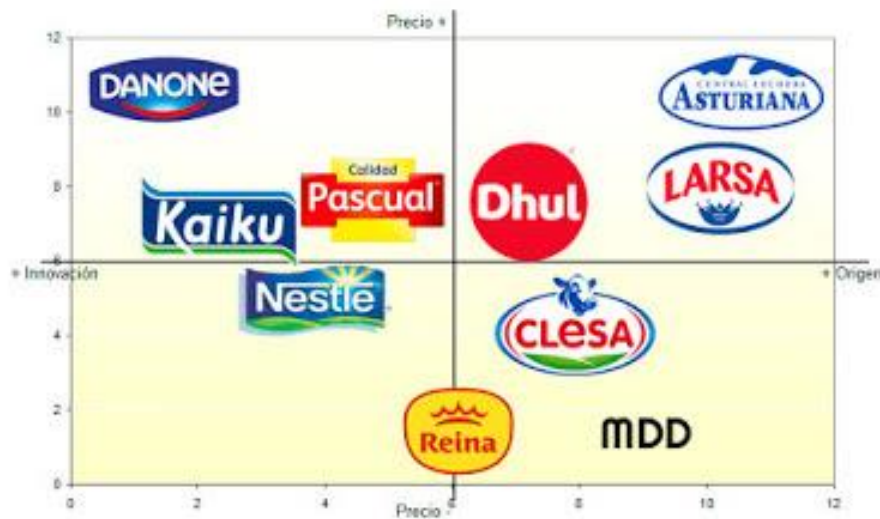
Danone no solo fue una marca innovadora desde sus inicios por el producto en sí, sino por la forma de comercializarlo. Carasso llegó a un acuerdo con la empresa de tranvías municipales de Barcelona como solución logística a la hora de realizar el reparto de los yogures recién elaborados hasta las farmacias.

#### **3.1.2 Los primeros éxitos**

A partir de 1929, la empresa es dirigida por el hijo de Carasso, Daniel, y la sede es trasladada de Barcelona a París, lugar desde donde Danone comenzaría su crecimiento y expansión.

La fórmula de Carasso de vincular los yogures con un producto con fines médicos, fue continuada por Daniel teniendo un notable éxito. Los beneficios fueron acreditados por estudios realizados por el director del instituto Pasteur y premio nobel de medicina Iliá Metchnikoff. De esta forma los Carasso continuaron dándole una base científica y realista a las propiedades que vendían, de tal forma que la innovación y la investigación marcarían el camino de su “ADN” desde los inicios como elemento fundamental para el desarrollo de su estrategia de posicionamiento.

## MATRIZ DE POSICIONAMIENTO:



Gráfica: [www.mundodelaempresa.blogspot.com](http://www.mundodelaempresa.blogspot.com)

Uno de los productos que más contribuyó al crecimiento de Danone y más éxito comercial obtuvo fue el yogurt con sabor (fresa, coco, limón...). Su lanzamiento fue realizado años después de la introducción del yogurt natural y cautivó los paladares de los parisinos, extendiéndose por toda Francia a posteriori y penetrando en España y otros países de Europa.

Danone comenzó a venderse en tiendas de alimentación y supermercados a medida que se desarrollaron los canales de venta minorista, esto contribuyó a extender el consumo de la marca entre la población. Además abre almacenes distribuidores y delegaciones para las principales ciudades de España y Francia para tener presencia en nuevos puntos de venta y configurando una red propia de distribución con camiones refrigerados.

Con los años, Danone lanzaría efectivas campañas de publicidad que atravesarían el ámbito del marketing para convertirse en auténticos fenómenos sociológicos.

También se lleva a cabo la implantación de Danone en Estados Unidos bajo el nombre de *Dannon*, con el objetivo de facilitar la pronunciación de la marca. Daniel Carasso crea esta nueva compañía en Nueva York de una forma forzada tras ver su salida de Europa por culpa de la invasión alemana y su origen judío.

*Dannon* obtiene buenos resultados en sus negocios, pues se encuentra un mercado que reporta un gran volumen de ventas que permite la expansión de la compañía. La aventura americana se prolonga hasta 1951, cuando Carasso decide volver para gestionar las fábricas de Francia y España, por lo que decide ir vendiendo paulatinamente la fábrica estadounidense *Dannon*.



### 3.1.3 Expansión de Danone: Diversificación y Fusiones

La expansión de la marca se vuelve imparable con la vuelta de Carasso a Europa y comienza a realizar una estrategia de diversificación, tanto en mercado, accediendo a vender los productos en países donde nunca antes lo había hecho (dentro y fuera de Europa) como en productos, mediante el lanzamiento de nuevas variedades y familias de productos lácteos.

Vemos cómo una de las grandes claves para el crecimiento y expansión de Danone residen en la obtención de un producto de calidad pero sobretodo, una de las claves para construir su imagen de marca es ofrecer un beneficio claro para el consumidor, contando con el aval de la comunidad científica. Además realiza una política de diversificación para acceder a nuevos mercados a nivel mundial así como desarrollando nuevos productos. Para este último cometido, la creación del departamento de I + D tendrá un papel claro para el desarrollo de la empresa y su mantenimiento como empresa líder.

En 1961 afrontaría su etapa *Gervais Danone*, estableciendo una fusión con *Gervais*, líder francés en producción de quesos. Gracias a esta fusión la extensión de productos aumentaría, es aquí donde nacen nuevos productos como *Petit Suisse*, el postre infantil hecho a base de queso fresco.

Durante los años 60 la empresa continúa su extensión empresarial abriendo varias nuevas fábricas por España y Francia, esto le permite producir productos suficientes para cubrir la demanda y seguir apostando por la innovación. Danone llega a 1963 contando con 6 centros productivos en España: Madrid, Valencia, Sevilla, Barcelona, Tenerife y Asturias.

Durante los años 70 se plantea el objetivo de competir con gigantes como Nestlé, creciendo y diversificando su negocio mediante la adquisición de nuevas empresas alimentarias. A partir de este momento empieza a comercializar sus yogures en tarrinas de plástico, más prácticas a nivel productivo, económico y logístico.

Entonces decide continuar con su expansión empresarial en el sector de las bebidas y compra la compañía cervecera alemana *Kronenbourg*, compra la envasadora de agua mineral francesa *Evian* y también la marca de agua mineral *Font Vella* en España.

A lo largo de los siguientes años la cartera de productos de Danone crece desconsiderablemente, lanzando al mercado nuevos productos lácteos como el ya mencionado *Petit Suisse* en 1972, las natillas Danone en 1974 (posteriormente nombradas como *Danet*) o la gama de productos desnatados Danone bajos en grasa en 1985 (famosa e icónica campaña publicitaria de los cuerpos Danone) que posteriormente formarían parte de la familia *Vitalinea*.

Durante los años 80 y 90 continúa con su estrategia de expansión internacional mediante la compra de *General Biscuit* (Propietaria de marcas como *Príncipe* o *Lu*) y *Nabisco*.

El grupo Danone se aproxima al año 1993 con tres diversos sectores alimenticios: lácteos (yogures y derivados, leche y quesos), bebidas (cerveza y agua) y cereales (galletas). Además se sumaron al carro la marca de quesos italiana *Galbani*, fábricas de salsas y condimentos en EEUU, la cervecera

española *San Miguel*, la marca de agua *Lanjarón* o la marca de alimentación infantil *Blédine*, llegando a convertirse Danone en líder como marca alimenticia en diversos países de Europa.

Observamos como Danone en los años 90 comienza a concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de productos lácteos nutricionalmente avanzados, potenciando los llamados productos “medicamento”, que ofrecen una mejora de salud a aquellos que los consumen. Una vez más Danone trabaja para mejorar su apuesta por I+D, desarrollando sus estrategias de marketing y potenciando su posicionamiento en el mercado de los lácteos como una marca líder preocupada por la salud y el desarrollo de todos los miembros de la familia. En esta línea lanzan la gama de yogures con bífidos *Bio* (renombrada como *Activia* más tarde) creados para mejorar el tránsito intestinal, también uno de los que sería uno de sus productos estrella en 1995: *Actimel*, al igual que la familia *Vitalínea* para prevenir el sobrepeso.

A partir de los años 2000 completa la familia de yogures “medicamento” con el lanzamiento de *Densia* (yogurt que contribuye a combatir la osteoporosis), *Savia* (elaboraciones a base de Soja), *Essensis* (que ayuda a tener la piel tersa y sana) y *Danacol* (con esteroides vegetales que ayudan a reducir el nivel de colesterol en sangre).

Como vemos, Danone compite por innovación y valor añadido, no compite por el precio, posicionándose así de forma clara.

### 3.1.4 Actualidad de Danone

En el año 2017, el grupo Danone, tras la adquisición de la compañía *White Wave Foods* vio un aumento de sus ventas un 2,5% hasta los 24677 millones de euros, obteniendo un beneficio de 2453 millones de euros (un 42, 5% más que en 2016).

A pesar de que el panorama de Danone en 2017 fue bueno, Danone vive un panorama de mercado que pone en un aprieto a las marcas líderes, particularmente en sectores como el del yogurt, donde las marcas de distribución intentan hacerse con el primer puesto en ventas. Este gran crecimiento que están viviendo le hace más difícil mantenerse y hace cuestionar a muchos la diferenciación entre marcas tradicionales y las marcas del supermercado. Esto provoca que se produzca una erosión de la cuota de mercado en esta categoría. Concretamente en 2007, la marca blanca tenía una cuota de mercado en España del 26,6%. Una década después, se encuentra en el 41%. Si bien es cierto que la evolución lleva varios ejercicios estancada entre el 40% y 41%.

Danone a pesar de todo es consciente de que puede concentrar sus esfuerzos en crear más valor añadido que las marcas de distribuidor, aprovechando su respaldo científico y posicionándose allí donde éstas no tienen capacidad para competir.

### **3.2 Misión, Visión y Valores**

Entendemos la misión de una empresa como la labor o actividad que tiene en el mercado, considerando a quién va dirigida y sobre todo teniendo en cuenta cuál es el factor diferencial que hace especial a la marca. Danone tiene un ADN muy marcado por su preocupación por cuidar de la salud de las personas. Su misión gira en torno a ofrecer una mejora de la alimentación de los consumidores produciendo y comercializando productos frescos que sean saludables, accesibles para toda la familia y sobretodo deliciosos. Danone pone de manifiesto la importancia de una buena salud y alimentación sana sin descuidar el placer como elemento crucial para comer bien. Deja claro que su principal misión, antes incluso que crear riqueza es ofrecer bienestar.

Danone pretende ofrecer la gama más amplia posible de productos y servicios para atender las necesidades y deseos de todas las personas en todas las etapas clave de la vida, promoviendo hábitos alimentarios equilibrados.

Cuando analizamos su visión, es decir, las metas que pretende conseguir en el futuro, le dan vital importancia a crear sus alimentos de forma sostenible para ayudar a proteger y restaurar la salud de nuestro planeta. Aspiran a lograr una tasa cero de emisiones de carbono a través de soluciones creadas conjuntamente con los actores de nuestro ecosistema, a construir ciclos de agua que funcionen en armonía con los ecosistemas y las comunidades locales, a construir una economía circular para los envases y a desarrollar una agricultura sostenible, respetuosa con los ecosistemas naturales y que genere valor económico y social.

Sus valores giran en torno al compromiso social responsable con la familia, la salud y el deporte y su compromiso por dar lo mejor a sus consumidores haciendo uso de la innovación como principal herramienta de desarrollo y realizando una gran inversión en investigación científica. Todos estos elementos que forman parte de su cultura y han sido imprescindibles para mantener a Danone un paso por delante hasta la fecha.

## CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

### 4.1 Origen del concepto de posicionamiento

El padre de la metodología y el concepto de posicionamiento es Jack Trout, fue el primero en publicar un artículo para la revista norteamericana *Industrial Marketing* en junio de 1969, titulado como «"Positioning" is a game people play in today's me-too market place»). Trout vaticinaba en dicho artículo el fracaso de dos empresas que intentaron hacerle la competencia a IBM ofreciendo lo mismo, en una época en la que en EEUU era muy frecuente competir mediante el «yo también». Las empresas eran GE y RCA y ambas fracasaron en sus propósitos de cambiar las percepciones que tenían en las mente de sus clientes y debilitar la imagen de IBM, hasta tal punto que no tan sólo no cambiaron sus percepciones si no que reforzaron la imagen de IBM. Después de esto publicó otro artículo en la misma revista titulado: «Positioning revised; why didn't GE and RCA listen?»). Tal fue la popularidad de ambos artículos, que la revista *Advertising Age* le solicita la publicación de más artículos en los cuales Trout amplía sus ideas sobre el concepto de posicionamiento, aunque esta vez publicados junto a la firma de Al Ries. A partir de este momento la popularidad del nuevo concepto crece a pasos de gigante, el posicionamiento empieza a dar rentabilidad empresarial y se convierte en el producto estrella de la nueva y reestructurada agencia Trout&Ries. La "nueva" agencia, especializada en estrategia competitiva, llevó a cabo numerosos proyectos de posicionamiento para empresas e instituciones de todos los tamaños. (Fernández, 2014:135; y Peralba, 2003:84)

### 4.2 Qué es el posicionamiento

Parece sencillo delimitar qué es una estrategia de posicionamiento pero a la hora de buscar una definición concreta por parte de especialistas en la materia como Al Ries y Jack Trout resultan escurridizos pero no por ello menos claro a la hora de atar conceptos que delimitan en que se basa un buen posicionamiento.

En el marketing, el posicionamiento es generalmente definido como la imagen que ocupa nuestra marca, empresa, producto o servicio en la mente del consumidor. Por lo tanto cuando hablamos de una estrategia de posicionamiento contemplamos el proceso mediante el cual llevamos la imagen de nuestra marca a donde queremos según cuales sean nuestros objetivos.

Al Ries construye el concepto de posicionamiento poniendo el acento en la necesidad de mantener contacto con la realidad para tener éxito y teniendo en cuenta que la realidad que verdaderamente cuenta es la que ya existe en la mente del cliente prospecto.

El autor deja claro que: “El enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, si no manejar lo que ya está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes.” (Ries y Trout, 2002:5)

Con esto Al Ries pretende explicar que la clave para entender cómo funciona la estrategia de posicionamiento reside en adentrarse en la mente de los consumidores para entender cómo ven la realidad y en base a eso, trabajar en buscarse un hueco dentro de su cabeza con el objetivo de posicionar a nuestra Marca, atajando la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y con respecto a la competencia. Resulta muy conflictivo tratar de cambiar la mentalidad de las personas en una sociedad sobrecomunicada donde es muy fácil pasar desapercibido y dónde cómo dice Al Ries: “La única esperanza de apuntarse un gran tanto consiste en ser selectivo, concentrarse en objetivos precisos y practicar la segmentación.” (Ries y Trout, 2002:6)

Danone se encuentra en un mercado del yogurt donde resulta cada vez más difícil defender su posición y posicionamiento como marca líder. En 2005, España destacaba por ser uno de los países más “marquistas”, cosa que ha ido cambiando a lo largo de los años llegando a 2010 como uno de los países con mayor consumo de marcas de distribuidor en Europa.

A pesar de todo, Danone no solo vende más que las marcas blancas, si no que saca más dinero por la comercialización de los productos. Desde 1996 hasta hoy, podemos apreciar cómo la multinacional se ha ido deshaciendo de multitud de productos de su portfolio hasta especializarse en el sector del yogurt, dónde defiende su posición gracias a una clara diferenciación basada en los componentes y en los beneficios relacionados con la salud, concretamente con el sistema inmunológico, el crecimiento y el tránsito intestinal. Esta estrategia de concentrarse en objetivos preciso y practicar la segmentación mencionada con anterioridad junto con la inversión en investigación, le ha proporcionado a la marca la capacidad de segmentar su cartera de productos según la edad de los compradores y también dirigir sus productos a colectivos con necesidades especiales, como gestantes o afectados por enfermedades concretas.

Algunas marcas han tratado de competir con Danone y no han obtenido el resultado esperado, como es el caso de Pascual y su yogurt pasteurizado.

### **4.3 Claves del posicionamiento de Danone**

A continuación, detallaremos algunas de las claves importantes para la estrategia de posicionamiento de la marca, destacando algunos de los puntos que han permitido que la marca se mantenga a flote en su desarrollo empresarial.

### 4.3.1 El posicionamiento de un líder

Danone tiene la suerte de ser la primera marca que pone en marcha la primera fábrica en el mundo en el mundo de yogur industrial, para consumo generalizado. Todo el mundo piensa en la marca Danone cuando se trata de yogurt.

La historia demuestra que la primera marca en la mente adquiere, en promedio, el doble de participación de mercado en el largo plazo que la marca número dos, y dos veces más que la número tres, y estas relaciones no varían con facilidad. (Ries y Trout, 2002: 51)

Parece altamente difícil sacar de la cabeza de los consumidores la primera marca que comercializó con yogures industriales, por eso mismo las demás marcas les resulta muy difícil competir con la ventaja competitiva de Danone. Como hemos mencionado con anterioridad, Pascual vio frustrados sus objetivos de venta con el lanzamiento de su yogurt pasteurizado, esto se debe a que los consumidores se sienten mucho más a gusto con productos que todos conocen y aceptan, sobretodo tratándose de productos “medicamento”, con un valor añadido mayor. Los mayores competidores actuales de Danone son las marcas de distribuidor, las cuales hacen uso de los bajos precios como principal arma, pues no pueden competir contra Danone en otra cosa. Esto nos recuerda a las palabras de Ogilvy sobre la construcción de las marcas y su posicionamiento:

Cualquier idiota puede hacer una buena oferta, pero hace falta tener ingenio, fe y perseverancia para crear una marca.

Las recompensas económicas no siempre vienen en el siguiente trimestre, pero seguro que llegan. Cuando Philip Morris compró General Foods por cinco mil millones de dólares, estaba comprando marcas. Solía haber una próspera marca de café llamada Chase & Sandborn. Entonces empezaron a hacer ofertas. Se engancharon a las rebajas. ¿Y dónde está ahora Chase & Sandborn? Muerto y enterrado. Los fabricantes que dedican su publicidad al desarrollo de una imagen favorable, una personalidad lo más definida posible para su marca, son los que obtendrán la mayor cuota de mercado con el margen de beneficios más alto. (Ogilvy, 2001: 47)

David Ogilvy también apuesta por encontrar un factor diferenciador en la personalidad de la marca para construir una imagen con una personalidad definida, dándole mucha más importancia a ser diferente que a competir por los precios bajos.

La gente piensa que los primeros son los originales y el resto son imitadores. Ser el original se convierte en más conocimientos y más experiencia.

Los estudios demuestran que ser primero proporciona una sustancial ventaja en cuota de mercado sobre los competidores posteriores. También obliga a estos últimos a encontrar su propia estrategia distintiva de posicionamiento. (Trout, 2001: 79)

A pesar de encontrarse en un lugar privilegiado por haber sido el primero, Danone, como marca líder debe mantenerse mediante el uso de estrategias competitivas de refuerzo y sobretodo necesita reaccionar con rapidez ante los movimientos que realice la competencia.

Como mencionan Ries y Trout (2002: 60), también resulta de vital importancia cubrir la demanda de productos con una extensión de productos lo suficientemente amplia como para posicionarse ocupando un lugar específico en la mente del cliente prospecto. Lo que reconocemos como la clásica estrategia de Procter & Gamble y sus marcas múltiples.

### **4.3.2 La importancia del nombre**

En Danone vemos el ejemplo perfecto de cuando sí utilizar un nombre sin significado aparente (su naming proviene de *Dan*, por Daniel, el hijo de fundador de la empresa Isaac Carasso y *One*, el número uno en inglés). Nos encontramos casos como el de Coca-Cola, que al igual que Danone fueron los primeros en comercializar el producto de su categoría.

La primera compañía que entra en la mente con un nuevo producto o idea logrará hacerse famosa, sin importar que el nombre sea Lindbergh, Smith o Rumpelstiltskin. (Ries y Trout, 2002: 93)

### **4.3.3 La extensión de línea**

La compañía utiliza la marca Danone que acompaña todos los productos, como extensión de otras submarcas.

La arquitectura de marca resulta de vital importancia a la hora de establecer una estrategia de marketing, el grado de “marquismo” que una marca posee debe estar en continua conexión con la imagen que los clientes tienen de la misma. Y sobre todo debe atender a los nichos de mercado que la empresa quiera cubrir, atendiendo al target al que se dirige y atendiendo al grado de vinculación o desvinculación que se le quiere dotar a la submarca en cuestión con respecto a su marca madre.

Nos encontramos con muchísimas empresas que pecan de tener una extensión de línea demasiado amplia denotando desorden o un exceso de submarcas o marcas en sus portfolios, esto se puede deber a motivos históricos de expansión o bien por exigencias competitivas de innovación o comerciales. El problema de estos casos reside en una mala reflexión estratégica sobre las consecuencias y la forma en que estos hechos afectan a la sobreexplotación de la cartera de marcas.

Si analizamos la evolución empresarial de Danone, podemos observar como desde el año 1996 en adelante se ha ido desligando de diversas posesiones empresariales disminuyendo así su grupo empresarial, pero todo con el objetivo de centrarse en el sector lácteo y de bebidas (*Font Vella y Lanjarón*). Me centraré principalmente en el sector de los lácteos.

Danone realiza una segmentación clara sobre diferentes grupos de edad:

En primer lugar ofrece *Mi primer Danone* para los más pequeños, yogures adaptados con leche de continuación sin azúcares añadidos.



En segundo lugar encontramos marcas mayormente dirigidas a niños como pueden ser las natillas Danet y *Danonino*, el yogurt realizado con queso fresco.





En tercer lugar, para un público objetivo más juvenil encontrábamos *DanUp* la marca por excelencia de Danone para su yogurt líquido, que actualmente no existe denominada como tal, sino que simplemente está incluida dentro de la categoría normal de yogures *Danone*.



En cuarto lugar tienen para un público adulto: *Mmmh!*, lo que antiguamente eran *Danissimos*, donde nos ofrecen flanes y mousse; *Oikos*, los yogures griegos; *Light and Free*, con trozos de fruta y Triple Zero (0% M.G., 0% Azúcares añadidos y 0% Edulcorantes artificiales); los nuevos Danone *Original*, realizando una reedición de los vasos de yogures de 1919 con un yogurt cremoso; también los nuevos *YoPro* una gama de yogures con proteínas y sin materia grasa dirigida a un público deportista y activo y la conocida *Vitalinea*, yogures desnatados 0%.





Por último he querido dejar para el final toda la gama de yogures “medicamento”, en los cuales podemos destacar: *Activia*, con leche fermentada con *Bifidus ActiRegularis* que ayuda al tránsito intestinal; *Danacol*, que reduce el colesterol; *Densia*, con calcio y vitamina D para ayudar a los huesos a absorberlo y mantener la densidad ósea y por último *Savia*, elaborado con proteína de soja en lugar de leche.





Danone, utilizando las submarcas para ofrecer nuevos productos e integrarlos en su portfolio de forma exitosa siempre ha tratado de establecer vinculación con la marca madre, incluyendo siempre su logo y dándole visibilidad para nunca perder la familiaridad que nos aporta la empresa. Incluso en la formulación de algunas de las submarcas está presente las primeras tres letras (DAN) en los casos de *Danonino*, *Danacol*, *Danet* y los antiguos y caducos *Danissimos* y *DanUp*. Es imprescindible dotar de coherencia a la extensión de marca y construir una arquitectura de marca estableciendo una estrategia concreta para cada una de las submarcas.

#### **4.3.4 La tradicionalidad y la especialidad como ideas diferenciadoras**

Vamos a observar como Danone en su estrategia de extensión de marca, subido en lo alto del pódium como marca líder y tradicional desde 1919, decide concentrar sus esfuerzos en especializarse sobre todo en el sector del yogurt ofertando productos para diversos problemas o inquietudes de los consumidores sobre su salud. Ésta se aprovecha de la familiaridad que despierta y su prestigio para reforzar la credibilidad y la calidad percibida de los nuevos productos que lanza.

Una imagen de marca fuerte puede ser un instrumento eficaz para aumentar la eficacia a la hora de ejecutar las acciones de comunicación del nuevo producto, especialmente si el nuevo mercado al que se accede es distinto del mercado tradicional utilizado por la empresa para vender sus productos. (Keller Y Aaker, 1997)

La tradición tiene la capacidad de dar realce a un producto. Puede ser una idea diferenciadora muy potente porque tener una larga historia crea la percepción de especial y confiable y ayuda a que la gente esté más segura de su elección.

Cuando empezamos a analizar las razones de ello, pensamos primero que el hecho de tener una larga historia da la impresión de que la empresa sabe muy bien lo que está haciendo. La gente supone que la

empresa debe de hacer algo especialmente bien para perdurar tanto tiempo. (Trout, 2001: 107)

Además de hacer uso de la tradición como idea diferenciadora fundamental, Danone construye su identidad corporativa en base una serie de valores de marca entre los cuales destacan la preocupación y el compromiso por ofrecer una buena alimentación para dotar de salud a sus consumidores. Pero ofrece una cartera de productos muy variados para personas con necesidades muy concretas, por lo que denota una imagen de especialista en salud consiguiendo una idea diferenciadora muy fuerte y arraigada que se lo pone difícil a la competencia que intenta acceder a su mercado de forma fallida.

La gente se impresiona con aquellos que se concentran en una actividad o un producto. Eso les hace percibirlos como expertos. Y como expertos, se les atribuye más conocimientos y experiencia de la que ya a veces merecen. Esto no es sorprendente si tenemos en cuenta la definición de experto: “Muy entendido o hábil en la actividad que le es propia”.

Por contraste, a un generalista no se le suele atribuir pericia en varias áreas de actividad. Sin importar lo bueno que sea. El sentido común le dice al cliente potencial que una sola persona o empresa no puede ser experta en todo. (Trout, 2001: 119)

## CAPÍTULO V: LA ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO EN UN CONTEXTO DE COMPETENCIA Y CRISIS

### 5.1 Qué es una estrategia de reposicionamiento

Una vez entendido el concepto de posicionamiento como una estrategia esencial para defenderse en un entorno altamente competitivo mediante el posicionamiento de nuestra imagen de marca en la mente del consumidor, vamos a darle protagonismo al reposicionamiento, un concepto complementario al primero que es totalmente necesario cuando nuestra marca se encuentra en un entorno donde la **competencia**, el **cambio** y la **crisis** debilitan su imagen de cara a los consumidores.

Una marca como es Danone, difícilmente es olvidada, pues es una marca con una alta cuota de mercado, líder en su sector, pero esto no quiere decir que por muy grande y popular que sea no necesite reforzar su imagen o producto para continuar en el top of mind de los consumidores o simplemente necesite reconstruir su imagen.

Como dice Trout (2010: 17): “Reposicionamiento es cómo ajustar las percepciones, aquellas que existen en la mente de los clientes sobre nosotros o nuestra propuesta, o sobre nuestros competidores.”

Para llevar a cabo una estrategia de reposicionamiento es vital tener una actitud proactiva, de tal forma que la empresa sea capaz de anticiparse o simplemente reaccionar rápido ante una situación adversa. La empresa debe ser capaz de replantear su marca en la mente del consumidor, lo que requiere un buen *branding* y una buena inversión, con el objetivo de alargar sus años de vida.

Vamos a encontrar marcas como *Coca-Cola* o *Converse*, que han logrado situarse en la mente del consumidor como una marca clásica, marcas que parecen que han bebido de la fuente de la eterna juventud. Vamos a ver que Danone, a pesar de ser una marca histórica y clásica en Europa y más allá, va a necesitar de buenas estrategias de reposicionamiento para reforzar o dar un giro a sus valores de marca para no quedarse obsoleta o simplemente continuar con su proceso de extensión de mercado.

### 5.2 La competencia

En los últimos años, la presión competitiva ha cambiado de forma dramática el panorama de grandes marcas como Danone.

En todos los sectores vemos un aumento radical de la oferta de productos. Cada año se presentan más de cincuenta mil productos de consumo masivo, nuevos o actualizados para ser vendidos en supermercados. En un hipermercado importante se puede escoger entre unos cuarenta mil productos disponibles. Ahora bien, una familia media satisface todas sus necesidades con

unos ciento cincuenta de esos productos estándar disponibles en los supermercados. (Trout, 2010: 28)

Con esto entendemos que existen muchísimas opciones de que nuestros productos sean ignorados en el mercado, por lo que es necesario trabajar para no ser uno de ellos.

Concretamente, en el sector de la alimentación hay cientos de marcas nacionales entre las que elegir, concretamente en el sector del yogurt nos encontramos más de diez marcas contando las marcas de distribuidor, que vulgarmente son denominadas con menor exactitud como marcas blancas.

La irrupción de las marcas blancas en el sector de la alimentación en España ha provocado que los consumidores puedan ahorrar en el importe final adquiriendo productos cuyo origen la mayoría ignoran. En definitiva la supuesta relación calidad precio revela a muchos consumidores en contra de las grandes y más caras marcas. Concretamente la marca blanca controla el 57,8% del mercado de yogures en volumen y el 38,4% en valor. Es decir, Danone +MDD se comen el 95% del mercado.

### **5.3 Estrategias de Danone contra la marca blanca**

#### ***5.3.1 La calidad que necesitas a los precios que buscas (2014)***

Danone, intentando adaptar sus estrategias a los nuevos hábitos de los consumidores, teniendo la marca de distribuidor en pleno auge decidió dar un giro a su estrategia de marketing para hacer cara a la cuota de mercado que estas marcas estaban conquistando ofreciendo unos precios más económicos. Decidió poner en marcha una campaña aprovechando esta bajada de precios con el slogan 'La calidad que necesitas a los precios que buscas'. La multinacional francesa completó su gama de productos en España mediante la entrada de *Gervais* en el mercado nacional, gracias a la fusión que realizó con esta compañía en 1967. De esta forma estuvieron presentes en los lineales de los supermercados esta nueva línea de yogures de sabores y natural. Esta nueva campaña la llevó a cabo bajo el nombre de *Gervais* con el objetivo de desligar este tipo de estrategia de competencia en base al precio. De hecho muchos expertos dudaron de esta acción de Danone, pues piensan que la marca debe reforzar su ventaja competitiva en vez de ponerse a la altura de su competencia.

Danone lanza una línea de yogures en España a precios más económicos

Según los datos que nos ofrece *Europa Press*: 'Danone cerró 2013 con un beneficio neto atribuido de 1.422 millones de euros, mientras que la facturación ascendió en el conjunto del año hasta los 21.298 millones de euros, un incremento del 2,1% frente a los 20.869 millones de euros de 2012, aunque en términos comparables las ventas se incrementaron un 4,8%'.



### 5.3.2 Reivindiquemos lo bueno (2018)

Danone puso en marcha una nueva campaña para luchar contra la marca de distribuidor mediante un cambio de imagen, mediante la cual pretendió alejarse de los lácteos baratos bajo el slogan: 'Reivindiquemos lo bueno'.

El objetivo principal de la marca fue recuperar el concepto de lo que es bueno apoyándose en el bagaje histórico que tiene la marca para llevar a cabo dicho cometido.

Con esto pretendió diferenciarse de la marca blanca, la cual utiliza leche reconstituida en lugar de productos frescos para la elaboración de sus yogures. Danone utilizó el color blanco como protagonista y puso en venta una línea nuevas de yogures en las recuperaba el producto más icónico de la compañía con un yogurt cremoso con versión natural y azucarada y otra con trozos de fruta. Además también sacó un yogurt elaborado con azúcar de caña integral y otro comercializado en formato familiar. Todos estos bajo la gama *Original* que a día de hoy continúa en el stock.

Si analizamos el packaging observamos la utilización de tarros de cristal como lo hacían en sus principios.



## 5.4 La Crisis

### 5.4.1 Crisis financiera

Para afrontar este apartado, vamos a distinguir dos tipos diferentes de crisis que han presionado a Danone para cambiar su estrategia. En primer lugar nos encontramos con una crisis económica que ha favoreció en España el consumo de marcas de distribuidor, para lo que la multinacional láctea decidió cambiar su estrategia de precios para ganar mercado sin renunciar a su imagen de calidad. Como podemos comprobar, la crisis cambia las reglas.

Danone ha conseguido erigirse como uno de los grandes grupos agroalimentarios españoles gracias a la elaboración de unos productos cuyo valor añadido es enorme y la apuesta por la calidad y la innovación han sido constantes, lo que posiciona a la marca como un lácteo de gama alta, encontrando algunos productos que incluso han llegado a valer un 38% por encima de los precios medios. La crisis económica golpeó fuertemente a la empresa, más que a otros competidores. La facturación de la firma cayó desde los 1.260 millones en 2007 a mil millones en 2012 y a 950 en 2016, acechada por la competencia de productores del segmento de calidad media y de las marcas blancas, lo que ha obligado a la marca a reestablecer su estrategia de precios para sobrevivir. (Fuente: *El País*)

La multinacional ha tenido que poner en marcha una política de adelgazamiento para no quedarse fuera de la cesta de la compra, por un lado ajustando los precios y por otro lado mediante la reducción de capacidad y



estructura productiva. A su vez ha decidido reforzar su apuesta por la innovación y la investigación para renovar su portfolio de productos y continuar fabricando productos que cubran las nuevas exigencias de la demanda.

En 2010 y 2012 la cuota de mercado de Danone disminuyó a un nivel que encendió todas las alarmas, como consecuencia de una crisis financiera que no solo afectó a marcas Españolas, si no que azotó a Europa. Además, según nos informa *El País*, el peso del mercado europeo en el volumen de ventas, obligó al grupo a reaccionar. A escala comunitaria, Danone puso en marcha en 2013 un plan para ahorrar 200 millones de euros en costes de producción.

#### **5.4.2 Crisis de imagen**

En 2010 la Agencia Europea de Seguridad Alimentaria publicó un informe rechazando los argumentos y estudios que aportaba Danone para basar su publicidad por considerarlos insuficientes y con errores de procedimiento, lo que llevó a la compañía a pagar una multa de 21 millones de dólares después de que la Comisión Federal del Comercio acusara a Danone de haber exagerado las propiedades de sus productos *Activia* y *Actimel*, sobre todo en lo referido a la mejora del tránsito intestinal en el caso de *Activia* y en lo referido al aumento de la inmunidad frente a constipados de *Actimel*. (Cadena Ser)

La Comisión Federal del comercio aseguró que no existían suficientes evidencias para respaldar esas afirmaciones, denuncia que posicionó a la marca como responsable de publicidad engañosa.

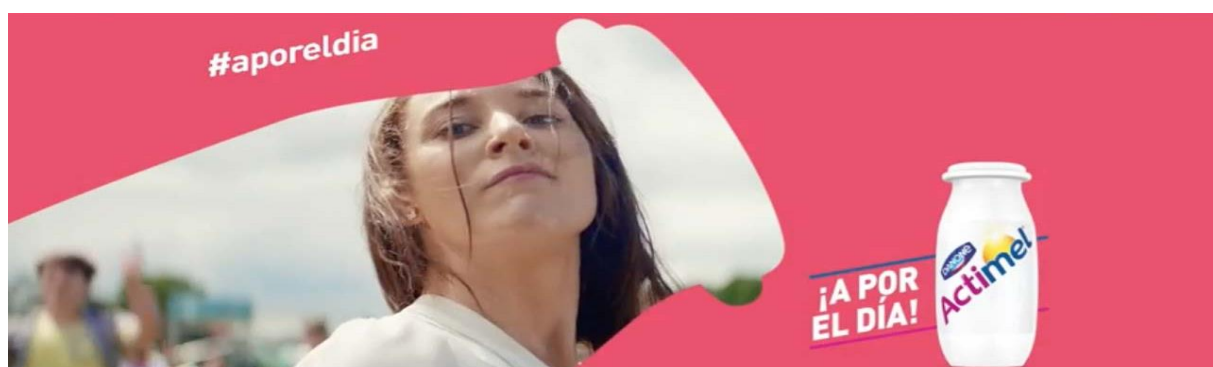
Ante este aluvión de acusaciones, la respuesta de Danone fue casi inmediata colgando en su página web un comunicado en el que dejaba claro que los efectos beneficiosos del yogurt se producen si consumes el producto tres veces al día, asegurando que tampoco vinculó nunca sus lácteos con una mejor defensa contra la gripe o el resfriado.

A pesar de este comunicado, *Actimel* decidió ajustar su publicidad y cambiar su estrategia añadiendo a *Actimel* vitamina D y B6 demostrando que sí contribuía al normal funcionamiento del sistema inmunitario. Lema publicitario que adoptó *Actimel*, esta vez aprobado por la EFSA, pero en este caso relativo a las vitaminas y no con respecto a los famoso L Casei como lo hacía con anterioridad.



Después de lo sucedido, en 2016, *Actimel* lanzó la campaña de publicidad internacional *¡A por el día!* en la cual podemos observar cómo pone en el punto de mira un público objetivo mucho más juvenil que al que estamos acostumbrados a ver. Presentaron una campaña transmedia que a través de un tono más emocional que “médico” promovieron una actitud positiva ante la vida, mostrando situaciones cotidianas que ponen a prueba el humor de la gente. Esto fue además acompañado de un nuevo packaging con el objetivo de que los distintos colores ayudasen a distinguir mejor la gama de sabores de *Actimel*.

Con esta nueva imagen, *Actimel*, en vez de dirigir su campaña a niños de edad escolar parece apuntar a un target que se entremezcla con el mismo de las bebidas energéticas.



## CAPÍTULO VI: LA IMPORTANCIA DEL I+D PARA EL ÉXITO DEL DANONE

El departamento de I+D de la compañía ha sido uno de los más relevantes para el desarrollo y crecimiento de la compañía, sobretodo en su estrategia de diversificación de la cartera de productos. Este departamento en coordinación con comercial y marketing han conseguido desarrollar numerosos productos que han permitido complementar la oferta comercial de la empresa, lo que les ha permitido establecer una competencia desde un posicionamiento líder en el sector creando un valor añadido a sus productos difícilmente imitable.

Danone ha sido una empresa con la agilidad de introducir nuevos productos en el mercado, los cuales muchos de ellos no han sido capaces de buscarse un hueco en el mercado, a diferencia de otros que sí lo lograron contribuyendo a incrementar las ventas y la rentabilidad de la compañía.

La innovación ha sido una herramienta imprescindible para alargar el ciclo de vida de sus productos, de tal forma que mediante la mejora de la competitividad han logrado apuntalar su supervivencia a largo plazo. Sobretodo debemos tener en cuenta que Danone se mueve en un sector muy competitivo, por eso mismo se ha convertido en una de las compañías más dinámicas del mundo.

La investigación ha sido uno de los ejes básicos de la comunicación de la marca a lo largo de su historia, desarrollando no solo nuevos productos, si no ideando nuevas formas de conservación y presentación. Según nos informa *Watching International Economy*:

Para ello, el conjunto del grupo destina a la investigación anualmente entre 180 y 200 millones de euros (alrededor del 5% de la facturación). En el caso de España, la cifra oscila entre los 16 y los 18 millones.

Como consecuencia de esta esta estrategia, el grupo coloca cada año unas 25 nuevas marcas en los lineales, con especial atención en la oferta de nuevos productos.

Es fundamental obtener las credenciales necesarias para obtener una ventaja competitiva basada en la innovación, tal y como nos explica Trout: "Para desarrollar un argumento lógico en favor de nuestra diferencia, hay que tener las credenciales necesarias que apoyen la idea diferenciadora y la hagan real y creíble. Hay que ser capaces de respaldar el argumento." (Trout, 2001: 62)

Para ello, el instituto Danone fue creado con el objetivo de promover la investigación y la difusión de la cultura nutricional sobre una sólida base científica, con la finalidad última de mejorar los hábitos alimentarios de la población. Asociación que celebra el 25 aniversario desde su creación habiéndose convertido en una entidad de referencia a nivel nacional en materia de nutrición y salud.

## **CAPÍTULO VII: LA ACTUALIDAD DE DANONE (NUEVA ESTRATEGIA COMUNICATIVA)**

Cristina Kenz, la vicepresidenta de marketing de Danone proporcionó una interesante entrevista para *IPMARK* donde explicó los planes de la compañía para animar el consumo de yogures, en un sector donde las ventas han ido bajando progresivamente en los últimos años.

Nos encontramos actualmente en un momento en el que vemos como la rutina alimenticia de las personas está cada vez más desestructurada, hoy en día comemos de forma muy informal y solamente un plato principal, por lo que Danone busca la forma de promover nuevos momentos de consumo. Concretamente la multinacional pone el foco en el desayuno como momento idóneo para promover la ingesta de yogurt, atendiendo sobre todo al desarrollo de los niños, porque tiene una relación directa con su rendimiento escolar y su salud general. Y argumentando que el yogurt es idóneo para la primera comida del día, pues es fácilmente combinable con cereales y fruta y facilita la digestión, incluso en personas con dificultad para digerir la lactosa gracias a sus fermentos.

### **7.1 Los buenos principios**

Danone en los últimos tiempos ha tratado de dar un giro a estrategia comunicativa y ha impregnado a sus campañas de un tono mucho más social, mediante el cual se aleja levemente del producto. La última campaña: *Los buenos principios*, pretende concienciar sobre la importancia de enseñar buenos hábitos desde el hogar, y cuenta con la participación de familias reales en las que no siempre se comparten genes.

Cristina Kenz explica que pretenden reforzar el protagonismo de los padres y las madres a la hora de transmitir valores, hábitos de alimentación y de comportamiento desde una temprana edad. Uno de los principales factores para llevar una vida saludable es empezar el día con un desayuno equilibrado y completo y, en ese contexto, el yogur tiene un rol fundamental que queremos seguir reivindicando, como hemos explicado con anterioridad.

Según nos informa *Diario Responsable*, un estudio de la Universidad de Leeds (Reino Unido), basado en una encuesta acerca de las comidas de los niños en las escuelas primarias de Londres, mostró que los buenos hábitos relacionados con la alimentación se transmiten de padres a hijos más de lo que se piensa.

Por eso mismo la nueva campaña de Danone gira en torno a los padres, cuyo rol es muy importante en sus primeros años de vida.

Resulta muy interesante analizar cómo la campaña pretende promover el consumo de yogurt en los padres, para que estos den un buen ejemplo que imitar a los hijos, es una inteligente forma de promover el consumo para ambos, dejando a los niños como público indirecto y dejando a los padres como público tratando de concienciarles del importante papel que tienen

en una sociedad donde cada vez más los malos hábitos de los niños españoles en el desayuno inciden en los índices de obesidad infantil. La campaña cuenta con una plataforma web en la que podemos descubrir historias de diversas familias reales donde no siempre se comparten los genes, al igual que otros proyectos sociales de Danone enfocados a la difusión de buenos hábitos de alimentación y estilos de vida saludables. Además la campaña cuenta con un vídeo largo (95 minutos) y otras piezas cortas que pretenden llevar el alcance de la campaña a más gente.



## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

A la hora de analizar la trayectoria de Danone y cuestionar las claves de su éxito empresarial nos encontramos con una multinacional que a pesar de encontrarse en un entorno competitivo muy exigente, ha sabido redireccionar su comunicación o simplemente reforzar sus valores de marcas a través de campañas de refuerzo para conservar su posicionamiento en la mente de los consumidores.

El marketing ha dividido el concepto de posicionamiento en dos, con la aparición del reposicionamiento, gracias a importantes autores en la historia de la publicidad como Jack Trout y Al Ries, numerosas marcas han encontrado las claves para prosperar en un mercado donde cada vez es más difícil comunicar, debido a la sobreinformación de publicidad a la que los consumidores están expuestos.

Una correcta estrategia de posicionamiento para delimitar quiénes somos, qué es lo que hacemos para que nos recuerden resulta fundamental para ganar una buena posición en la mente del consumidor y por consecuencia conseguir mejores resultados para la empresa. Una vez realizada correctamente esta estrategia es mucho más fácil pasar a la segunda etapa de reposicionamiento.

Existen numerosas empresas que se quedan simplemente en una estrategia de posicionamiento, esto está bien cuando se pretende mejorar el status en la mente del consumidor pero también se pueden preguntar si la empresa está luchando por una posición que ya está cogida por otra empresa más fuerte o está completa de competencia. El entorno competitivo de Danone le empuja a adquirir una alta capacidad de reacción ante las situaciones adversas y la marca ha cumplido con éxito este cometido en su política de innovación y la constante búsqueda de las exigencias de su público objetivo.

Para llevar a cabo una correcta estrategia de reposicionamiento es esencial tener una estrategia de posicionamiento consolidada, pues es completamente imposible si no tenemos una sólida posición en la mente de nuestro público, algo que sólo empresas con un status importante pueden llevar a cabo. Una vez esto claro es necesario que la empresa tenga claro hacia dónde quiere dirigirse, qué nichos de mercado quiere cubrir, qué consumidores quiere recuperar o abarcar o incluso qué aspectos de sus valores empresariales desea resaltar. Vamos a encontrar grandes marcas como *Mc Donald*, que continuamente trata de deshacerse de su imagen de cadena de comida rápida insalubre mediante campañas que favorecen un cambio de imagen para dar una visión más ecológica. Esto no quiere decir que sea recomendable que nuestra empresa de deshaga por completo de su esencia, pues hemos visto como Danone desde su fundación se ha esforzado en no perder los valores y la personalidad que han generado tantísimo valor añadido y han construido una marca durante muchos años con una ventaja competitiva difícilmente imitable.

El reposicionamiento, como estrategia competitiva, no pretende deshacerse de su personalidad o valores empresariales, sino adaptarse al contexto en el que convive con su público objetivo. Por lo tanto nos encontramos con una estrategia a largo plazo que pretende ajustar ciertos matices que le permita mantener su posición en el mercado.

Es totalmente necesario que la marca esté en eterno contacto con sus consumidores para conocer cuáles son sus inquietudes, sus hábitos de consumo y conocer su opinión sobre la competencia, pues nos encontramos en un entorno muy cambiante. Danone ha sido capaz de ofrecer productos para nichos de mercado que parecían inexistentes en su especialización en el sector de los yogures. También ha sido capaz de atajar crisis de imagen y crisis financieras reajustando su política de precios ante la alta demanda de marcas de distribuidor. E incluso ha sido capaz de promover determinados hábitos de consumo, siempre escudados en ofrecer la mejor alimentación posible y preocupándose por la salud de sus consumidores, aunque con el mismo propósito de toda su trayectoria, fomentar el consumo de yogurt para aumentar o mantener su cuota de mercado.

Las marcas deben darse cuenta de en qué están fallando o qué es lo que deberían cambiar, algo que no es tarea fácil. Durante el trabajo hemos visto cómo son los consumidores los que marcan las normas, pues resulta primordial conocer cuáles son los aspectos más valorados y menos valorados por su parte para elegir la correcta dirección de la estrategia de reposicionamiento que más le conviene.

Estas estrategias de marketing no están demasiado implementadas en las empresas, sobre todo en lo referido al reposicionamiento. Observamos como Jack Trout y Al Ries han pasado de defender el posicionamiento al reposicionamiento, esto no quiere decir que el posicionamiento esté anticuado, pues forma parte de una fase imprescindible en la vida de una marca para penetrar en el mercado y permanecer en él, pero el reposicionamiento ha adquirido relevancia estratégica en grandes empresas por necesidad de innovación en los métodos para conseguir nuevos objetivos.

Podemos apreciar a lo largo del trabajo la capacidad que tiene el posicionamiento y el reposicionamiento para incidir en la percepción de los consumidores. La publicidad y el marketing y todas sus estrategias son capaces de jugar con las mentes de los consumidores llegando a influir en sus hábitos de consumo o simplemente afianzando su fidelidad con marcas como Danone, que a pesar de encontrarse en un entorno de alta competitividad mantiene sus credenciales como marca de confianza.

Una de las características más interesantes a destacar en la construcción de marca de Danone es la capacidad que tiene de ofrecer una imagen de confianza desde la perspectiva de una marca tradicional e histórica y al mismo tiempo demostrar ser una de las mejores del mundo en la implementación de la innovación como ventaja competitiva. La fusión de ambas es la responsable del éxito de numerosos productos que se han asentado en las neveras de

muchísimos consumidores, sobre todo si nos referimos a los ya mencionados productos “medicamento”, que requieren una mayor confianza.

Por último resulta clave conocer qué es lo que se dice de la marca, cómo hablan de ella, tanto antes como después de una estrategia de reposicionamiento. Las empresas deben conocer en todo momento cual es la imagen que tiene la sociedad sobre ella o al menos los clientes potenciales, para lo que es necesario prestar atención tanto a los medios de comunicación como a las redes sociales, blogs, foros o en general portales web donde es muy frecuente encontrar consumidores hablando sobre la marca.

En definitiva, podemos confirmar que gracias a un buen planteamiento estratégico, Danone ha sido capaz de mantenerse a flote en un mercado altamente competitivo donde parece cada vez más difícil acceder, sobretodo tratándose de un producto como el yogurt, que aparentemente parece fácil de imitar pero a la hora de la verdad resulta primordial una correcta construcción de marca que transmita una idea diferenciadora y la haga real y creíble en la mente del consumidor, ocupando un lugar específico dentro de la misma.



## CAPÍTULO IX: FUENTES DE CONSULTA

### 9.1 Bibliografía

Fernández, J. (2014). *Mecanismos Estratégicos en la Publicidad: De la USP a las Lovemarks*. Advoock Editorial S.L: Sevilla.

Ries, A., & Ries, L. (2004). *El origen de las marcas*. Barcelona: Empresa Activa

Trout, J., Rivkin, S. (2001). *Diferenciarse o morir*. McGraw-Hill: Madrid.

Trout, J., Rivkin, S., Peralba, R. (2010). *Reposicionamiento*. Pirámide: Madrid.

Ries, A., Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw-Hill: México.

### 9.2 Webgrafía

- Página oficial de Danone (consultado durante todo el trabajo):

<https://www.danone.es/es>

- Manual de estrategia sostenible de Danone (consultado durante todo el trabajo):

[http://corporate.danone.es/uploads/tx\\_bidanonepublications/Estrategia\\_Sostenibilidad\\_Danone.pdf](http://corporate.danone.es/uploads/tx_bidanonepublications/Estrategia_Sostenibilidad_Danone.pdf)

- *La importancia del posicionamiento de una marca en el mercado y en la mente de los consumidores*. PuroMarketing (14/4/2019):

<https://www.puromarketing.com/13/10274/importancia-posicionamiento-marca-mercado-mente.html>

- *Danone da otro valor a su historia*. El País (17/4/2019):

[https://elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414163100\\_271002.html](https://elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414163100_271002.html)

- *La multinacional francesa busca acercarse los segmentos más altos del mercado y renueva su identidad*. Hugueta, C. Economía Digital (19/4/2019):

[https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/danone-redisena-su-imagen-para-frenar-la-sangria-de-ventas\\_514542\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/danone-redisena-su-imagen-para-frenar-la-sangria-de-ventas_514542_102.html)

- *Danone intenta batir a la marca blanca con una línea de productos 'Low Cost'*. Escribano, G. El País (22/4/2019):

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/03/06/empresas/1394121733\\_257595.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/03/06/empresas/1394121733_257595.html)

- *Danone pagará una multa de 21 millones por exagerar los beneficios de Activia y Danone*. Cadena Ser (21/4/2019):

[https://cadenaser.com/ser/2010/12/17/economia/1292546356\\_850215.html](https://cadenaser.com/ser/2010/12/17/economia/1292546356_850215.html)

- *¿Contra quién compite Danone para intentar volver a crecer?* Alimarket (24/4/2019):

<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/249468/-contra-quien-compite-danone-para-intentar-volver-a-crecer->

- *Estrategia empresarial: la respuesta de Danone a la crisis*. Álvarez, J. Watching International Economy (23/4/2019):

<https://watchinginternationaleconomy.wordpress.com/2014/10/25/estrategia-empresarial-la-respuesta-de-danone-a-la-crisis/>

- *¿Qué hay realmente tras la marca blanca de los yogures de Mercadona, Corte Inglés y Dia?* Ideal (23/4/2019):

<https://www.ideal.es/sociedad/consumo/realmente-tras-marca-blanca-yogures-mercadona-dia-20180410115120-nt.html>

- *Cómo definir misión, visión y valores de la empresa*. Espinosa, R. RobertoEspinosa (24/4/2019):

<https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

- *Danone se muestra incapaz de reflotar el negocio del yogurt*. Tobar, S. Merca2 (24/4/2019):

<https://www.merca2.es/danone-reflotar-negocio-yogur/>

- *Nueva campaña de Danone centrada en el rol de los padres*. MarketingNews (25/4/2019):

<http://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1113316054305/nueva-campana-de-danone-centrada-rol-de-padres.1.html>

- *Danone da otro valor a su historia*. El País (25/4/2019):

[https://elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414163100\\_271002.html](https://elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414163100_271002.html)

- *Empresas: Danone y la historia del yogurt*. Mundodelaempresa.blogspot (17/4/2019):

<http://mundodelaempresa.blogspot.com/2018/03/empresas-danone-y-la-historia-del-yogur.html>

- *El Instituto Danone celebra su 25 aniversario poniendo en valor la nutrición para una mejor salud.* Gallardo, M. Prnoticias (27/4/2019):

<https://prnoticias.com/salud/prsalud/20171892-el-instituto-danone-celebra-el-25-aniversario>

- Entrevista Cristina Kenz, sobre el mercado de danone y nuevas estrategias. Haro, J. (27/4/2019):

<https://ipmark.com/cristina-kenz-danone-entrevista-ipmark/>