

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA DESARROLLAR EL FÚTBOL
COMO OCASIÓN DE CONSUMO DE RED BULL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**AUTOR
MATÍAS IGNACIO LÓPEZ MOYANO**

**PROFESOR GUÍA
DR. JORGE CEA VALENCIA**

VIÑA DEL MAR, 18 DE AGOSTO, 2021

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a mi familia por ser mi principal pilar en recorrer este largo camino. A mi padre Franck, por ser mi cerebro, cuando el mío estuvo nublado y confuso. A mi madre Evelyn, por ser mi corazón, cuando faltaban fuerzas y ganas de continuar. A mi hermano Sebastián, por ser mis músculos, que me acompañaron en cada movimiento dentro de este camino. A mi abuelita Olga, por ser mi Alma, que siempre ha estado ahí, pero si no estuviera, estaría vacío.

Agradecimiento especial a mis amigos, que hacen que todo sea más fácil, desde CP , los que siempre acompañaron y creyeron en mí, y por supuesto los MENS , que llegaron como desconocidos, pero nos fuimos como hermanos luego de bancar este camino.

Agradecimiento a las experiencias vividas en el intercambio, que me forjaron como persona.

Finalmente, agradecimiento a todas esas personas de Red Bull, que me dieron alas, para cumplir mis sueños. Manu, Mati, Vale y Andreu.

RESUMEN

KEYWORDS: RED BULL - MARKETING DEPORTIVO - FÚTBOL - PLAN DE MARKETING.

En el capítulo uno se entregará las definiciones y base teórica para abordar el desarrollo de la tesis. En ella se repasará lo básico del marketing deportivo, Marketing estratégico, marketing operativo o táctico, estructura de un plan de marketing, desde su contenido, ejecución hasta su control.

En el capítulo dos, se toma en cuenta lo importante de entender el contexto de la empresa y la industria del fútbol, en el segundo capítulo se abordarán todos los antecedentes relacionados a Red Bull, su producción, el mercado, indicadores de marca y estrategia de marketing deportivo. Mientras que para el fútbol se abordará la estructura del futbol profesional y como se desarrolla esta en Chile

En el capítulo tres y final, se seleccionará la metodología a usar para esta tesis, y se aplicará un plan de marketing, comenzando con su diagnóstico, fijando objetivos para este plan de marketing, seguir con las estrategias para lograr estos objetivos, continuar con las acciones tácticas alineadas con estas estrategias, para cerrar con un plan de control y presupuesto.

ÍNDICE TEMATICO

AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE TEMATICO	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRAFICOS	vi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1.1. Contexto y antecedentes preliminares de la problemática.....	2
1.1.2. Formulación del problema	3
1.2. OBJETIVOS	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. MARCO TEORICO.....	4
1.4. MARKETING DEPORTIVO.....	5
1.4.1. ¿Qué es el marketing deportivo?.....	5
1.4.2. Miopía del Marketing Deportivo.	7
1.4.3. Marketing Estratégico vs Marketing Operativo.....	8
1.5. MARKETING ESTRATÉGICO	9
1.5.1. ¿Cuáles son las necesidades y deseos de los clientes/usuarios?	9
1.5.2. ¿Cómo lo está haciendo la competencia?	9
1.5.3. ¿Cuál es el potencial de la empresa?.....	10
1.5.4. ¿Qué podemos hacer mejor que la competencia para conseguir la ventaja competitiva?.....	10
1.6. MARKETING TÁCTICO	10
1.6.1. El plan de marketing	10
1.7. PLAN DE MARKETING.....	11
1.7.1. Contenido del plan de marketing	11
1.7.2. Ejecución del plan de marketing.....	13
1.7.3. Control del plan de marketing.....	15
2. ANTECEDENTES	18
2.1. RED BULL	18
2.1.1. Descripción de la empresa	18
2.1.2. El producto.....	19
2.1.3. Atletas	20
2.1.4. El mercado	20
2.1.5. La Marca	22
2.2. El Fútbol.....	23
2.2.1. ¿Qué es el futbol?.....	23
2.2.2. Futbol Profesional.....	24

2.2.3.	Datos de la practica e interés en el fútbol en Chile (Mercado objetivo).....	27
2.2.4.	Industria del fútbol en Chile.	29
3.	METODOLOGÍA Y CASO APLICADO.....	32
3.1.	METODOLOGÍA	32
3.1.1.	Diagnóstico	32
3.1.2.	Marketing estratégico.....	32
3.3.1.	Marketing Táctico	33
3.2.	CASO APLICADO.....	33
3.2.1.	Diagnóstico	33
3.2.2.	Análisis Interno.....	35
3.2.3.	Diagnóstico (FODA, Audiencias).....	36
3.3.	OBJETIVOS PLAN DE MARKETING	38
3.4.	ESTRATEGIAS.....	38
3.5.	ACCIONES TÁCTICAS	38
3.5.1.	Definición de dimensiones de trabajo.....	38
3.5.2.	Definición de estado actual y levantamiento de datos por dimensión	39
3.5.3.	Puntos de venta en estadios.....	40
3.5.4.	Plan de acción para cada dimensión	42
3.5.5.	Herramientas de negociación	47
3.6.	PRESUPUESTO ASOCIADO AL PLAN DE MARKETING	63
3.7.	CONTROL DE GESTIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....	65
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
	BIBLIOGRAFÍA.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 Logo de actividades, Elaboración propia, Equipo red Bull chile.....	20
Figura 2-2 Elaboración GfK, Gfk.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Analisis PEST.....	35
Tabla 3-2 Puntos de venta en centros deportivos de Chile.....	43
Tabla 3-3 Ligas aficionadas en Chile.....	48
Tabla 3-4 Puntos de venta en los estadios de Chile de primera división.....	51
Tabla 3-5 Sport Bar en Chile.....	52
Tabla 3-6 Sistema de categorización equipos profesionales de fútbol.....	53
Tabla 3-7 Equipos profesionales Chile donde Red Bull tiene equipo.....	54
Tabla 3-8 Equipos profesionales de Chile donde Red Bull no tiene equipo.....	55
Tabla 3-9 Jugadores profesionales a contactar por Red Bull.....	57
Tabla 3-10 Medios de comunicación en el fútbol.....	62
Tabla 3-11 Presupuesto plan de marketing.....	64

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2-1 Brand Health, T&A 2020.....	22
Gráfico 2-2 Consumo de bebidas energéticas en las últimas 4 semanas, T&A 2020.....	23
Gráfico 2-3 Ocasiones de consumo de bebidas energéticas en el último año, T&A 2020.....	23
Gráfico 2-4 Elaboración GfK, Gfk.....	28
Gráfico 2-5 Elaboración: ANFP, Anuario futbol chileno 2015-2017.....	30

CAPÍTULO I.

1. INTRODUCCIÓN

Red Bull es una empresa austríaca multinacional, con una de sus filiales en Chile, que se encarga de producir y vender bebidas energéticas. El trabajo realizado a nivel mundial por Red Bull a nivel de marketing es reconocido y destacado, logrando mostrar la funcionalidad del producto con credibilidad, gracias a todos sus deportistas a nivel global y haciendo vivir experiencias únicas a los consumidores, a través de destacados eventos deportivos en un gran número de disciplinas. Sin embargo, en Chile, no se ha logrado apalancar esta estrategia global, en el deporte más importante del país, el fútbol, siendo la principal plataforma a nivel nacional, para poder comunicar a la marca en deportes.

Es por esto, que, a través de esta tesis, se busca crear una herramienta que permita asociar el consumo de Red Bull, con todo lo relacionado a la industria del fútbol. La herramienta seleccionada para poder realizar esto, es un plan de marketing, que buscará dar cumplimiento a los objetivos, identificando al público y las oportunidades que esto representa, conectando con los stake holders más relevantes de esta industria y optimizando los recursos que posee la empresa para impactar de una forma rentable la escena.

La herramienta se encargará de crear una estrategia, con tres directrices claras, para poder cumplir los objetivos planteados, a través de acciones tácticas que abarcan 10 dimensiones definidas, para involucrar a la marca en la industria del fútbol. Estas dimensiones fueron creadas en base a la exitosa estrategia global que utiliza la marca Red Bull para impactar otras industrias deportivas como el ciclismo o deportes de motor entre otros. También se ha decidido categorizar en cada una de estas dimensiones las distintas posibilidades, para obtener mayor precisión a la hora de realizar cualquier tipo de inversión.

El siguiente plan de marketing, en su etapa inicial, ha entregado un esquema claro de la posición de la marca en esta industria deportiva, con claras amenazas y debilidades que potencian la problemática descrita, pero con una esperanzadora estrategia global exitosa, que, con algunas mejoras locales planteadas en el plan, ayudarán a la empresa a cumplir con éxito su objetivo de posicionarse en esta escena.

Al cierre, se ha concluido que Red Bull debe seguir trabajando el marketing deportivo de la misma forma que lo hace en otras disciplinas y en otros países, pero robusteciendo su portafolio de acciones tácticas, para lograr un mayor número de contactos e impacto en los consumidores, para cumplir el objetivo final, que la gente asocie el consumo de Red Bull, con la práctica del fútbol.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Contexto y antecedentes preliminares de la problemática

El fútbol es un deporte que mezcla sociabilización, aprendizaje y lleva a las personas a sentir distintas emociones, según lo que esté pasando durante el desarrollo de este. Es un deporte que tiene la facultad de conectar con las personas, se entrena para poder superar una situación de adversidad que presenta la vida, las personas siguen con fanatismo a sus equipos o jugadores favoritos, o simplemente, se practica con los amigos para poder disfrutar de un buen momento. También les permite a las personas ir a un estadio o centro deportivo, sintonizar el televisor o la radio, leer un diario o reportaje e incluso conectarse a un dispositivo como un computador o teléfono inteligente para poder jugar, entrenar, competir, mirar, escuchar, debatir o informarse acerca de la actualidad de este.

Pero el fútbol hace mucho tiempo dejó de ser solo un juego, actualmente representa una de las industrias más potentes a nivel global, moviendo cada año miles de millones de dólares, en por ejemplo derechos de televisación, contratos de clubes profesionales, venta de tickets, acuerdos comerciales entre marcas, arriendos de centros deportivos o estadios, etc.

A nivel global, la industria es impulsada por los llamados “industry leaders”, los cuales son representados por un número de entre diez y doce clubes, con una composición y poder económico estable que los mantiene, en cuanto a gestión y resultados, muy distante de sus rivales. Algunos de los principales indicadores, para ser un industry leader son desempeño financiero, impacto social y valor de marca. (Altarriba, J. y Mata, M., 2018)

Internacionalmente el modelo de negocios del fútbol es desarrollado por la organización de cada club o sociedad deportiva, la cual deriva del mercado del entretenimiento deportivo desarrollado en el ámbito norteamericano, en donde el propósito principal es que las sociedades deportivas deben comportarse como marcas y deben explotar la capacidad de patrocinio de otras empresas, de este modo podrán vender sus productos, además de la venta de derechos audiovisuales y de retransmisión de eventos deportivos (Ferrada, 2016).

A nivel nacional, se presenta como un deporte de interés transversal por edad y nivel socioeconómico, en donde el 50% de la población dice estar interesada. Destaca también que el fútbol se presenta de mayor interés para hombres por sobre mujeres y la región con más interesados es la Metropolitana. (Gfk, 2019).

Ante esto, es que se ha transformado en una de las industrias más cotizadas por las marcas, para poder hacerse presentes con un poco de publicidad. Por ejemplo un triunfo en un partido de Copa América 2019, de la selección de Chile, llegó a marcar 53 puntos de peak como rating en una transmisión televisiva (TVN.CL, 2019).

Cuando transcurría mediados de la década de los 80, Dietrich Mateschitz se decidió a fundar Red Bull. El mismo creó la fórmula de Red Bull Energy Drink, inspirado en las bebidas funcionales que conoció en el Lejano Oriente en uno de sus viajes. En 1987 vendió Red Bull por primera vez en Austria, marcando un hito, pues no sólo lanzó un nuevo producto al mercado, sino que dio nacimiento a una nueva categoría de bebidas en todo el mundo.

“Esta industria ha tenido un desarrollo más bien frenético en los últimos 10 años”, señala Francisco Aravena, economista y académico de Ingeniería Comercial U. San Sebastián, quien identifica varios fenómenos en el nacimiento, desarrollo y posterior crecimiento de este mercado (2019).

Las Empresas grandes como Red Bull empezaron a invertir mucho en publicidad y a generar esta necesidad. Partió como una estrategia de introducir en un mercado este nuevo concepto. Este nuevo producto que ha tenido un desarrollo a partir de otros, es como un apéndice en general del mercado de las bebidas, señala el profesional (Ahoranoticias.cl, 2019).

En este sentido se destaca la multiplicidad de conceptos mediante los cuales hicieron posible concebir el consumo de este tipo de producto. En un inicio, por ejemplo, se asociaba netamente a deportes, específicamente extremos, como una forma de aumentar el rendimiento de sus exponentes (Ahoranoticias.cl, 2019).

Pese a que Red Bull posee estrategias ligadas a deportes, con el fútbol solo se tiene una campaña de un mes al año, en donde se intenta cubrir esta ocasión de consumo y audiencia.

La hidratación a la hora de practicar deportes es muy importante, es por esto por lo que día a día los distintos deportistas se buscan informar más acerca de qué tipo de bebidas consumir para antes, durante y después de realizar su respectiva actividad física.

1.1.2. Formulación del problema

Actualmente la bebida energética Red Bull, es reconocida a nivel mundial, como una bebida funcional, que entrega beneficios para el desarrollo de un gran número de actividades que se realizan cotidianamente. Es por esto por lo que es premiada por los consumidores, al ser la primera en participación de mercado a nivel nacional por sobre sus competidores. Sin embargo, pese a ser una bebida que ha logrado ser relacionada con los deportes, por los consumidores a nivel nacional, se le presenta la problemática de no poder ser asociada con el fútbol, sino que, con otro tipo de deportes, principalmente los deportes extremos, siendo que Red Bull puede ser una bebida que aporte funcionalidad a los futbolistas antes, durante o después de practicarlo. Adicionalmente se invierten recursos tanto monetarios como humanos en la campaña de fútbol, pero no se le da un seguimiento anual, perdiéndose, por ejemplo, contactos con gente importante del rubro. También es una industria que se ha ido encareciendo,

debido al gran volumen de la audiencia, por lo cual, cada vez es más caro poder estar en algún espacio publicitario.

Con todo lo anteriormente descrito se presentan grandes problemáticas, pero también importantes oportunidades, pues pese a que los consumidores no han asociado el consumo de Red Bull a la hora de practicar “fútbol” o consumir este producto a la hora de ver contenido relacionado con este deporte, esta sigue siendo una industria abierta, interesante, con mucho potencial, debido a la cantidad de dinero que genera y sin dudas el gran volumen de personas que relaciona, por lo que se plantean preguntas, ¿Es posible relacionar el consumo de Red Bull a una audiencia tan relevante como es la del fútbol? ¿Es posible hacer notorios los atributos y beneficios que tiene el producto a la hora de practicar este deporte? ¿Será posible asociarse con actores relevantes de esta audiencia, tales como, clubes profesionales y amateurs, futbolistas famosos, organizadores de ligas, entre otros? ¿Cómo lograr estar presente en los eventos más relevantes para esta audiencia? ¿Es posible posicionar la marca, considerando barreras presupuestarias, en una industria que se ha encarecido tanto?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de marketing para la empresa Red Bull mediante una metodología que permita identificar oportunidades y ventajas competitivas, a través de la cual la organización pueda implementar una estrategia enfocada en la audiencia del fútbol, desarrollando esta ocasión de consumo.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar, el motivo por el cual la población no relaciona Red Bull con el fútbol, para implementar una campaña que estimule la relación.
2. Identificar clubes de fútbol profesionales o amateur, que deseen ofrecer una experiencia más atractiva a sus hinchas a la hora de asistir al estadio
3. Conectar con futbolistas relevantes en la escena nacional, para desarrollar proyectos en conjunto que beneficien a ambas partes.
4. Analizar hábitos de consumo futbolístico de la población chilena a través de su asistencia a eventos, programas vistos en televisión o lo que buscan en redes sociales.
5. Optimizar costos de desarrollar una campaña de publicidad en medios, enfocada en la audiencia del fútbol y acorde a las restricciones de presupuesto de la empresa.

1.3. MARCO TEORICO

En el capítulo uno se entregará las definiciones y base teórica para abordar el desarrollo de la tesis. En ella se repasará lo básico del marketing deportivo, Marketing

estratégico, marketing operativo o táctico, estructura de un plan de marketing, desde su contenido, ejecución hasta su control

1.4. MARKETING DEPORTIVO

1.4.1. ¿Qué es el marketing deportivo?

El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios, terciarios y de los consumidores deportivos a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios. (Mullin, 1985).

El mismo Mullin (1985) precisa el significado de cada uno de los términos utilizados en dicha definición:

1. Participantes primarios son aquellos que juegan a ese deporte.
2. Participantes secundarios son los directivos, los árbitros, etc.
3. Participantes terciarios alude a los periodistas, anunciantes, etc.
4. Espectadores primarios son aquellos que presencian el evento en directo.
5. Espectadores secundarios los que contemplan el evento a través de los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, etc.)
6. Espectadores terciarios, los cuales experimentan el producto deportivo indirectamente (por ejemplo, verbalmente mediante comentarios de espectadores y participantes primarios o secundarios).

Existen en la literatura otras definiciones que sitúan al marketing deportivo en su base del marketing tradicional, pero focalizando sus esfuerzos en el entorno del deporte como la definición de a continuación.

El Marketing deportivo es la aplicación de las técnicas del Marketing a los productos y servicios deportivos, y a los productos y servicios industriales que buscan asociarse con los valores del deporte. Para poder definir correctamente qué es el Marketing deportivo necesitamos diferenciar entre dos dimensiones distintas, pero complementarias y simultáneas en algunos momentos. (Marín, s.f.).

- La promoción de eventos y entidades deportivas, donde el Marketing deportivo es una estrategia que utiliza la aplicación específica de los fundamentos y procesos de las técnicas propias del Marketing tradicional a los productos y servicios deportivos para satisfacer las necesidades de los consumidores de deporte.
- La difusión de marcas o productos a través de eventos y entidades deportivas, donde el Marketing deportivo es una estrategia utilizada por las marcas para

asociarse con los valores del deporte y usarlo como vehículo de promoción. (Marín, s.f.).

Si se busca en la literatura otras referencias, se encuentran postulados similares, en donde se parte de la base del marketing tradicional y sus técnicas enfocadas hacia el deporte. Pero también se repite el concepto de desglosarlo en 2 dimensiones, pues pese a que son similares, difieren en el cómo actuar por parte de la empresa que aplica las técnicas de marketing.

El marketing de las empresas deportivas constituye una adaptación específica del concepto tradicional de marketing. Así pues, podemos definir el marketing deportivo como aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores del producto deporte a través de procesos de intercambio. Podemos aplicar el marketing deportivo a dos ámbitos bien diferenciados:

- La comercialización de productos y servicios deportivos directamente a los consumidores del deporte.
- La comercialización de otros productos de consumo e industriales o servicios a través del uso de patrocinio y promociones deportivas. (Eduard y Veroz, 2005).

Pero ¿Qué objetivos tiene el marketing deportivo? Ambas dimensiones anteriormente descritas centran sus estrategias en entender cómo usar el deporte como medio de promoción, enfocándose en los consumidores de deportes, tanto quienes lo practican, como quienes lo observan, además de otros consumidores de productos y/o servicios industriales, a través de entidades deportivas y deportes.

“Las estrategias del marketing deportivo son en vano sino están enfocadas en el consumidor de productos deportivos, es decir enfocar los objetivos de la organización hacia la satisfacción del cliente entendiendo que el primer cliente es el cliente interno” (Molina y Aguiar, 2003).

Entonces las empresas que incursionan en el marketing deportivo inicialmente deben buscar resultados tales como el posicionamiento, lanzamiento de productos, prolongar ciclos de vida de productos, desarrollar ocasiones de consumo de sus productos o servicios por medio del deporte, entre otros.

1.4.1.1. ¿Cuáles son las estrategias de marketing deportivo?

Las estrategias que usa el marketing deportivo van dirigidas al patrocinio o el licensing generalmente. El patrocinio deportivo genera una relación entre la compañía patrocinadora y el deporte, buscando asociar su marca a los valores e imagen que el deporte transmite, este patrocinio puede englobar tanto a clubes, deportistas, eventos deportivos, entre otros. Con este modelo consigues valorizar la imagen de la marca, obtienen alto alcance en grandes audiencias y genera relaciones a mediano y corto plazo entre las entidades. Por otro lado, en el licensing, se busca aprovechar la imagen de un evento deportivo, aprovechando las designaciones relacionadas producto/evento

deportivo transformándose en patrocinador oficial y el privilegio de activar o realizar actividades especiales promocionadas.

1.4.2. Miopía del Marketing Deportivo

El marketing deportivo ha sido diseñado para estudiar los deseos y necesidades de los consumidores del deporte, sin embargo, Theodore Levitt definió la Miopía del marketing deportivo, la cual consiste en que las empresas se han preocupado principalmente de producir y vender materiales, productos y servicios, sin antes identificar los deseos y necesidades de los consumidores. Se puede generar una comparación con el concepto del “push – pull” en la Gestión de calidad, en donde la tendencia hoy en día está enfocada al “pull”, ósea recoger las necesidades de los consumidores, en vez de realizar un “push”. Pese a que algunas organizaciones han logrado combatir esta miopía, aún existen otras que siguen ante esta práctica, principalmente por que se dedican a poner énfasis en las ventas y promociones en vez de colocar esfuerzos en trabajar con profesionales del sector.

Spencer Garrett, copropietario y gerente del club de tenis Pierpont resumió en pocas palabras el problema central cuando se le preguntó si los clubs de la International Racquet Sports Association (IRSA) prestaban servicios.

Eso es lo que deberíamos hacer, pero realmente no sé lo que son los clubs IRSA. Hay industriales que todavía se empeñan en cerrar las ventas. El futuro de la industria está en la retención de socios; por tanto, las ventas se han de centrar en los beneficios más que en los posibles socios. (Garrett, 1987).

Como se mencionaba anteriormente, parte de la miopía del marketing se debe a la falta de profesionales en este rubro deportivo. Pese a que ya existen grupos de profesionales como el National Association of Collegiate Marketing Administrators, hasta hace algún tiempo no era habitual encontrarse con este escenario.

“Si estás metido en el mundo del deporte, debes actuar como un hombre de negocios. Solicitando servicios gratuitos, realizando trabajos con poco dinero, haciendo lo justo para que todo vaya bien, todo ayuda a mantenerlo” (Mullín, 1988).

Cuando observamos cómo algunos segmentos de la industria no depositan su confianza en los medios de comunicación, es que comienza a aumentar el profesionalismo dentro de la industria contando con los servicios de especialistas en marketing.

Aproximadamente el 20% de los gimnasios emplean personal especializado en marketing y comerciales dedicados a tiempo completo. Directores de programas deportivos como el Hilton Head en Carolina del Sur y los administradores de estadios, pistas y auditorios están comenzando a contratar profesionales del marketing deportivo para estar más capacitados, a ser el punto de atención en convenciones para ampliar sus mixes. Pero, de nuevo aquí, este tipo de acciones se quedan en nada. El personal

que se contrata suele ser más ducho en ventas y promociones que en elaborar cualquier análisis de mercado o de publicidad. (Hardy, S, Mullín, B y Sutton, W, 2007).

Otro campo muy influyente en la miopía del marketing, son las técnicas de venta. Es muy común encontrarse con estudiantes trabajando a media jornada administrando distintos centros deportivos, lo cual atenta directamente contra el desarrollo del negocio, pues se tienen personas inexpertas llevando la administración.

En las segmentaciones más visibles de la industria del deporte (deportes profesionales e interuniversitarios), muchos directores deportivos y propietarios de licenings han firmado contratos con sponsorships e importantes programas de aplicar técnicas de marketing. Así pues, con el continuo incremento de la participación de la economía en el deporte, incluso en estos segmentos de la industria, las organizaciones que utilizan las técnicas de marketing más sofisticadas tienen muchas más probabilidades de prosperar. (Hardy, S, Mullín, B y Sutton, W, 2007).

1.4.3. Marketing Estratégico vs Marketing Operativo

Existen algunas similitudes y diferencias entre el marketing estratégico y el marketing operativo. Empezando por las similitudes, el marketing es una única función en el seno de la empresa. Aunque ambas dimensiones impliquen diferentes actividades, diferentes individuos y diferentes niveles organizativos, esencialmente subyace en ellas un único objetivo final: la necesidad de orientarse al mercado para satisfacer al consumidor mejor que la competencia y así alcanzar los objetivos empresariales. Por ello, las dos dimensiones son complementarias. El proceso empieza con el marketing estratégico (análisis), por lo que un error en esta fase se arrastra por todo el proceso de marketing. Sin embargo, queda también claro que sin opciones estratégicas de marketing no puede haber un marketing operativo rentable. No importa cuán poderoso sea el plan de marketing operativo, porque no puede crear demanda donde no hay necesidad, como tampoco puede mantener vivas actividades condenadas a desaparecer (Lambin et al., 2009).

Por lo tanto, el éxito de una campaña de marketing radicará en un correcto diseño del plan de marketing estratégico junto con una eficiente implementación del plan de marketing táctico.

Sobre las diferencias, las decisiones de marketing estratégico involucran a la alta dirección de marketing de la empresa, se producen a nivel de producto-mercado, se trata de decisiones a largo plazo, irregulares en el tiempo, novedosas y, por tanto, no estructuradas, y para las que se cuenta esencialmente con información subjetiva basada generalmente en la experiencia. Existe un elevado riesgo de equivocación en la toma de estas decisiones porque la incertidumbre es elevada. Por el contrario, las actividades de marketing operativo, encaminadas a poner en marcha las anteriores decisiones, están a cargo de los mandos intermedios u operativos del departamento de marketing, son a medio y corto plazo, más repetitivas, frecuentes, objetivas, y, en consecuencia, están

más estructuradas. El riesgo de equivocación es menor debido a que la incertidumbre también es menor, respecto al marketing estratégico (Vallet – Belmut, 1998).

Entonces, las responsabilidades del éxito de cada plan de Marketing radican en distintos niveles jerárquicos de la empresa, ligando el diseño de la estrategia a los altos mandos y la implementación a niveles más bajos.

1.5. MARKETING ESTRATÉGICO

Cuando se habla de marketing, hay que tener muy claro que existe una diferencia entre marketing estratégico y marketing táctico u operativo. Ambos son complementarios y fundamentales para alcanzar los objetivos.

Según Lambin et al. (2009), el marketing estratégico es la mente estratégica de la organización. Para Munuera y Rodríguez (1998) se define marketing estratégico como la metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a esta. Esta definición incluye cuatro cuestiones que la empresa debe responder:

1.5.1. ¿Cuáles son las necesidades y deseos de los clientes/usuarios?

Para lograr responder esto la empresa debe realizar un análisis estratégico del mercado, estudiando el mercado relevante para la empresa, el mercado de referencia, producto y mercado objetivo. Así la empresa podrá detectar cosas como la necesidad que satisface, grupos de compradores y las alternativas tecnológicas que satisface dicha necesidad. Además, identificará las distintas preferencias para satisfacer la misma necesidad, y si estas preferencias están agrupadas, creándose los segmentos. Los segmentos escogidos por la empresa para competir constituirán su mercado objetivo.

1.5.2. ¿Cómo lo está haciendo la competencia?

La empresa debe conocer el grado de rivalidad que existe en los distintos niveles del mercado. Para ello la empresa deberá identificar los competidores y obtener la máxima información sobre ellos para saber cómo lo están haciendo. Aquí la empresa debe tener una idea de competencia amplia para no caer en la «miopía del marketing». Así, desde el enfoque marketing, los competidores son aquellos que satisfacen la misma necesidad que la empresa (y no los que fabrican lo mismo que ella) y que, por lo tanto, son el abanico de alternativas entre las que los compradores pueden escoger para satisfacer su necesidad. Por ejemplo, imaginemos la necesidad de poner suelo en una casa para un comprador particular. Las diferentes alternativas tecnológicas podrían ser moqueta, cerámica, madera, hormigón, corcho, etc. Si la empresa fabrica pavimento cerámico, sus competidores no son solo los otros fabricantes de productos cerámicos (esto sería miopía del marketing), sino los fabricantes de todas las alternativas tecnológicas. Analizando la tarea que la competencia está haciendo en los diferentes

segmentos identificados en la etapa anterior, la empresa valorará el atractivo de cada segmento.

1.5.3. ¿Cuál es el potencial de la empresa?

La empresa debe hacer un análisis de sus recursos y de sus capacidades para ver si es capaz de aprovechar las distintas oportunidades que está identificando en su entorno. Con el análisis interno y con el análisis del mercado y de la competencia, la empresa realizará un diagnóstico utilizando diversos instrumentos como el análisis dafo y las matrices de cartera de productos. Con este diagnóstico la empresa puede elegir el segmento o segmentos a los que se va a dirigir (mercado objetivo) y establecer la propuesta de valor que va a ofrecer en cada segmento: el posicionamiento.

1.5.4. ¿Qué podemos hacer mejor que la competencia para conseguir la ventaja competitiva?

Para conseguir una ventaja competitiva, la empresa deberá fijar sus objetivos de marketing y elegir un conjunto de estrategias para alcanzarlos. Los objetivos de marketing son de tres tipos: objetivos de relaciones con los distintos agentes del microentorno (compradores, proveedores, distribuidores e incluso competidores), objetivos comerciales (ventas, cuota de mercado o cualquier objetivo de las 4 Pes) y objetivos de rentabilidad de las actividades de marketing (margen comercial, beneficio comercial, costes comerciales). Los análisis del atractivo de mercado y de la competencia, los recursos y capacidades de la empresa y el establecimiento de objetivos posibilitan la elección de la mejor estrategia de marketing para lograrlos. (Vallet – Belmut, 1998).

1.6. MARKETING TÁCTICO

El marketing operativo es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación a corto y medio plazo. Según Lambin et al. (2009), es el brazo comercial de la empresa. El marketing operativo desciende al plano de la acción (dimensión acción) para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias. Las tres tareas principales del marketing operativo son la elaboración del plan de marketing, la organización y ejecución de las tareas de marketing para llevar a buen puerto el plan de marketing y las actividades de control para verificar si se están obteniendo los objetivos propuestos.

1.6.1. El plan de marketing

Superada la fase de definición de la estrategia de marketing, la empresa se encuentra en condiciones de diseñar un plan de marketing dirigido a estimular la demanda y a favorecer la aceptación y la compra del producto por el segmento o segmentos de mercado que fueron señalados como mercado objetivo de la empresa. El plan de marketing es un documento en el que se incluye la información principal de la

fase de análisis (análisis de situación, diagnóstico, objetivos y estrategias), así como los programas necesarios para concretar las estrategias elegidas, es decir, las 4 Pes: se precisan las características del producto o servicio ofertado, se seleccionan los intermediarios a través de los cuales se ha de llegar al mercado, se fija un precio adecuado y se especifican los medios de comunicación de los que se va a servir la empresa para darlo a conocer y para poner de manifiesto sus cualidades distintivas. También se establece el quién, el cuándo y el cómo, es decir, quién será el responsable de cada acción, con qué medios humanos, materiales y económicos contará y cuál será el cronograma a seguir. En el plan de marketing se establecerá también un análisis comercial y económico-financiero para determinar su viabilidad y las acciones de control a aplicar en el caso en que existan desviaciones.

1.6.1.1. Organización y ejecución.

Para poner en marcha el plan de marketing, la empresa debe organizar su departamento de marketing de forma que sea fácil la posterior ejecución de las estrategias y programas diseñados por la organización. En el proceso de ejecución comercial se precisa de la coordinación de cuatro elementos interrelacionados: la estructura organizativa, los recursos humanos, los procesos de dirección y la cultura empresarial.

1.6.1.2. Control de las actividades de marketing

Ejecutado ya el plan de marketing, es necesario llevar a cabo un control. El control de la estrategia comercial tiene por finalidad asegurar el cumplimiento del plan y comprobar si se están alcanzando los objetivos propuestos en el mismo. Implica medir los resultados de las acciones emprendidas, comprobar el grado de consecución de los objetivos previstos y, en su caso, establecer y aplicar medidas correctoras. Existen varios tipos de control de marketing, pero uno de los más completos es la denominada auditoría de marketing, que persigue identificar un plan de marketing mejor al propuesto por la empresa. (Vallet – Belmut, 1998).

1.7. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un documento claro y manejable que ayuda eficazmente a la ejecución de decisiones de marketing y a la optimización de recursos económicos. En él se va a resumir tanto la parte estratégica como la operativa de marketing.

1.7.1. Contenido del plan de marketing

1.7.1.1. Resumen ejecutivo

Documento que se genera al final, es un breve resumen que ayuda a los altos directivos a encontrar la información principal rápidamente.

1.7.1.2. Situación Actual en marketing

Para saber cuál es la situación actual de la empresa, en primer lugar, se analiza el microentorno (el mercado, la competencia) y cualquier elemento del macroentorno que pueda afectar la actividad de marketing. Para realizar este análisis del macroentorno la herramienta más idónea es un análisis PEST.

A continuación, se realiza un análisis interno que nos muestre los recursos y capacidades de marketing de la empresa para hacer frente a su entorno (productos, resultados anteriores, campañas de marketing previas, influencia de otros departamentos en el marketing de la empresa, etc.). El tercer paso es hacer un diagnóstico, por ejemplo, utilizando el DAFO (oportunidades y amenazas del entorno y fortalezas y debilidades de la empresa) lo que ayuda a los gestores a anticipar hechos tanto negativos como positivos que puedan tener impacto en la empresa y en sus estrategias.

A. Mercado Objetivo

Luego de estudiar el mercado y la competencia, la empresa debe decidir en el o los segmentos que va a competir (mercado objetivo) y establece la estrategia de posicionamiento para cada segmento.

B. Objetivos

Dónde quiere la empresa ir y qué quiere conseguir. En este apartado se establecen los objetivos de marketing que la empresa quiere obtener en el periodo y analiza los aspectos clave que puedan afectar a su consecución. Existen tres bloques: objetivos de relaciones de marketing (objetivos que intentan atraer, mantener o intensificar relaciones con los clientes u otros agentes del microentorno); objetivos comerciales (ventas, cuota de mercado, cualquier objetivo de las 4 Pes) y objetivos de rentabilidad comercial (son ratios que nos miden la rentabilidad, beneficio o margen de las actividades de marketing).

C. Estrategias de Marketing

La elección de la estrategia muestra los distintos caminos que hay que seguir para pasar de la situación actual a la que queremos conseguir. La empresa elegirá entre las distintas tipologías de estrategias para lograr los objetivos de marketing. Este apartado muestra las estrategias específicas y explica cómo cada una de ellas responde a las amenazas, oportunidades y aspectos críticos detallados anteriormente en el plan.

D. Programa de marketing

Detalla cómo las estrategias de marketing se convierten en programas de acción específicos que responden a las siguientes cuestiones: ¿Qué se hará (4 Pes)?, ¿Cuándo

se hará (cronograma)?, ¿Quién es el responsable de que se haga?, ¿Cuánto va a costar (presupuesto)?, ¿Con qué medios humanos, económicos y materiales se cuenta?

E. Viabilidad Comercial del plan

Consiste en demostrar que el plan que se propone es rentable. Para esto nos hacen falta los objetivos (estimación de los ingresos y la demanda) y los programas de marketing (estimación de los gastos). Si no es rentable se rechaza. Esencialmente es una cuenta de pérdidas y ganancias proyectada. Muestra los ingresos previstos (número de unidades vendidas y precio medio de venta) y los costes esperados (de producción, de distribución y de marketing). La diferencia es el beneficio proyectado. Una vez aprobado por la alta dirección, el presupuesto es la base para la compra de materiales, el programa de producción, la planificación de personal y las operaciones de marketing.

F. Control

El plan incluye quién se va a hacer cargo de las medidas de resultados, de la comparación con los objetivos y qué acciones correctoras de control hay que introducir en el caso en el que existan desviaciones en los resultados finales. Se decide de antemano cuándo se van a hacer las mediciones (indicador semanal, mensual..., por zonas, productos...), quién lo va a medir y qué margen tiene para actuar. Muestra el control que se utiliza para vigilar el progreso y permite a la alta dirección revisar los resultados de la implementación y detectar aquellos productos que no están cumpliendo sus objetivos. (Vallet – Belmut, 1998).

1.7.2. Ejecución del plan de marketing

En esta sección se debe poner en marcha el plan previamente diseñado. Para que esta puesta en marcha sea acertada y exitosa es que se deben responder cuatro interrogantes. ¿Quién va a poner en marcha el plan de marketing y será responsable de cada programa?, ¿Cuándo se pone en marcha cada acción y, por tanto, cuál es el cronograma?, ¿Cómo se va a ejecutar cada programa, o lo que es lo mismo, con qué recursos humanos, materiales y económicos?, y ¿Dónde se llevan a cabo las acciones, por zonas geográficas?

Por muy perfecto que sea un plan de marketing, si su ejecución no es la adecuada, no producirá los resultados previstos. Por ello, cuando se diseña el plan de marketing, hay que tener en cuenta cuatro elementos interrelacionados entre sí que pueden distorsionar su correcta implantación: la cultura de la empresa, su estructura (organigrama), los recursos humanos y los procesos de dirección (Munuera y Rodríguez, 1998)

La cultura empresarial es, en pocas palabras, el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización. El truco que tiene este concepto es que no se ajusta a lo que la empresa en cuestión ponga en sus documentos de estrategia, en su web o en sus

memorias, la cultura responde a los hábitos y comportamientos que todas las personas que conforman la empresa adquieren en el día a día. Como vemos, dentro de cultura empresarial entra también el estilo de dirección, la imagen de la empresa, la atención al cliente, el trato con los proveedores.

En resumidas cuentas, la cultura empresarial es la manera en la que una empresa se comporta día a día. (Eipe, s.f.)

La estructura organizativa u organigrama del departamento de marketing. Los principios fundamentales en los que se asienta la estructura de la organización son la coordinación, la especialización y la formación. La aplicación de estos queda condicionada por la estrategia, por el grado de complejidad de esta y por la estabilidad del entorno en el que se ejecuta. Cuando se plantea un cambio, la estructura organizativa es más dócil y tratable que la cultura; es formal y visible, y puede ser rediseñada, pero habrá que cuantificar dichos cambios. Por ejemplo, si la empresa tiene productos muy heterogéneos por zonas geográficas y su organigrama del departamento de marketing es por funciones, habrá que modificarlo por mercados, y medir cómo afecta el cambio.

Los recursos humanos. Consiste en saber quién va a llevar cabo la puesta en marcha del plan de marketing y si serán capaces de hacerlo. Eso va a depender de su formación. Para valorar adecuadamente la implicación de los recursos humanos en la ejecución del plan de marketing hay que considerar el grado de cambio de la nueva estrategia respecto a la anterior y del tiempo que se dispone para realizar el cambio. Cuando la ejecución de la nueva estrategia implica pequeños cambios sobre la estrategia existente y es a largo plazo, no requerirá de nuevas habilidades de los empleados, con las existentes será suficiente. En el caso en el que el cambio requerido en la estrategia es importante y se dispone de tiempo, o donde son menores, pero se dispone de poco tiempo, los programas de entrenamiento pueden proporcionar las habilidades necesarias. Por último, cuando el cambio en la estrategia es grande y a corto plazo se aconseja buscar especialistas fuera de la empresa.

Los procesos de dirección son un aspecto fundamental en la ejecución de la estrategia por los cuales las decisiones son convertidas en acciones. Son mecanismos de autoridad y comunicación que existen entre los miembros de la organización. Significa quién tiene la autoridad para tomar decisiones. Habrá que definir muy bien los flujos de decisión, tanto en horizontal como en vertical, así como los flujos de información (horizontales y verticales). La dirección funcional transformará los programas en acciones, en los plazos previstos y bajo los presupuestos acordados.

La ejecución del plan siempre va a presentar distintos niveles de complejidad, dependiendo de en qué ítem se puedan encontrar las debilidades de la empresa, que podrían afectar la correcta implementación del plan. Es por esto se torna de vital importancia informar a las otras áreas acerca del plan a desarrollar para que se

encuentren alineados, recompensar a la dirección por un buen desempeño y comprobar que el personal conoce sus responsabilidades en la ejecución del plan.

1.7.3. Control del plan de marketing

Esta etapa se lleva a cabo con el objetivo de asegurar el logro de los objetivos propuestos en la fase previa. En esta sección se miden los resultados alcanzados y las causas de ciertas desviaciones que puedan existir. Se deben integrar planes de acción y medidas correctoras con el fin de mejorar la performance. La efectividad del control depende de la formulación clara, concisa y cuantitativa de los objetivos y de la disposición de información veraz y continua sobre las variables objeto de control.

Ejecutado el plan de marketing, es necesario llevar a cabo un control a fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos. Este es el control anual que se realiza sobre el plan de marketing. No se trata de evaluar el grado en que la empresa acertó a la hora de marcar los objetivos y elegir la estrategia para alcanzarlos, sino de estimar en qué medida la estrategia se ha ejecutado o se está ejecutando correctamente. Para ello, la empresa se hace una serie de preguntas que hay que contestar.

1.7.3.1. ¿Qué está sucediendo?

Para saber qué sucede en la empresa hay que medir los resultados obtenidos que se valoran en las mismas unidades de medida que los objetivos previstos (ventas, rentabilidad o satisfacción) y especificados en cantidad, tiempo y espacio (por ejemplo, en euros, diarios y por municipio).

1.7.3.2. ¿Por qué sucede?

Esta pregunta se realiza cuando existen desviaciones entre los resultados obtenidos (ventas, rentabilidad o satisfacción) y los objetivos previstos. Para la comparación es preciso establecer el mismo sistema de medida. Cuando los resultados no son los esperados, es necesario identificar las causas de las desviaciones y averiguar en qué parte del proceso de marketing se produjeron: en el análisis de situación, en el diagnóstico, en la fijación de objetivos, en la elección de estrategias, en el diseño de programas o en la ejecución.

1.7.3.3. ¿Qué deberíamos hacer?

La empresa establece planes y acciones correctoras sobre las desviaciones. Estas pueden ponerse en marcha si la desviación alcanza determinado nivel del indicador o solo si sobrepasa determinado intervalo de acción. La acción correctora se aplicará sobre la parte del proceso de marketing que haya fallado y tendrá repercusiones sobre las partes posteriores del proceso. (Vallet – Belmut, 1998).

Podemos distinguir 4 tipos de control de marketing: control del plan anual (el que se ha detallado en el apartado anterior), control de rentabilidad, control de eficiencia y control estratégico (Kotler et al., 2006).

A. Control del plan anual

Su objetivo principal es examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado. El responsable principal es la alta dirección y la dirección media. Para realizar este control se utilizan diversos métodos en función de los objetivos fijados en el plan de marketing. Si el objetivo se establece en términos de ventas o cuota de mercado se analizan las ventas y la cuota de mercado y se elaboran ratios que relacionan las ventas con la campaña de marketing; si los objetivos eran de rentabilidad, se utilizan diversos ratios financieros y si los objetivos eran relacionales, se analiza la satisfacción del consumidor y de otros agentes, ratios de pérdidas de clientes y ratios de recuperación

B. Control de rentabilidad

Su objetivo principal es analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa. El responsable principal de esta actividad es el controlador de marketing, que va a utilizar diversos análisis para comprobar si existen diferencias en los ingresos, gastos y por tanto en los beneficios obtenidos por tipo de producto, por distintos territorios, por clases de clientes, por segmentos pertenecientes al público objetivo, por canales de distribución o por tamaño de los pedidos.

C. Control de eficiencia

Su objetivo es valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing. El responsable es también el controlador de marketing, pero pueden realizarlo mandos intermedios del departamento de marketing. Su objetivo es medir la eficiencia (conseguir los objetivos con el mínimo coste) de los gastos realizados en cualquiera de los programas de las 4 Pes, es decir, de la fuerza de ventas, de la publicidad, de las promociones, de la distribución y logística, etc.

D. Control estratégico

Tiene como objetivo analizar si la compañía está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y canales. Este control debe realizarse fuera del departamento de marketing, ya que se van a cuestionar las decisiones que han tomado los directivos de marketing para buscar la excelencia. Por ello, el responsable principal será la alta dirección (interna a la empresa) o el auditor de marketing (externo a la empresa). El método más utilizado es la auditoría de marketing, pero también se revisará la excelencia de marketing y la responsabilidad ética y social de la empresa. (Kotler et al., 2006).

De esta forma, si se realizan correctamente todos estos pasos, teniendo en cuenta todos los factores que pueden afectar, tanto en el diseño como en la implementación y el control del plan, es que se espera que se pueda llevar a cabo un plan exitoso.

CAPÍTULO II

2. ANTECEDENTES

En este capítulo, se toma en cuenta lo importante de entender el contexto de la empresa y la industria del fútbol, en el segundo capítulo se abordarán todos los antecedentes relacionados a Red Bull, su producción, el mercado, indicadores de marca y estrategia de marketing deportivo. Mientras que para el fútbol se abordará la estructura del futbol profesional y como se desarrolla esta en Chile

2.1. RED BULL

2.1.1. Descripción de la empresa

Todo comenzó en 1987, en Salzburg Austria. Red Bull a partir de ese momento nació como una empresa innovadora, pues no sólo creó un simple producto, logró crear una nueva categoría que no existía antes, la de las “Bebidas Energéticas”. Pero no sólo innovaron en eso, además se recargaron de innovar en cómo hacer llegar el producto al consumidor, a través de su campaña de marketing, nunca antes vista, en donde iban a las cuentas más importantes de la ciudad y le ofrecían una prueba de sabor o “sampling” para que conocieran este especial producto. Este sampling era desarrollado por chicas energéticas y con una personalidad única, chicas las cuales serían llamadas Wing (Alas en español). En la actualidad con 12.239 empleados, 6.8 mil millones de latas vendidas sólo en el 2018 y con presencia en 171 países de todo el mundo, Red Bull se posiciona como la empresa líder en esta categoría.

Red Bull es una empresa de bebidas carbonatadas energéticas, con presencia mundial, teniendo basados sus Head Quarters en Salzburg Austria. Actualmente Red Bull cuenta con presencia en 171 países de todo el mundo, en términos de expansión, Red Bull apunta hacia el mercado de Europa del Este y Estados Unidos, así como el mercado en desarrollo del Lejano Oriente, a la vez que se enfoca en el despliegue continuo de la gama de Red Bull Organics.

A nivel local, existe control a nivel Latino Americano, con Head Quarters de LATAM ubicado en Sao Paulo, Brasil. Desde ese lugar se manejan las estrategias de países como Brasil, México, Chile, Argentina, Perú, Argentina, etc.

En Chile, Red Bull tiene su modelo de distribución asociado a CCU, por lo tanto, en las regiones, Red Bull tiene sus oficinas administrativas dentro de las oficinas de CCU, y en Santiago tiene su Head Quarter nacional.

Las oficinas regionales están en:

- Iquique
- Antofagasta

- La Serena
- Viña del Mar
- Santiago
- Talca
- Concepción
- Temuco
- Valdivia

Dietrich Mateschitz, fundador de Red Bull, realizó un viaje al lejano Oriente en la década del 80. Ahí fue donde conoció las bebidas energéticas. Es así como decide importar la fórmula a Alemania, pero debido a las restricciones, no puede lanzar el producto, entonces decide mudarse a Austria, ahí consigue los permisos necesarios para poder comenzar a producir este producto. Así fue como creó la fórmula de Red Bull Energy Drink y logró revolucionar el mercado creando una nueva categoría de bebidas. El 1 de Abril de 1987 se vendió en Salzburgo, Austria la primera lata de Red Bull, gracias a un innovador concepto de marketing.

Este concepto de Marketing consistía en que una chica muy enérgica, iba a ofrecer a las personas una prueba de sabor o “sampling” de este nuevo producto, totalmente gratuito, a lo que la gente, al gustarle, decidía comprar para una próxima ocasión.

Actualmente Red Bull cuenta con 12.239 empleados en todo el mundo. A nivel Nacional, Red Bull Chile cuenta con cerca de 90 trabajadores, en donde cerca de 25 son trabajadores Part Time (Sbms y Wing), aproximadamente 10 son Free Lance y los restantes trabajadores de planta a tiempo completo. La proporción es de un 50% masculino y 50% femenino. Aproximadamente.

En 2018, se vendió un total de 6,8 millones de latas de Red Bull, lo que representa un incremento del 7.7% en comparación con un ya exitoso 2017. Las ventas del grupo aumentaron 3.8%, de 5,336 mil millones de EUR a 5,541 mil millones de EUR. En términos de ventas, ganancias, productividad y utilidades operativas, los números subieron una vez más y se convierten en las mejores cifras en la historia de la compañía hasta la fecha.

Las razones detrás de estos números positivos incluyen ventas destacadas en los mercados de Red Bull de India (+30%), Brasil (+22%), Europa del Este (+22%), Norte de Europa (+12%) y Alemania (+12%), que se combinan con un manejo de costos extremadamente eficiente y la continua inversión de la marca.

2.1.2. El producto

Red Bull ha revitalizado cuerpos y mentes por más de 30 años, con un producto sin gluten, sin lactosa, vegano, sin trigo y sin lácteos. Red Bull posee Taurina, aminoácido presente de forma natural en todas las personas, vitaminas B (B3, B5, B6, B12)

involucradas en los procesos físicos y mentales, cafeína, el estimulante más famoso de todo el mundo, una lata de Red Bull posee la misma cantidad de cafeína que una taza de 250 ml de café y azúcar en algunas de sus ediciones.

Red Bull es un complemento de excelencia para realizar distintos tipos de actividades tales como:

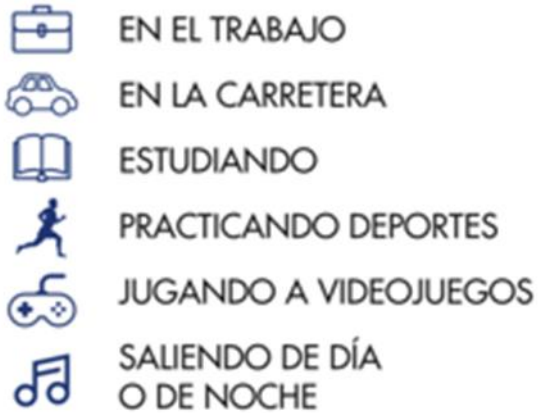


Figura 2-1 Logo de actividades, Elaboración propia, Equipo red Bull chile.

2.1.3. Atletas

Adicionalmente Red Bull entrega “Alas” a más de 700 atletas de alto rendimiento en todo el mundo, captándolos cuando aún no han tocado techo en su carrera, pero que, gracias al apoyo de Red Bull, puedan lograr su mejor performance y ser líderes en su disciplina.

Actualmente en Chile existen 10 “Atletas Red Bull” en disciplinas como Air Racing, parapente, triatlón, quad racing, flat bmx, bmx, motorbike enduro, skateboard, climb boulder, rally, entre otros.

2.1.4. El mercado

Macroeconómicamente hablando, el mercado se encuentra estable con indicadores como la confianza del consumidor que, pese a que el 2019 aumentó de forma abrupta, se espera que, en el 2020, esta baje para acercarse más a los valores mostrados entre 2016 y 2018.

En cuanto a la inflación, esta se encuentra en un 2,7% y se espera que aumente a un 3% para el año 2020. La tasa de cambio se encuentra en \$690 y se espera que para el

2020 aumente levemente o se mantenga, debido a la política monetaria impuesta por el Banco central de disminuir la tasa de interés.

Gracias a estos indicadores es que la empresa ha logrado venir creciendo secuencialmente todos los años en Trade Sales y se espera que el 2020 se pueda romper la barrera histórica de 50 millones de latas vendidas anualmente. Esto posicionaría a Chile con un consumo per cápita de 3 latas anuales.

En cuanto a crecimiento, la categoría de bebidas energéticas creció en el año 2018 un 8%, misma cifra de lo que creció competitivamente Red Bull, en este ítem quien rompió el mercado fue Monster, con un crecimiento de valor del 24%. Sin embargo, para 2019 se ha estabilizado de mayor forma la categoría, que se encuentra creciendo a un 3% en valor, Red Bull sigue creciendo en mayor cifra en cuanto a valor vs la categoría con un 6% y Monster a un 9%.

Si se estudian los canales de venta, en cuanto a su peso al aporte del crecimiento de valor, el canal tradicional compuesto por quioscos, minimarkets y almacenes pequeños aportan un 62,1%, el retail, compuesto por supermercado aporte un 21,3% y el canal moderno, que está compuesto por petroleras y tiendas de conveniencia, aporte un 14,9% al crecimiento del valor de la categoría.

De manera más global, Red Bull sigue liderando la categoría en cuanto a participación por valor, con un 44,1%, pero de muy cerca es seguido por Monster con un 36,6%. El restante porcentaje se lo reparten pequeñas marcas de bebidas energéticas, en donde destacan Mr Big y Score Energy Drink.

Red Bull ha establecido 4 canales de venta:

- Retail: Este canal está compuesto por todas las cadenas de Supermercado existentes en nuestro país.
- Canal Moderno: Este canal está compuesto por tiendas de impulso como por ejemplo Ok Market, Oxxo, entre otros, además de petroleras como Pronto Copec, UPA, Petrobras.
- Canal Tradicional: Este canal está formado por todos los quioscos y almacenes de nuestro país.

Si se estudia el “Value Share” por canal, Red Bull lidera el retail con un 50,5% vs un 29,8% de Monster. En canal moderno, Red Bull lidera con un 58,7% vs el 33,4% de Monster. El problema se encuentra en el canal tradicional, el cual tiene el mayor peso en la distribución de valor y en donde Monster lidera con un 40% vs el 38,6% de Red Bull. Toda esta información es entregada por el estudio realizado por la empresa Nielsen.

Esto se explica debido a que Monster se ha posicionado fuerte con por ejemplo promociones agresivas en los puntos de venta del canal tradicional, regalando productos como Cascos, bicicletas o incluso viajes con experiencias extremas

incluidas. Esto se suma a su iniciativa de estar presentes en góndolas en el canal de retail y promociones en el canal moderno de las petroleras.

Sin embargo, según estudios de Nielsen, si en un punto de venta se encuentran los 3 SKUs más importantes de Red Bull (Red Bull 250 ml Regular, Red Bull 250 ml Sugar Free, Red Bull 355 ml Regular) y se encuentran todos los SKUs de Monster, el consumidor en su mayoría debería preferir un producto Red Bull por sobre uno de la competencia.

2.1.5. La Marca

Según estudios desarrollados por T&A en 2019, Red Bull se sigue encontrando en el “Top of mind” de los consumidores, esto quiere decir que es la primera marca de bebidas energéticas que se le viene a la mente a los consumidores. Además, Red Bull sigue liderando en Brand Love, esto se mide gracias a que se le habla al consumidor de distintos atributos, algunos de los cuales se busca vayan asociándose a la marca. Finalmente, la amenaza se encuentra en el Can Love, el cual se traduce en que la gente decide comprar la lata del producto, en donde Red Bull y Monster tienen muy estrechas las cifras.

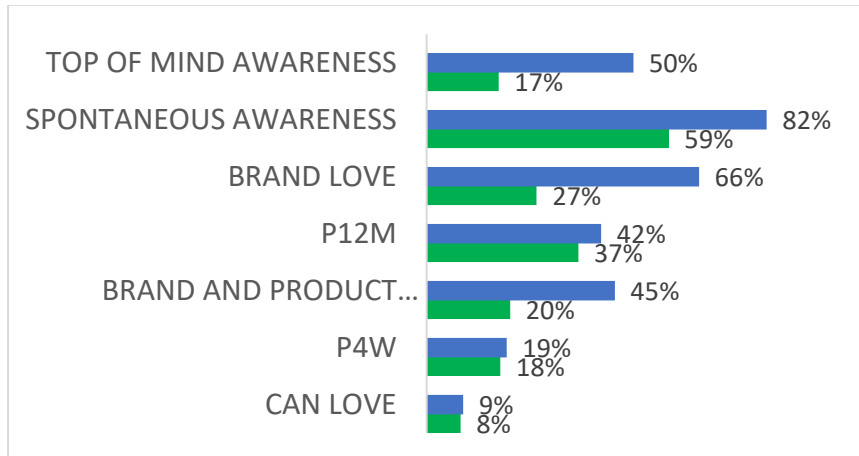
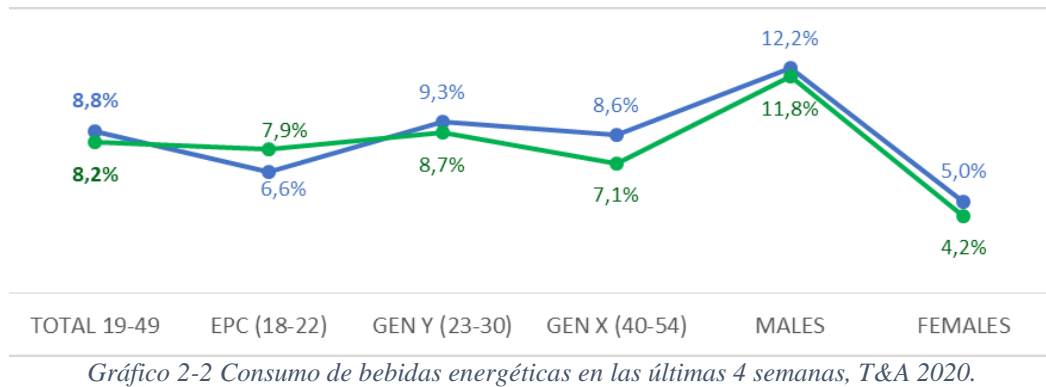
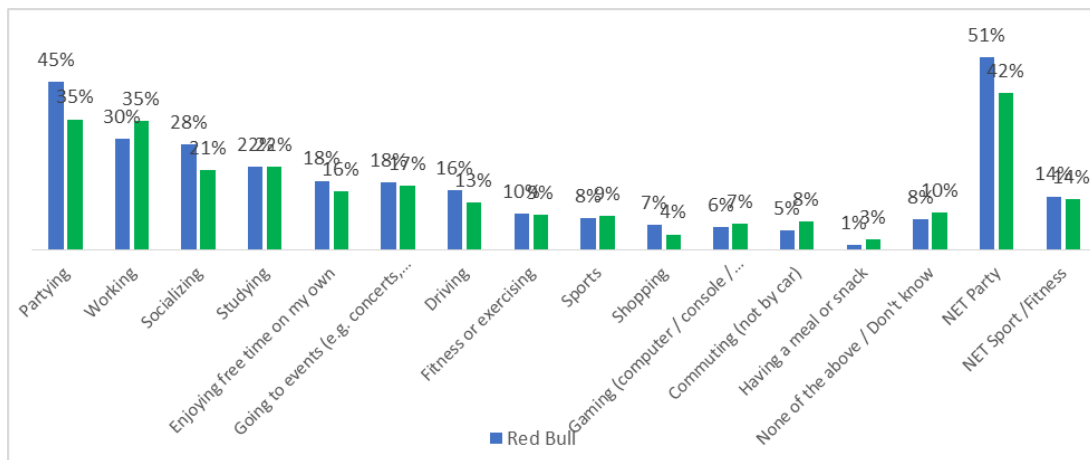


Gráfico 2-1 Brand Health, T&A 2020.

Si este mismo estudio, se desglosa por grupos etarios se obtienen los siguientes resultados. En donde la fortaleza de Monster se encuentra en Entry Point Consumers de entre 18 y 22 años de edad.



Si se estudian las ocasiones de consumo de ambas bebidas, se puede apreciar que Red Bull lidera en casi todos los segmentos salvo working y sports, este último es en donde se centrarán las estrategias de la presente tesis.



2.2. El Fútbol

2.2.1. ¿Qué es el fútbol?

“El fútbol es una de las prácticas sociales de identificación colectiva más importantes porque trasciende su condición de juego para convertirse en un hecho total -social, cultural, político y económico- y porque rompe con las fronteras de su origen como actividad de ocio, circunscrita a un territorio y a un segmento social (de las elites londinenses), para convertirse en una actividad global. “ (Pérez, s.f.).

Y Raúl Pérez no se equivoca al definir el fútbol, este deporte trasciende muchas cosas, afecta en el estado de ánimo de las personas, no por nada, cuando el equipo de una

persona pierde el fin de semana, al otro día se hace más difícil levantarse para ir a trabajar, o cuando se gana, nace el dicho “La marraqueta estará más crujiente”.

Muchas veces las historias que se ven a lo largo y ancho del mundo, llevan a los amantes de este deporte a decir “El fútbol no es sólo un juego”, pues genera tantas cosas alrededor de él, que llega a sobrecoger.

En esta dinámica incluyente del fútbol -de totalidad y globalidad- la sociedad se retrata y representa, pero también se cohesiona para dar sedimento al sentido nacional (Dávila, 2003).

El fútbol es un sistema de relaciones y representaciones que produce una integración simbólica de la población alrededor de los múltiples componentes que contiene, produce o atrae; sea a partir de la práctica deportiva como de las esferas que le rodean directa o indirectamente.

Según Giménez (1999), las identidades provienen de una doble situación: por un lado, de la condición de pertenencia que expresa la adscripción al territorio, género, clase, generación o familia y, por otro, de la cualidad funcional que asume desde el rol de hincha, jugador, dirigente o empresario. Estos dos orígenes identitarios pueden, en ciertas condiciones, ser excluyentes, contradictorios o funcionales, dependiendo del momento y del lugar, dada su condición histórica.

2.2.2. Fútbol Profesional

El proceso de profesionalización hace referencia tanto a los atletas como a las organizaciones deportivas, en relación con el nivel profesional que se le exige al deportista y a la necesaria racionalización del funcionamiento de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

2.2.2.1. Profesionalización de deportistas

La alta exigencia de la competencia y la frecuencia con que se desarrolla requieren de deportistas altamente preparados, física y técnicamente, con una dedicación absoluta y total a su profesión. El nivel de los fichajes y sueldos en los clubes de elite marcan una diferencia entre deportistas normales de mercado y los deportistas estrella. Este efecto ha producido a la vez un incremento de la media de ingresos del mercado.

2.2.2.2. Profesionalización de las organizaciones deportivas

La complejidad que han alcanzado las funciones y las actividades a desarrollar obliga a plantearse la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de este tipo de entidades. No se puede manejar un club que alcance estas

dimensiones en plan aficionado y sólo con buena voluntad. Se necesita una creciente planificación de las actividades, una formalización de procedimientos y reglas, una mayor concreción de los roles y funciones, una adecuada coordinación entre áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del club. (Gómez, Opazo. 2007).

2.2.2.3. Experiencia en los estadios

Los eventos deportivos constituyen fantásticas palancas de marketing, los cuales permiten generar ocasiones únicas a través de las cuales el público puede aproximarse en torno a temas unificadores. Entre mejor sea la experiencia del público en el estadio, mejor retorno obtiene la marca que invierte en la experiencia para ellos.

Al igual que en otros resortes de marketing, asistir a un evento no es suficiente, es necesario que el público viva la experiencia. Los encuentros deportivos, en este caso, son momentos poderosos que ensalzan los valores y el orgullo de pertenecer a una comunidad. A semejanza de los grandes partidos de baloncesto o de béisbol de EE.UU., estos encuentros van más allá de la dimensión deportiva y se han convertido en verdaderos espectáculos.

Este entusiasmo, esta emulación vivida y compartida en directo, despierta las pasiones y genera excelentes oportunidades de implicación para los profesionales de marketing.

El Real Madrid lo entendió muy bien, al emprender una profunda transformación de su estadio mítico para, según fuentes del club “*mejorar la experiencia de las personas que visitan el estadio*”.

Al igual que las prácticas de marketing tradicionales, el marketing en el estadio funciona gracias al tándem contenidos + tecnologías

El FC Barcelona, por ejemplo, usa la tecnología Beacon en su estadio del Camp Nou desde 2016. Según el blog del ICEMD, “ahora los aficionados, cuando se acercan a las instalaciones para asistir a un partido, reciben a través de la APP oficial del FCB información general del club y gracias a la tecnología beacon (...) promociones especiales en función de la localización de cada uno, así como sus gustos”.

Más allá del interés para los aficionados que viven una mayor experiencia en el estadio al estar conectados, los datos recopilados servirán para enriquecer la experiencia fuera de los eventos. Al analizar la información recopilada de cada aficionado, entendemos mejor sus expectativas y también podemos adaptar sus campañas de marketing para aumentar la asistencia al estadio.

2.2.2.4. Comercialización

El proceso de comercialización se asocia con la evolución que se ha producido en la transmisión de los encuentros deportivos, tanto de pago como en abierto, que ha potenciado la dimensión mediática, lo que ha hecho surgir nuevas e importantes fuentes de ingresos para las entidades deportivas. El proceso de comercialización, que ha ido creciendo a la sombra de la profesionalización, ha afectado, de manera definitiva, la orientación de las actividades tradicionales que desarrolla un club de fútbol: la venta de los derechos de televisión, derechos de imagen y el mercado de productos tipo merchandising, hospitality y otros. Esta nueva gama de actividades ha empujado a las organizaciones deportivas a desarrollar estrategias orientadas al marketing y al desarrollo de un área comercial en la entidad. (O'Brien y Slack, 2004).

2.2.2.5. Generación de Valor

Las medidas que se utilizan para evaluar el desempeño de un club de fútbol han cambiado considerablemente en los últimos tiempos. Desde que el fútbol se convirtiera en un fenómeno de masas, el único resultado relevante era el deportivo, en tanto los aficionados acudían a los estadios a ver ganar a su equipo, pero en la medida que el crecimiento ha involucrado a un mayor número de actores, ha sentido la necesidad de profesionalizar su actividad y aprovechar las oportunidades comerciales que se han ido presentando. De esta manera, además del resultado deportivo, que sigue lo más relevante, para evaluar el desempeño de un club de fútbol profesional de elite mantenido en el tiempo, es necesario también conseguir una cuenta de resultados saneada, una afición fiel y comprometida, y encarnar los valores del deporte en la sociedad. Estos tres resultados de un club de fútbol refieren a las tres formas de capital que una entidad deportiva debe producir en el mundo del deporte moderno y que construyen lo que se conoce como círculo virtuoso de creación de valor. (Gómez, Opazo. 2007).

Entonces, a partir de la relación entre los distintos actores y el producto que ofrece el club de fútbol se genera un círculo virtuoso. Este círculo virtuoso es el encargado de crear valor, a partir del producto central que ofrece, y que el club puede generar para todos los actores con los que se relaciona. El círculo virtuoso de creación de valor en el deporte se relaciona con los tres tipos de capital con los que opera una entidad deportiva: capital económico, capital histórico y capital social.

- Capital económico hace referencia a los resultados económicos que puede generar la institución, de manera que el patrimonio del club sea solvente y rentable, asegurando la supervivencia de la institución.
- Capital histórico dice relación con los resultados deportivos que el club ha conseguido a lo largo de su historia y a la ilusión que los éxitos transmiten a la masa de socios y aficionados identificados con la institución, lo que consigue reproducir y reforzar la identidad del club en función del capital histórico acumulado.

- Capital social se relaciona con los valores que se fomentan en el deporte, los cuales, al ser promovidos por el club, aumentan el impacto y la importancia que la sociedad otorga al deporte que los promueve.

El círculo virtuoso se mantiene en movimiento gracias al aficionado. Tanto la entidad deportiva como las empresas, los medios de comunicación, la ciudadanía y los propietarios, se ven beneficiados si el espectáculo deportivo consigue reunir a un mayor número de aficionados. Al “entretener” al aficionado se cumple con la función de ocio que ofrece el espectáculo deportivo, y al “apasionar”, se logra el compromiso y fidelización del aficionado hacia una entidad deportiva en particular. Si se cumplen estas dos expectativas, mayor será el número de empresas que estarán interesadas en patrocinar al club, los medios de comunicación promocionarán más exposición mediática, más personas se acercarán a la ciudad y la entidad conseguirá aumentar sus potenciales aficionados. Por tanto, al “entretener y apasionar” se contribuye a asegurar la supervivencia y el crecimiento de la entidad deportiva, así como a crear valor para el resto de los actores que participan en el sector deporte. (Gómez, Opazo. 2007).

Por tanto, no existen un camino único para dar con la clave del éxito, entretener y apasionar al aficionado será un camino que dependerá de muchos factores que pueden alterar el resultado final de esta experiencia.

2.2.3. Datos de la practica e interés en el fútbol en Chile (Mercado objetivo)

Según datos de la encuesta GfK Adimark de fútbol 2019, el 50% de la población Chilena se dice interesado por el fútbol, dentro de los cuales el 60% son hombres y 40% mujeres. Además existe transversalidad en cuanto a otras características como, por ejemplo zona (norte, centro, sur), generación (generación Z, millennial, generación X, baby Boomers) o grupo Social económico, (ABC1A, C1B, C2, C3, D/E), en donde todas estas muestras mismos niveles de interés por la actividad.

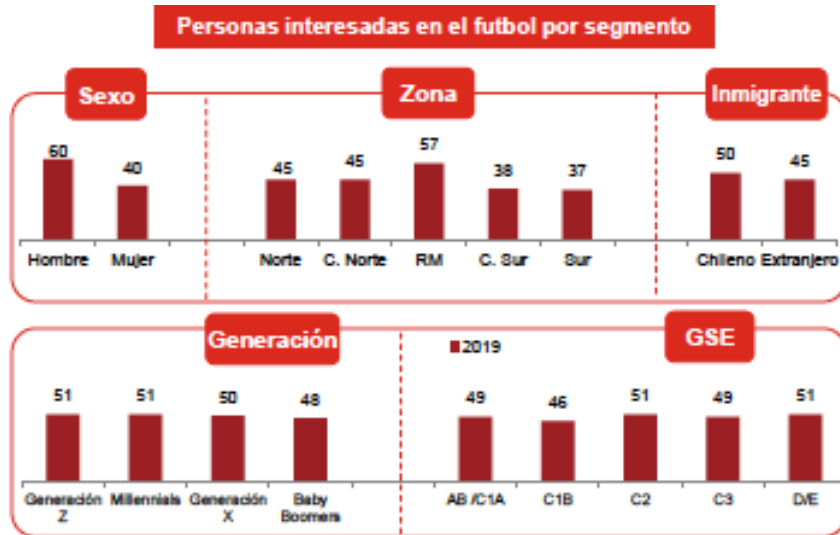


Gráfico 2-4 Elaboración GfK, GfK

En cuanto a la práctica de este deporte, aumenta 5 puntos en cuanto año 2018 en aquellas personas que declaran que les gusta el fútbol, en donde quienes más practican deporte son los segmentos jóvenes (generación Z), con 23% vs un 18% (millennials) o un 3% (baby boomers).

Si se analizan los comportamientos comerciales, el 6% declaró que cambiaría su televisor para la Copa América 2019. En donde no hubo grandes diferencias según grupos sociales económicos, lo que habla de la transversalidad del interés a este deporte.

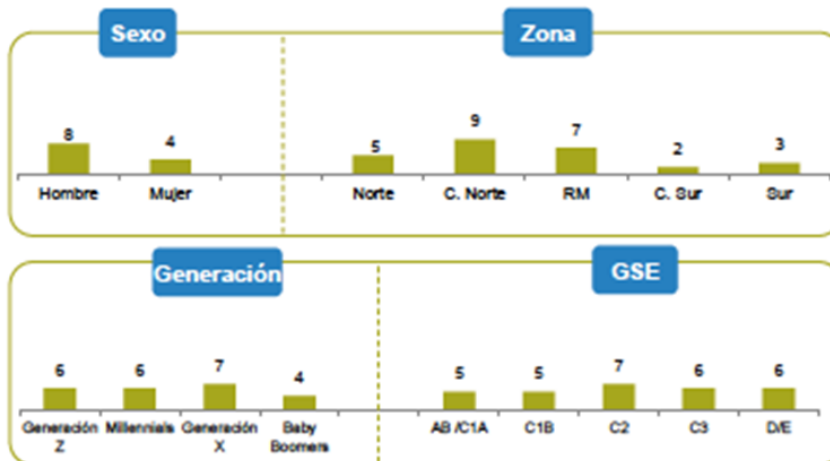


Figura 2-2 Elaboración GfK, GfK

En cuanto a preferencias por algún club nacional, los tres equipos grandes de Chile concentran el 68% de estas. Lidera Colo Colo con un 42% de preferencias por parte de los hinchas, seguido de un 20% por Universidad de Chile y cierra con un 6% Universidad Católica.

Si se revisa el nivel de preferencias por clubes internacionales, destacan FC Barcelona, Real Madrid, Manchester United y Manchester City. Lo interesante es que en la mayoría de estos clubes militan jugadores nacionales.

Sobre la base de quienes se declaran hinchas, ¿Cómo es el perfil?

2.2.3.1. Colo Colo

36% son mujeres vs 47% hombres. Además 45% Generación Z, 38% Millenials, 47% Generación X y 36% Baby Boomers. En grupo social económico 25% AB/C1A, 28% C1B, 33% C2, 49% C3, 47% D/E.

2.2.3.2. Universidad de Chile

17% mujeres, 23% hombres. En grupo etario 20% Generación Z, 23% Millenial, 18% Generación X, 19% Baby Boomers. En grupo social económico el 27% AB/C1A, 27% C1B, 30% C2, 17% C3 y 16% D/E.

2.2.3.3. Universidad Católica

5% son mujeres vs 7% hombres. Grupo etario el 4% Generación Z, 7% Millenials, 6% generación X y 5% Baby boomers. En grupo social económico el 13% AB/C1A, 9% C1B, 8% C2, 3% C3 y 4% D/E.

2.2.4. Industria del fútbol en Chile

El siguiente apartado, es recopilado desde el “Anuario del fútbol chileno”, publicado por la Asociación Nacional de Fútbol Profesional de Chile. Tiene como objetivo poder ilustrar la evolución que ha tenido la industria en materias financieras al cierre del 2017 y entregar datos relevantes en otros aspectos de la actividad.

Para el periodo 2017, el fútbol profesional chileno logró generar más de \$107.093 millones de pesos, unos USD 165 millones, en donde los derechos televisivos representan el ingreso más relevante para esta industria. Si se estudian costos, los más altos se encuentran en la mantención del plantel y cuerpo técnico de los distintos equipos llegando a cerca de \$32.567 millones en el 2017, cifra que la componen 1.503 profesionales de esta actividad, entre ellos 1.214 jugadores y 289 que conforman cuerpos técnicos.

Un plan estratégico, sumado a una buena gestión comercial, les permitirá a los clubes ir mejorando el nivel de sus ingresos, ya sea por captar un mayor número de aficionados que pueden elevar sus ventas en partidas como ticketing, merchandising y otros consumos relacionados a la experiencia del día en el estadio. Esto a su vez les permite a los clubes obtener mejores contratos y acuerdos comerciales con empresas y/o patrocinadores, quienes verán en los clubes un potencial socio para el desarrollo de sus distintos productos o marcas.

Existen 5 tipos de ingresos que perciben los clubes:

- 1- Derechos de TV: Ingresos que provienen de los derechos de transmisión del torneo local.
- 2- Comerciales: Ingresos que provienen de la gestión comercial de los directivos de los clubes, algunos ejemplos son patrocinios, publicidad, merchandising, etc.
- 3- Transferencias: Ingresos generados por la venta o préstamo de jugadores a otros clubes.
- 4- Ticketing: Ingresos que provienen de la venta de tickets o abonos que tiene el club para los partidos del campeonato nacional o torneos internacionales.
- 5- Otros: Ingresos que pueden incluir premios recibidos por disputar torneos internacionales o locales, entre otros.

Distribución total de estos ingresos (Datos en millones de pesos):

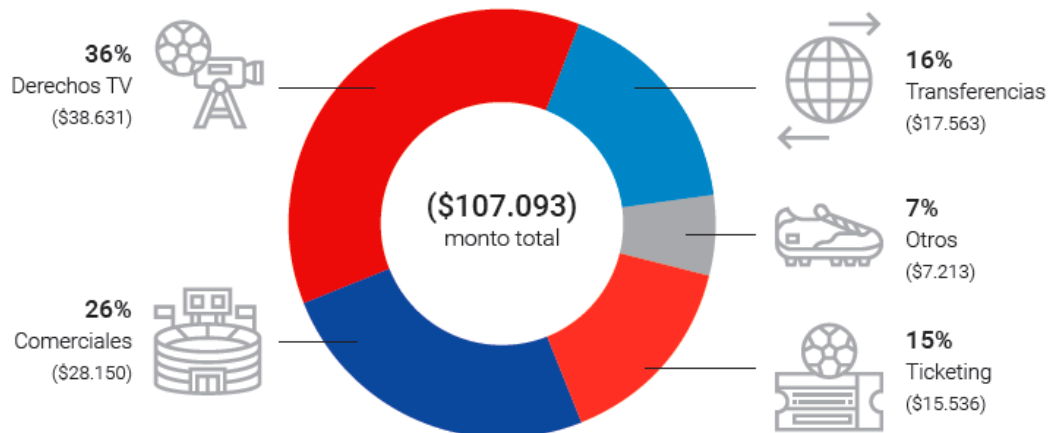


Gráfico 2-5 Elaboración: ANFP, Anuario futbol chileno 2015-2017.

Si se observa el gráfico, se puede observar claramente que el mayor peso lo otorgan los derechos TV, lo que pronostican los expertos es que este porcentaje seguirá subiendo, lo cual enciende una alerta debido a que crea una dependencia poco saludable de este ítem, lo que afectaría el crecimiento de los clubes nacionales.

Esto se presenta como un desafío para los clubes, para que suba el porcentaje de ingresos por acuerdos comerciales, los cuales pueden ser más sostenibles en el tiempo,

junto con las transferencias, que pueden provenir de las divisiones inferiores de los clubes.

El costo total de la industria por concepto de remuneraciones asciende a \$32.567 millones de pesos, de los cuales un 16% va destinado a profesionales que componen cuerpos técnicos, el otro 84% va dirigido a la plantilla de jugadores profesionales.

Es importante resaltar que la Primera División tiene un costo 5,8 veces mayor que la Primera B, estos valores se ven potenciados e influenciados por los tres clubes más grandes del fútbol chileno, quienes aportan el 50% del costo total de este ítem.

El total del costo de los planteles de jugadores profesionales suma un total de \$27.257 millones, el 70,6% son recibidos por jugadores chilenos.

La asistencia a los estadios ha ascendido 16% desde el 2015 al 2017. Otra tribuna son las redes sociales, las cuales juegan un rol cada vez más importante, debido a que les permiten a los clubes interactuar, comunicarse y comunicarse con los hinchas. La red con mayor presencia de seguidores es Facebook con un 62% vs el 21% de Twitter y el 17% de Instagram.

Si se estudian los ingresos por club, lidera Colo Colo con \$16.326 millones de pesos, seguido por Universidad De Chile con \$15.379 y en tercer lugar Universidad Católica con \$11.137 millones de pesos.

Si se categoriza la asistencia al estadio, Universidad de Chile lidera con 495.068 asistentes el 2017, seguido por los cerca de 380.000 hinchas Colo Colinos y más atrás Universidad Católica con 120.000.

Colo Colo lidera en las 3 redes sociales la cantidad de seguidores destacando los 2.470.652 seguidores en Facebook, seguido de Universidad de Chile, quienes tienen 527.000 seguidores en Instagram, muy cercano a la cifra de Colo Colo, y finalmente Universidad Católica con un total de más de 500.000 seguidores entre las 3 redes sociales.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA Y CASO APLICADO

En este capítulo, se seleccionará la metodología a usar para esta tesis, y se aplicará un plan de marketing, comenzando con su diagnóstico, fijando objetivos para este plan de marketing, seguir con las estrategias para lograr estos objetivos, continuar con las acciones tácticas alineadas con estas estrategias, para cerrar con un plan de control y presupuesto.

3.1. METODOLOGÍA

Debido a que el plan de marketing es una herramienta atractiva para poder diseñar el camino a seguir para las empresas a la hora de incursionar en el diseño y ejecución de nuevas ideas, se trabajará en un plan de marketing con la siguiente estructura:

3.1.1. Diagnóstico

En esta sección se comenzará con una revisión externa a través del análisis del macroentorno de la industria del fútbol a través de un estudio PEST, poniendo foco en los últimos acontecimientos ocurridos en el país y que podrían generar un impacto positivo o negativo en las acciones que se vayan a realizar.

Este análisis externo será complementado por un análisis interno de Red Bull en específico con la industria del fútbol, a través de un estudio cualitativo de las acciones que se están realizando tanto en el mercado chileno como el internacional de la marca.

Finalmente, para concluir el diagnóstico, se realizará un análisis FODA, el cual se genera a partir del análisis interno y externo de la industria, el cual entrega la posición efectiva de la empresa en la situación actual a la cual se enfrentará. Este análisis también puede ayudar a dilucidar algunas estrategias o tácticas que se podrían adoptar.

3.1.2. Marketing estratégico

Como todo plan de marketing, una de las secciones más importantes es fijar los objetivos del plan, junto con la estrategia por la cual se guiarán las acciones tácticas.

Estos objetivos irán enfocados en marcar una diferencia en ventas y coberturas para el negocio, a partir de todas las acciones de marketing que se logren ejecutar.

3.3.1. Marketing Táctico

En esta sección se espera diseñar el plan de acción correcto para poder ir cumpliendo los objetivos previamente planteados y ser consecuentes con las estrategias fijadas.

Comenzará con una definición de dimensiones de trabajo acompañada posteriormente de acciones de levantamiento de información y estado actual por dimensión de trabajo, continuando con un análisis de los datos, en búsqueda de oportunidades de mejora, para categorizar y finalizar con una acción en específica para mejorar la performance de esa dimensión.

Como todo plan de marketing, estas acciones no serán gratis, le significarán un gasto de recursos a la empresa por lo que se debe realizar un presupuesto para cuantificar el costo de realizar este plan, para entender si el área de marketing cuenta con los recursos para realizar la inversión. Además, este gasto debe generar un retorno para la marca atractivo, el cual se puede contrastar revisando los objetivos planteados.

Finalmente, para que un plan de marketing se pueda ejecutar, con los ajustes necesarios a mitad de camino, y terminar con una revisión, es necesario delimitar los procesos de control de gestión de este mismo en todas sus fases. En esta sección se espera asignar líder de proyecto, sistemas de acción y revisión a medio camino y una posterior revisión de cumplimiento de objetivos.

3.2. CASO APLICADO

3.2.1. Diagnóstico

3.2.1.1. Macroentorno en la industria del fútbol

A continuación, para poder determinar el éxito que podría tener el plan de Marketing, es necesario entender que existen una serie de factores externos que juegan un papel muy importante. Por lo tanto, se realizará un análisis PEST para entender la implicancia e impacto que podrían tener estos factores.

a) Variables políticas

- Estallido social y toda la inseguridad que este trajo, provocando la suspensión de eventos masivos y toques de queda para la población.
- Calendario de elecciones para el plebiscito y cambio de constitución, el cual mantendrá convulsionada a la población y la comunicación de los medios se centrarán en esto.
- Elecciones presidenciales. Un cambio de gobierno siempre trae consigo cambio de políticas por parte del partido encargado de liderar el país.

b) Variables económicas

- Tipo de cambio volátil desde el estallido social hasta la pandemia. Los presupuestos de Red Bull se planifican en euros, por lo que un tipo de cambio desfavorable disminuye el poder de inversión de la marca.
- Baja en la confianza del consumidor. Consumidores con menor confianza, dejan de consumir cierto tipo de productos.
- Aumento sostenido del desempleo. Desde el estallido social se han perdido muchos puestos de trabajo, lo que genera que un porcentaje de la población no tenga el poder adquisitivo para consumir productos.

c) Variables Sociales

- Consumidores más informados. Hoy en día un consumidor no sólo busca el primer producto que ve en la góndola, se informa de su composición e ingredientes, junto con su funcionalidad.
- Consumidores con mayor poder para fiscalizar injusticias. Hoy en día los consumidores están dejando de consumir productos de marcas que no son afines a sus principios.

d) Variables tecnológicas

- Crecimiento del comercio electrónico. Cada vez es más fácil acceder a un producto desde la comodidad de la casa.
- Mayor desarrollo en la planificación y desarrollo de entrenamiento de los futbolistas, a través de mediciones.

Posterior a definir estas variables, se definen plazos previstos en que podrían afectar el desarrollo de la estrategia.

- a) Corto plazo: Un mes hasta un año.
- b) Mediano Plazo: Un año hasta tres años.
- c) Largo Plazo: Mayor a tres años.

Finalmente, se define el impacto que podrían causar estas distintas variables en la estrategia. Se postula una escala de, Muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. Se usa esta escala de cinco variables, para tener mayor sensibilidad que en una de tres.

Tabla 3-1 Analisis PEST.

Factor	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Impacto
Estallido social	X			Muy negativo
Plebiscito	X			Negativo
Elecciones Presidenciales		X		Indiferente
Tipo de cambio Volátil		X		Muy negativo
Baja en la confianza del consumidor	X			Negativo
Aumento del desempleo		X		Negativo
Consumidores informados			X	Muy positivo
Consumidores fiscalizadores			X	Indiferente
Crecimiento comercio electrónico		X		Muy positivo
Desarrollo de entrenamientos de alto rendimiento			X	Muy positivo

Elaboración propia.

3.2.2. Análisis Interno

Actualmente Red Bull comercializa en el mercado bebidas energéticas, que se pueden encontrar en su formato regular, sin azúcar, sabor tropical, sabor coco y sabor arándanos.

Además de eso se puede encontrar el sabor regular en formatos de 250ml, 355ml y 473ml. La lata sin azúcar viene en formatos de 250ml y 355ml. Los sabores restantes se pueden encontrar sólo en formato 250ml.

En cuanto al fútbol, a nivel nacional Red Bull posee dos eventos relacionados a este deporte, “Red Bull Neymar Jrs five” y “Red Bull Street Style”. El primero es el campeonato aficionado de baby fútbol más grande a nivel nacional en cuanto a cantidad de participantes. Este evento viene con un crecimiento sostenido en cuanto a participantes en los últimos cinco años y ya es uno de los eventos preferidos por los consumidores, pues otorga la posibilidad de viajar a Brasil a enfrentarse al astro brasileño. El segundo evento mencionado, es un evento denominado “Small fire” pues vas enfocado a una audiencia muy pequeña a nivel nacional, que es la de los “freestylers” del fútbol. Pese a tener un sello distintivo en cuanto a su formato de participación, no ha logrado despertar efervescencia por parte de los consumidores, por

lo cual probablemente en el mediano plazo, el evento deje de estar en el portafolio de eventos desarrollados por la marca.

Red Bull Chile no tiene actualmente futbolistas en su portafolio de atletas, pese a que otros países a nivel internacional si tienen, como, por ejemplo, Neymar Jr en Brasil o Alexander Trent Arnold en Inglaterra.

Actualmente Red Bull Chile tiene un partnership con Acción total, quienes son los productores de ligas de fútbol más importantes a nivel nacional, lo cual le otorga el derecho de ser auspiciador de estos eventos.

Además de eso, Red Bull desarrolla anualmente una campaña por parte del departamento de “Brand” enfocado en la audiencia del fútbol, con publicidad en televisión y redes sociales de cartoon de Red Bull, con temática de fútbol.

Red Bull al tener asociada la distribución con CCU, se encuentra presente en casi todos los centros deportivos que se encuentra presente el portafolio de productos de CCU.

Pese a que existen estas pequeñas aproximaciones, Red Bull con sus acciones en la audiencia del fútbol no ha logrado posicionarse como una bebida que otorgue energía para poder practicar o ver el deporte

3.2.3. Diagnóstico (FODA, Audiencias)

Es fundamental realizar un diagnóstico en profundidad de la posición de Red Bull para realizar una correcta planificación de las acciones estratégicas y tácticas.

3.2.3.1. Factores Internos

- i) Fortalezas.
 - Red Bull es una marca líder en el mercado de las bebidas energéticas.
 - La funcionalidad del producto ha logrado ser reconocida en un gran número de deportes.
 - Red Bull cuenta con un equipo de Marketing deportivo. Contar con estos recursos humanos genera que se puedan hacer estrategias más acertadas.
 - Se posee el mejor partner de distribución a nivel nacional, lo cual puede impulsar la cobertura de producto a nivel nacional.
 - Red Bull posee dos eventos de fútbol.
 - Red Bull tiene en su departamento de marketing, un equipo de contenido robusto.

ii) Debilidades

- El producto al ser gasificado muchas veces no es consumido antes de la práctica de algunos deportes, por los efectos que producen en el deportista.
- El portafolio de eventos es diverso, por lo cual no se le puede dedicar todo el tiempo que se necesita a sólo el fútbol.
- Red Bull no posee un futbolista en su portafolio de atletas de Chile.
- Red Bull no posee un equipo oficial en su portafolio nacional.
- Red Bull no tiene el presupuesto suficiente para auspiciar equipos profesionales, debido a los elevados valores que se trazan en esta industria.

3.2.3.2. Factores Externos

i) Oportunidades

- Los contenidos generados por Red Bull son de primer nivel mundial, y es muy valorado por la industria deportiva.
- “El mundo de Red Bull” lo cual implica todo lo relacionado a los deportes y cultura a lo cual está relacionado Red Bull es muy atractivo.
- Cada día se construyen más centros deportivos para practicar fútbol a nivel nacional, los cuales generalmente tienen punto de venta o cafeterías en donde se podría vender Red Bull
- A lo largo de todo Chile se juegan ligas de fútbol aficionado, en las cuales Red Bull podría ser auspiciador.
- En los estadios de futbol se venden bebestibles.
- Al existir aplicaciones para encargar productos a domicilio, se puede crear disponibilidad de producto para un mayor público.
- El fútbol es el deporte más masivo y seguido a nivel nacional, una buena acción puede causar un impacto gigantesco.

ii) Amenazas

- En los estadios no se pueden consumir productos en lata.
- Score Energy Drink se está intentando posicionar como la bebida energética del fútbol a través de agresivas campañas de marketing.
- Crecimiento de Monster en cuanto a participación de mercado.
- Copia de drivers estratégicos de Red Bull por parte de la competencia.
- Bloqueo en puntos de venta de estadio o centro deportivos al tener la venta asociada a Coca Cola.
- Bloqueo por parte de cuerpos médicos de equipos de fútbol al consumo de Red Bull.

Red Bull es una marca muy valorada a nivel deportivo, debido al buen trabajo que ha realizado con sus otros equipos y atletas, lo cual aporta credibilidad a la hora de trabajar en otras audiencias. Es una marca inspiracional, por lo cual, los consumidores buscar emular las hazañas de sus deportistas a través del consumo del producto. Sin embargo, aún no ha logrado posicionarse en el fútbol de forma correcta, pese a tener eventos sucediendo. El presupuesto para ingresar a una industria cara es menor que el de otras marcas que sólo enfocan sus inversiones en esta audiencia, a diferencia de Red Bull que está presente en otros deportes.

Pese a que la competencia es intensa en la industria de las bebidas energéticas y que ya existe otra marca que está intentando posicionarse en esta industria, el valor que tiene Red Bull por sobre esta marca, y lo errado en las tácticas implementadas por la competencia, hacen que esta audiencia, que es la más importante a nivel nacional, aún esté abierta para que una bebida logre posicionarse de forma correcta.

3.3. OBJETIVOS PLAN DE MARKETING

- Aumentar la cobertura de venta de Red Bull a nivel nacional entre un 0,1% y 10%.
- Aumentar los contactos de Red Bull con los consumidores, para seguir educándolos acerca de la funcionalidad del producto, entre un 0,1% - 10%.
- Mantener el índice de “Top of Mind” de Red Bull en los consumidores de todos los grupos etarios en 2021.

3.4. ESTRATEGIAS

- Encontrar nuevos consumidores del producto.
- Que los usuarios consuman los productos más seguido y en más ocasiones
- Generar relación a largo plazo con los consumidores.

3.5. ACCIONES TÁCTICAS

3.5.1. Definición de dimensiones de trabajo

En primer lugar, lo que se realizará será dividir la audiencia del fútbol en dos clústeres. Uno es el fútbol profesional y el segundo el fútbol aficionado.

En segundo lugar, se definirán y enlistarán las dimensiones en las cuales se trabajará, cada una de estas dimensiones está asociada a uno de los dos clústeres, en donde el clúster uno se define como “C1” y el segundo como “C2”.

Dimensiones:

1. Centros deportivos (C2).
2. Ligas Aficionadas (C2).
3. Puntos de venta en estadios (C1).

4. Sport Bar (C2).
5. Equipos Profesionales (C1).
6. Futbolistas profesionales (C1).
7. Equipos Aficionados (C2).
8. Eventos de tercero relacionados al fútbol (C2).
9. Medios de comunicación (C1).
10. Marcas y parnership (C1 y C2).
11. Equipos universitarios (C2).

3.5.2. Definición de estado actual y levantamiento de datos por dimensión

Para cada dimensión se creará una estructura, tal que permita entender la posición actual de Red Bull, junto con un levantamiento de información para un posterior análisis.

3.5.2.1. Centros deportivos

A nivel nacional existen un gran número de centros deportivos para la práctica del fútbol, es por esto que se separarán en los pertenecientes a la zona norte (desde Arica hasta La Serena), zona centro (desde la Serena hasta Talca) y zona sur (desde Talca hasta Valdivia). Una segunda segmentación será por ciudad, y se considerarán las ciudades en donde Red Bull tiene equipo de Marketing y ventas, por lo que entran a la clasificación las ciudades de Iquique, Antofagasta, Coquimbo, La Serena, Viña del Mar, Valparaíso, Santiago, Talca, Concepción, Temuco y Valdivia. Ahora para tener un mayor detalle y conocimiento de estos centros deportivos se levantó la siguiente información de cada uno:

- Nombre del centro deportivo.
- Dirección del centro deportivo.
- ¿Tiene punto de venta de productos? (Si / No).
- ¿Tiene asociada la venta a CCU, Coca Cola o ambos?
- ¿Vende Red Bull?
- ¿Vende Monster?

3.5.2.2. Ligas Aficionadas

Para las ligas de carácter amateur, se realizará un ejercicio similar que los centros deportivos, se segmentó por las mismas zonas y ciudades, pero se le agrego el Student Brand Manager (trabajador de Red Bull) de cada ciudad. Luego se levantará la siguiente información de cada liga:

- Nombre Liga
- Instagram o Facebook de la liga
- ¿Cuándo se juega?

- ¿Dónde se juega?
- Productora de la liga
- Nombre, teléfono y/mail del organizador.
- ¿Se ha apoyado como Red Bull previamente la liga?

3.5.3. Puntos de venta en estadios

Hoy en día Chile cuenta con un gran número de estadios a nivel nacional. En primer lugar, se segmentará de igual forma que antes, por zona y ciudad. Luego se seleccionarán las ciudades en donde Red Bull tiene equipo para poder gestionar cualquier tipo de acción que se quiera realizar. Dentro de cada ciudad se anotará el/los estadios en donde se juegue fútbol profesional.

Finalmente se complementará con la siguiente información:

- ¿Tiene punto de venta de productos? (Si / No).
- ¿Tiene asociada la venta a CCU, Coca Cola o ambos?
- ¿Vende Red Bull?
- ¿Vende Monster?

3.5.3.1. Sport Bar

Los puntos de venta, de consumo inmediato, son especiales para Red Bull, pues no tienen un gran peso en el volumen de la venta, pero si representan cierto grado de Marketing para la marca, pues muchas veces es en donde el consumidor puede experimentar con la marca, de una forma Premium y sobresaliente.

Hasta antes de la pandemia por Corona Virus, el desarrollo de bares temáticos de fútbol iba en aumento, tanto así que comenzaron a aparecer los primeros Sport Bar en varias ciudades del país.

Por lo tanto, lo que se hará es dividir en primer lugar por zona y ciudad, siempre y cuando hubiese un equipo de Red Bull en la ciudad, para luego identificar los Sport Bar que existiesen en dichas ciudades.

Finalmente se levantará la información de si son clientes de CCU y si venden Red Bull.

3.5.3.2. Equipos Profesionales

Los equipos de fútbol profesional son una dimensión clave a trabajar, pues Red Bull busca ser una marca inspiracional en los deportes, y para lograr eso, debe ser consumida por la elite de los deportistas a nivel mundial. Hoy en día los equipos de futbol profesional son una de las fuentes de alcance de marca más grande que hay, debido a que es el deporte más popular a nivel nacional.

Para esta dimensión entonces, se demarcará por zona, ciudad y a cada ciudad se le asignará el equipo profesional de fútbol que juega en ella. Adicionalmente se levantará la información de si es que alguien de Red Bull ha realizado acciones de marketing aisladas con ese club, para entender el estado actual de la marca a la hora de sentarse a negociar.

3.5.3.3. Futbolistas profesionales

Al igual que los equipos profesionales de fútbol, los futbolistas profesionales son una dimensión que representa una muy buena fuente para generar un puente emocional con los consumidores, lo cual permite posicionar a la marca de una forma inspiracional en los deportes.

Para esta dimensión, la información que se levantará es identificar a todos los equipos de primera división del futbol chileno, posteriormente se les dividirá por zona y ciudad a cada uno. Dentro de cada equipo se buscarán 2 jugadores que pudiesen servir como herramienta para comunicar la marca, uno de los jugadores debe ser “consagrado” o “estrella” dentro de su equipo, mientras que el segundo debe ser uno de proyección menor a 23 años. Al igual que en la dimensión anterior, se agregará una columna en donde se especifica si la marca ya había tenido algún acercamiento o contacto con el jugador antes.

3.5.3.4. Equipos Aficionados

Los equipos aficionados representan la masa crítica de consumidores a la cual se busca llegar, por lo que es clave posicionarse en esta dimensión. El levantamiento de datos que se realizará es seleccionar todas las ciudades de Chile en donde Red Bull tiene equipo de student marketeers. Posterior a eso, revisar si en las respectivas ciudades, se juegan ligas amateurs durante el año.

3.5.3.5. Eventos de tercero relacionados al fútbol

Los eventos de tercero, son aquellos que no son organizados por Red Bull propiamente tal, pero Red Bull se transforma en partner de la organización, entregándole valor en la organización y desarrollo de este mismo. Existe un amplio número de eventos de tercero relacionados con el futbol, en los cuales Red Bull puede hacerse parte, para usarlos como puente para conectar con los consumidores a través de la experiencia durante el evento.

En una primera instancia, se enlistarán los principales eventos de tercero relacionados al futbol, junto con la productora encargada de organizar y si es que Red Bull ha participado de estos eventos antes o no.

3.5.3.6. Medios de comunicación

Los medios de comunicación juegan una función muy importante para amplificar cualquier acción que se realice, si la marca logra aparecer de forma orgánica en un medio de comunicación, esta acción le otorgará un retorno valioso.

Para esta primera fase de levantamiento de datos, se enlistarán todos los medios o portales nacionales que suben información relacionada con el fútbol, junto con la plataforma en la cual suben el contenido, los cuales pueden ser web, escrito, TV, radio, Instagram, YouTube, etc.

3.5.3.7. Marcas y partnerships

Las otras empresas sumergidas en esta industria también juegan un papel clave para posicionarse, un correcto partnership con otra marca puede reportar ventajas a Red Bull. Existen marcas reconocidas por estar dentro de la industria del fútbol, por lo que se puede trabajar en estrategias de crecimiento horizontal apalancado de estas.

Para esta primera etapa, simplemente se realizará una lista de las marcas que están presentes en el fútbol.

3.5.3.8. Equipos universitarios

Un punto de contacto importante para Red Bull son las universidades, esto porque se encuentran concentrados un alto número de potenciales consumidores, los cuales en su día a día se le presentan muchas ocasiones de consumo del producto, por lo cual, dentro de una misma persona, es muy probable que para alguna de las acciones que realiza durante el día, se le puede presentar la necesidad de energía, que puede ser cubierta con Red Bull.

Hoy en día, las universidades tienen distintas ramas deportivas, en donde por ejemplo se encuentran sus equipos de fútbol oficial que representan a la universidad en distintas competiciones. Los jugadores de fútbol dentro de los equipos universitarios se presentan como referentes dentro de la comunidad estudiantil, por lo cual son perfectos para posicionar a través de ellos la marca de una forma inspiracional.

Para esta primera fase se enlistarán todas las ciudades en donde Red Bull tiene equipo de Student marketeers, a cada ciudad se le agregará las universidades que se encuentran en ella y el respectivo student marketeer a cargo.

3.5.4. Plan de acción para cada dimensión

Para cada dimensión se elabora un plan de acción distinto, guiado por la estrategia del plan de marketing y en búsqueda de cumplir los objetivos planteados.

3.5.4.1. Centros deportivos

Para los centros deportivos, el principal foco está en generar disponibilidad mental y física del producto. Es por esto que en primer lugar hay que categorizar los distintos centros deportivos en categoría 1,2 o 3 según su flujo de gente.

Categoría 1: Centros que poseen cuatro o más canchas para la práctica del deporte.

Categoría 2: Centros que poseen tres canchas para la práctica del deporte.

Categoría 3: Centro que poseen tan sólo una o dos canchas para la práctica del deporte.

Tabla 3-2 Puntos de venta en centros deportivos de Chile.

ZONA	Ciudad	Canchas	Dirección	Venta	CCU	Red Bull	Monster	Categoría
Norte	Iquique	El Líbano	Primeras piedras 8	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Club Apoquindo	Calle la tirana	SI	SI	SI	SI	1
Norte	Iquique	Estadio Hernán Villanueva (Viejos Crack)	Las Zampoñas	SI	SI	SI	NO	2
Norte	Iquique	Cancha CentroGol	Juan Martínez (Frente Unimarc)	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Bellavista Sport Club NorteAmerica	O'Higgins 151	SI	SI	NO	NO	1
Norte	Iquique	Cancha Parque Comunal	Céspedes y Gonzales 1800 - 1838	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Cancha la Bombonera	Agustín Zavala 2854	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Cancha la Isluga	Huara 2919	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Cancha de baby futbol	Estadio 2724	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Cancha esavi	Cardenal José María Caro	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Club península sport	-	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Cancha de tenis	Manuel Plaza 2204	SI	NO	NO	SI	2

Equipo regional de Red Bull Chile.

Tabla 3-3 Puntos de venta en centros deportivos de Chile.(Continuación)

Norte	Iquique	Cancha Jorge V	Thomson 801	NO	NO	NO	SI	3
Norte	Iquique	Cancha el Arca	Luis Cruz Martínez	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Club de Tenis Chile	Avenida de la Portales	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Iquique	Anatari	Videla 1290	NO	NO	NO	NO	3
Norte	Antofagasta	Rock&soccer	Quebrada la Negra	SI	SI	SI	-	1
Norte	Antofagasta	Costanera Sport	Avda. República de Croacia #0915	SI	SI	SI	-	1
Norte	Antofagasta	Las Almejas	Borde de playa las almejas	SI	SI	NO	-	2
Norte	Antofagasta	Cancha Oriente		SI	SI	SI	-	2
Norte	Antofagasta	Cancha Lautaro		SI	SI	SI	-	2
Norte	Antofagasta	Completo deportivo Match		SI	SI	SI	-	2
Norte	Coquimbo / La Serena	Strocchi Canchas	4 esquinas 675, La Serena	Si	No	No	Si	2
Norte	Coquimbo / La Serena	Complejo deportivo Lobos	Las Azucenas 505, Coquimbo	No	No	No	No	3
Norte	Coquimbo / La Serena	Rancho Rossi	Parcela 28, vegas sur, Coquimbo	Si	Si	No, No compran	No	2
Norte	Coquimbo / La Serena	Complejo Deportivo Gallo	Av Jardín #90, Coquimbo	Si	No tienen vendedor	Si	Si	1
Norte	Coquimbo / La Serena	Complejo deportivo 4 esquinas	Av. 4 esquinas #53, La Serena	Si	Si	Si	Si	2
Norte	Coquimbo / La Serena	La Giocata	Parcela #53, Hortensia Bustamante, La Serena	Si	No	No	No	1
Norte	Coquimbo / La Serena	Complejo Limache Gonzales	Parcela #3012, Hortensia Bustamante, La Serena	Si	No	No	No	2
Norte	Coquimbo / La Serena	Canchas De futbol José Sulantay	Los Nísperos con Cayetano, La Serena	Si	Si	No	No	2
Norte	Coquimbo / La Serena	Espacio Casaux	Los Nísperos #42, La Serena	No	No	No	No	3

Equipo regional de Red Bull Chile.

Tabla 3-4 Puntos de venta en centros deportivos de Chile.(Continuación)

Norte	Coquimbo / La Serena	Primer Tiempo	Calle Antonio Aguilar, parcela 37, La Serena	Si	No	No	Si	2
Norte	Coquimbo / La Serena	Planeta Futbol	Av. La Cantera S/N, entre ruta 5 y av. Costanera, Coquimbo	No	No	No	No	3
Norte	Coquimbo / La Serena	Complejo Deportivo Atenas	Ruta 5 y La Cantera, Coquimbo	No	No	No	No	3
Norte	Coquimbo / La Serena	Cordep	Av. Cuatro Esquinas 1500, La Serena, Región de Coquimbo	no	no	no	no	1
Centro	Viña	Salas	Sporting de Viña del Mar S/n	Sí	Sí	NO	-	1
Centro	Viña	Fairplay	Sta. Inés	SI	SI	SI	-	2
Centro	Viña	Andamos	Sta. Inés	SI	NO	NO	-	2
Centro	Viña	Arena Santa Inés	Sta. Inés	SI	SI	SI	-	2
Centro	Viña	Santa Inés (skatepark)	Benidorm	SI	SI	NO	-	2
Centro	Viña	Ormeño Gómez Carreño	Gómez Carreño sector 1	SI	SI	SI	-	2
Centro	Viña	Arena Miraflores	Miraflores alto	SI	-	-	-	2
Centro	Valpo	Fischer	Cerro Placeres	-	-	-	-	3
Centro	Valpo	Fairplay	Cerro Placeres	SI	SI	NO	-	2
Centro	Valpo	Santos Ossa	Santos Ossa	SI	SI	SI	-	1
Centro	Reñaca	Alto Los Pinos	Av. Los Pinos	-	-	-	-	2
Centro	Reñaca	Los Pinos	Av. Los Pinos Parcela 15	SI	SI	NO	-	1
Centro	Reñaca	El Bosque	Los pinos de Reñaca	SI	SI	NO	-	2
Centro	Santiago	Club Palestino	Avenida presidente Kennedy 9351	SI	SI	SI	-	1
Centro	Santiago	Ciudad deportiva de Zamorano	Padre Hurtado Sur 2650, Las Condes	SI	SI	SI	-	1
Centro	Santiago	Fortín cruzado	Estadio San Carlos de Apoquindo	SI	SI		-	2

Equipo regional de Red Bull Chile.

Tabla 3-5 Puntos de venta en centros deportivos de Chile.(Continuación)

Centro	Santiago	Club Conecta	El Rodeo 12699, Lo Barnechea, Región Metropolitana	SI		NO	-	2
Centro	Santiago	Club puente nuevo	Las Lomas Sur, Lo Barnechea, Región Metropolitana	-	-	NO	-	2
Centro	Santiago	Club lo cañas	Av San Josemaría Escrivá de Balaguer 5000, Vitacura, Región Metropolitana	-	-		-	2
Centro	Santiago	Club Rinconada	Rinconada El Salto 535, Huechuraba, Región Metropolitana	-	-	-	-	2
Sur	Talca	Green Club						2
Sur	Concepción	Arena fútbol		SI	SI	SI	-	2
Sur	Concepción	Plaza 7		SI	SI	SI		2
Sur	Concepción	Canchas udec		NO	NO	NO		2
Sur	Concepción	Somos fútbol		SI	SI	SI		2
Sur	Valdivia	Complejo deportivo Santa Laura	Callejón Rihue, Parcela 25 lote A	SI	NO	NO		1
Sur	Valdivia	Punto Futbol	Camino a Angachilla Km. 7, Valdivia.	NO	NO	NO	N O	3
Sur	Valdivia	La Liga Valdivia	Camino a Angachilla Km 7, sitio 2, Valdivia	NO	NO	NO	N O	3
Sur	Valdivia	Canchas Simpson	Av. Simpson 364, Valdivia	NO	NO	NO	N O	3
Sur	Valdivia	Cancha sintética Collico	Balmaceda 3725, Valdivia.	NO	NO	NO	N O	3

Equipo regional de Red Bull Chile.

3.5.4.2. Disponibilidad física del producto

En primer lugar, hay que aprovechar todos los puntos de venta que le compran al distribuidor CCU y no compran Red Bull, esto generará inmediatamente un aumento en la cobertura de ventas. En segundo lugar, ir por los puntos de venta que venden Monster y no vende Red Bull, esto porque ya tienen disposición a vender bebidas energéticas y cada punto de venta que se logre implementar de este tipo, significará quitarle participación de mercado a Monster, que es el competidor más fuerte.

3.5.4.3. Disponibilidad mental del producto

Este es el punto más importante, pues, una de las problemáticas identificadas, es que los consumidores no asocian a Red Bull como una bebida energética que les ayude a la hora de jugar fútbol. Por lo tanto, el plan es que en todos los centros deportivos categoría 1 se buscará plotear un ventanal o muralla con una caricatura de Red Bull que haga relación a la funcionalidad del producto para jugar fútbol, de una forma creíble para el consumidor, de esta forma se estará educando y desarrollando esta ocasión de consumo justo antes o después de practicarla.

3.5.5. Herramientas de negociación

Es importante lograr una eficiencia de presupuesto a la hora de negociar con los centros deportivos, pues generalmente se cobra por poder poner una marca en los distintos espacios. Para esto se tienen dos herramientas:

3.5.5.1. Promociones en el punto de venta

Se integrarán promociones en el punto de venta con nombres relevantes para el consumidor como “Promo tercer tiempo” la cual incluye un Red Bull junto con algún producto para comer, Red Bull se hace cargo de esta implementación y generará mayor rotación del producto, reportando un mayor beneficio para el Centro deportivo.

3.5.5.2. Sampling de producto

Se propondrá asistir 2 veces al año con el “Wings Team”, chicas encargadas de entregar un sampling de producto al consumidor, este tipo de acciones es altamente valorada por los consumidores, por lo que, a la hora de buscar un centro deportivo, preferirán este que ofrece este tipo de experiencias, un gran beneficio para el administrador del centro deportivo. Además, reporta un beneficio para Red Bull pues al realizar este sampling de producto, la chica educa acerca de la funcionalidad del producto al consumidor.

1- Ligas Aficionadas

Las ligas aficionadas representan la masa crítica de potenciales consumidores que pueden consumir Red Bull para antes o después de practicar el fútbol. Por lo tanto, el foco en esta dimensión está en lograr que los jugadores prueben el producto antes o después de un partido, junto con que puedan experimentar una experiencia con la marca a la hora de practicar este deporte, de esta forma comenzarán a asociar que “Red Bull está presente en el fútbol”.

Es por esto que una vez que se tienen claras cuáles son las ligas más relevantes de cada ciudad, se procede a categorizarlas en categoría 1 u 2, según la cantidad de equipos que participan.

Categoría 1: Más de 32 equipos

Categoría 2: menos de 32 equipos.

Tabla 3-6 Ligas aficionadas en Chile.

ZONA	CIUDAD	SBM	NOMBRE LIGA	¿CUÁNDO SE JUEGA?	¿DONDE SE JUEGA?	PRODUCTORA LIGA	Teléfono/ Mail Organizador	¿Red Bull ha apoyado?	Categoría
NORTE	Iquique	Ivo	Liga norte	Días Domingo	Complejo Apoquindo	Keneth Guerrero	56948851872	Si, con sampling	1
NORTE	Iquique	Ivo	Liga premier IQQ	Días domingo	Cancha 3er tiempo iqq	Andy Rivera	56982105548	NO	2
NORTE	Antofa	Pipe Salas	liga 6	Fin de semana	Costanera Sport		contacto@liga6.cl	si, sampling y producto	1
NORTE	Antofa	Pipe Salas	Los Cracks	Sábados y Domingos desde 27 de Julio	Rock and Soccer	SM ProSport SPA		NO	2
NORTE	La Serena	Pablo Balanda	Liga Cordep	Sábados desde las 13hrs	Cordep	Cordep	Luis Mendes 56512295004	SI	1
NORTE	La Serena	Pablo Balanda	Toronto Eagles	Veranos	Canchas de José Sulantay	Canchas de José Sulantay		NO	2

Equipo regional Red Bull Chile.

Tabla 3-7 Ligas aficionadas en Chile, (continuación)

NORTE	La Serena	Pablo Balanda	Club Pingüino	fin de agosto masculina; 26 liga femenina	Club Pingüino			SI	2
CENTRO	Viña	Lorenzo	Liga ex Alumnos Viña	Martes y jueves	Los Pinos			SI	1
CENTRO	Sgto.	Martin	Liga REAL	Lunes/Martes/Miércoles/Jueves	Fortín Cruzado	LF producciones	fmantilla@lfp producciones.cl	NO	2
CENTRO	Sgto.	Martin	Liga Puente Nuevo	Lunes/Martes/Jueves	Puente Nuevo	EMEDE	tvalenzuela@emedede.cl	SI	1
CENTRO	Sgto.	Martin	Liga B	Martes / Miércoles	Club Conecta	Eventos B Ltda.	569 4887 3995	SI	1
CENTRO	Sgto.	Martin	Liga Estoril	Martes/Miércoles/viernes	Fortín Cruzado	Liga Estoril	contacto@ligaestoril.cl	NO	2
CENTRO	Sgto.	Martin	Liga Superior	lunes - jueves				SI	1
CENTRO	Sgto.	Martin	Liga Femenina Conecta	lunes - jueves	Club Conecta	Club Conecta	contacto@clubconecta.cl	Si, con LOLA y Samplimg	1
SUR	Conce	Segovia	Liga Gol	Miércoles/Sábado	Plaza 7	Al Palo		si	1

Equipo regional Red Bull Chile.

Tabla 3-8 Ligas aficionadas en Chile.

SUR	Conce	Segovia	Liga Mix	Gol	Lunes/Sábado	Plaza 7	-	alonso.hidalgo@gmail.com	si	1
SUR	Conce	Segovia	Liga Universitaria		Lunes	Complejo Campanil Udec	-		si	2
SUR	Temuco	Tatán	LigaGol		Fin de semana	-	Al Palo	contacto@ligagol.cl	NO	2
SUR	Temuco	Tatán	BundesLiga		Martes desde el 4 Sept	Club Gimnástico Alemán	F7	productora@fsietedeportes.cl	NO	1
SUR	Temuco	Tatán	Premier Liga		Martes desde el 4 Sept	Club Gimnástico Alemán	F7	productora@fsietedeportes.cl	NO	2

Equipo regional Red Bull Chile.

El plan es apoyar a las ligas de categoría 2 con un parasol de Red Bull junto con sampling de producto para la fecha final. De esta forma los consumidores estarán degustando el producto.

Para las ligas de categoría 1, se tiene un plan más robusto en donde se apoyará la fecha inicial y la fecha final de la siguiente forma:

- Event Car: Red Bull Lola es el automóvil de Red Bull que tiene la capacidad de transformarse en un sistema de amplificación con Dj integrado, lo cual le entrega valor al evento y lleva a los consumidores a experimentar de una forma única con la marca.
- Sampling: Se le realizará sampling de producto a todos los jugadores, lo cual ayuda a desarrollar la ocasión de consumo a la hora de jugar fútbol.
- Kit de fútbol: Se entregará un kit único para el equipo campeón, el cual incluye un cartoon que hace relación a la funcionalidad del producto, una lata de Red Bull, este tipo de acciones ayuda a desarrollar el amor y fidelidad a la marca.

2- Puntos de venta en estadios

Los puntos de venta en el estadio, al igual que los puntos de venta en los centros deportivos, representan la oportunidad para capitalizar las acciones de marketing en una venta del producto.

Es por esto que todos los estadios enlistados se proceden a categorizar según la cantidad de público que asiste a cada partido en promedio, según información entregada por el estudio de la memoria del fútbol chileno, quedando de la siguiente forma:

- Categoría 1: Más de 10.000 personas en promedio por partido.
- Categoría 2: Entre 5.000 y 10.000 personas en promedio por partido.
- Categoría 3: Entre 4.000 y 5.000 personas por partido.
- Categoría 4: entre 2.000 y 4.000 personas por partido.
- Categoría 5: menos de 2.000 personas por partido.

Tabla 3-9 Puntos de venta en los estadios de Chile de primera división.

ZONA	CIUDAD	Estadio	Categoría	CCU	Red Bull	Monster
NORTE	IQUIQUE	CAVANCHA	4	NO	NO	NO
NORTE	ANTOFA	CALVO Y BASCUÑAN	4	NO	NO	NO
NORTE	LA SERENA	LA PORTADA	3	NO	NO	NO
NORTE	COQUIMBO	FRANCISCO SANCHEZ RUMOROSO	2	NO	NO	NO
CENTRO	VIÑA	SAUSALITO	2	NO	NO	NO
CENTRO	VALPARAISO	ELIAS FIGUEROA BRANDER	3	NO	NO	NO
CENTRO	SANTIAGO	NACIONAL	1	NO	NO	NO
CENTRO	SANTIAGO	MONUMENTAL	1	SI	SI	NO
CENTRO	SANTIAGO	SAN CARLOS DE APOQUINDO	1	SI	SI	NO
CENTRO	SANTIAGO	SANTA LAURA SEK	2	SI	SI	NO
CENTRO	SANTIAGO	BICENTENARIO LA FLORIDA	4	NO	NO	NO
SUR	TALCA	FISCAL DE TALCA	5	NO	NO	NO
SUR	CONCE	ESTER ROA	2	NO	NO	NO
SUR	TALCAHUANO	CAP ACERO	2	SI	SI	NO
SUR	TEMUCO	GERMAN BECKER	3	NO	NO	NO

Equipo regional Red Bull Chile.

Una vez categorizados, se procede a plantear un plan para dos tipos de estadio.

- Categoría 2, 3,4 o 5 y que le compra a CCU: Enlistar Red Bull dentro de la venta de productos dentro del estadio, lo cual ayudará a aumentar la cobertura de ventas del producto, existiendo la posibilidad de aumentar el volumen de ventas.
- Categoría 1 y que le compra a CCU: Para estos casos el plan es crear disponibilidad física y mental del producto. Para lograr la disponibilidad

mental, se procederá a generar ploteos del punto de venta con caricaturas relevantes y diseñadas conforme al equipo que juega de local en ese estadio, para generar mayor fidelidad por parte de los consumidores, estas caricaturas mostrarán la funcionalidad del producto de una forma creativa. Para la disponibilidad física del producto, se procederá a enlistar el producto.

Cabe destacar que en los estadios está prohibido entregar latas, por lo que se entregará el producto en un vaso de cartón con diseño Red Bull y la lata correspondiente se reciclará en un cajón, en dinámica votación, en donde el consumidor podrá votar ante una pregunta, su lata irá al cajón que represente su votación, al final del partido se tendrá una de las opciones ganadoras, y el consumidor fue parte de eso.

Finalmente, para los partidos catalogados como clásicos, se implementará venta móvil de producto, en donde una persona estará recorriendo las tribunas, ofreciendo el producto para que la gente no se tenga que mover al punto de venta.

3- Sport Bar

El Sport Bar representa un punto en el cual el consumidor puede experimentar de una forma más íntima su experiencia con la marca.

Tabla 3-10 Sport Bar en Chile.

ZONA	CIUDAD	BAR	CCU	RED BULL
NORTE	IQUIQUE	BULLDOG	SI	SI
NORTE	ANTOFA	MALDITA BARRA	SI	SI
NORTE	COQUIMBO	Código Pirata	NO	NO
CENTRO	VIÑA	TERCER TIEMPO	NO	SI
CENTRO	VIÑA	EL VAR	NO	NO
CENTRO	SANTIAGO	SPORT CAFÉ (APOQUINDO)	SI	Si
CENTRO	SANTIAGO	SOCIAL BAR (VITACURA)	NO	NO
SUR	CONCE	BURGUER BAR	SI	SI

Equipo regional Red Bull Chile.

El plan de acción para estos recintos es, a través de los encargados de venta de cada zona, implementar:

- Enlistar en la carta Red Bull y también tragos elaborados que mezclen Red Bull con Alcohol, con nombres relevantes para el fútbol y cada ciudad, por

ejemplo, en Viña del Mar “Red Bull Amarillo + Vodka = Oro y Cielo” o en Antofagasta “Red Bull tradicional + Gin = El Puma” en relación a los equipos locales.

- Crear individuales con forma de cancha de fútbol, para que las personas mientras esperan sus pedidos, jueguen a armar sus formaciones, dentro del individual, incluir el mensaje “Red Bull te da alas” o “Alas para el DT”.

4- Equipos Profesionales

Los equipos profesionales representan una de las dimensiones más importantes para Red Bull en cuanto al trabajo de marketing deportivo, esto porque son la principal fuente de inspiración de los valores que se buscan transmitir a través del deporte, a su vez, son una de las dimensiones que más poder de llegar a nuevos consumidores tiene.

Al existir más de veinte equipos a nivel profesional en Chile, es importante realizar una tarea de categorización de estos mismos, para poder diferenciar las acciones a tomar en cada uno de ellos.

Al igual que en las otras dimensiones, se enlistarán en una tabla, separándolos por zona (norte, centro, sur) y la respectiva ciudad del equipo.

Posteriormente se categorizarán de la siguiente forma:

Tabla 3-11 Sistema de categorización equipos profesionales de fútbol.

CATEGORIA	EQUIPO GRANDE	PUBLICO	RED BULL TIENE EQUIPO	PRIMERA DIVISION
1	X	X	X	X
2		X	X	X
3		X	X	
4			X	X
5			X	
6				X

Elaboración propia.

En donde:

Equipo Grande: El equipo es denominado grande (Colo Colo, Universidad de Chile o Universidad Católica).

Público: El equipo tiene promedio de asistencia mayor a 2.000 personas por partido de local.

Red Bull tiene equipo: Red Bull tiene equipo de Field Marketing y/o ventas en la ciudad.

Primera división: El equipo de fútbol se encuentra en primera división.

Tabla 3-12 Equipos profesionales Chile donde Red Bull tiene equipo.

Zona	Ciudad	Equipo	Categoría	Contacto	Mail	¿Contactado?
NORTE	Iquique	Deportes Iquique	4			
NORTE	Antofa	Club deportes Antofagasta	3*	Candy Heredia	cheredia@cda ntofagasta.cl	SI
NORTE	La serena	Deportes la serena	3			
NORTE	Coquimbo	Coquimbo unido	2			
CENTRO	Viña	Everton	2	Matías Olivero		SI
CENTRO	Valparaíso	Santiago Wanderers	3			
CENTRO	Santiago	Universidad de Chile	1			
CENTRO	Santiago	Colo colo	1			
CENTRO	Santiago	Universidad católica	1	Juan Pablo Pareja	ppareja@cruz ados.cl	SI
CENTRO	Santiago	Unión española	2			
CENTRO	Santiago	Audax italiano	3*	Álvaro Rodríguez	arodriguez@a udaxitaliano.cl	SI
CENTRO	Santiago	Palestino	3*			
SUR	Talca	Rangers de Talca	5			
SUR	Conce	U de conce	2			
SUR	Talcahuano	Huachipato	2			
SUR	Temuco	Deportes Temuco	3			
SUR	Valdivia	Deportes Valdivia	5			

Elaboración propia

Tabla 3-13 Equipos profesionales de Chile donde Red Bull no tiene equipo.

ZONA	CIUDAD	EQUIPO	CATEGORÍA
NORTE	Calama	Cobreloa	3
NORTE	El salvador	Cobresal	6
NORTE	Copiapó	Deportes Copiapó	6
CENTRO	La calera	Unión la calera	4
CENTRO	San Felipe	Deportes san Felipe	7
CENTRO	Quillota	San Luis de Quillota	5
SUR	Rancagua	O'Higgins	2*
SUR	Curicó	Deportes Curicó	6
SUR	Chillan	Ñublense	6
SUR	Puerto Montt	Deportes puerto Montt	3*

Elaboración propia y equipo regional Red Bull Chile

Luego de tener a los equipos categorizados, se procede a plantear estrategias para las distintas categorías.

- Para todos los equipos de fútbol que se encuentran en ciudades donde Red Bull no tiene equipo de marketing, no se realizarán acciones de Marketing aún, debido a que el costo de realizar estos esfuerzos es alto y el beneficio es menor a esos costos.
- Para los equipos que sean categoría 4 o inferior, se procederá a hacerles entrega de un cooler de Red Bull para que sea puesto en el camarín y se les enviará producto, para que los jugadores puedan consumir en sus días de partidos oficiales.
- Para los equipos de categoría 2 o 3, además del cooler previamente mencionado, se propone coordinar con las dirigencias de los distintos equipos realizar un sampling de producto a algún sector determinado del estadio, junto con colocar un cooler en el sector VIP del estadio.
- Para los equipos categoría 1, la táctica es aún más robusta. Se plantea incluir un cooler con producto en el camarín para los partidos oficiales, un cooler con producto en el centro de entrenamiento y un cooler con producto para las oficinas administrativas de dirigencia, esto porque para Red Bull también es importante desarrollar la buena relación con los colaboradores.

Además de eso, realizar un sampling de producto por lo menos 2 veces en el año en algún sector a convenir con la dirigencia.

Esta representa una muy buena oportunidad de la marca para interactuar con la audiencia del fútbol, por lo que se propone también asistir con el “Event Car” el cual

es un auto que posee sistema propio de amplificación, sistema de pantallas con PlayStation 4, por lo que la gente podrá escuchar música y jugar con su equipo favorito en la consola mientras espera el partido. Además, realizar activaciones con los raperos de Red Bull, quienes realizan la conocida “Red Bull Batalla de los Gallos” o los magos del balón que realizan acrobacias, denominados “Red Bull Street Style”. Todas estas activaciones, representan una mejora en la experiencia del público a la hora de asistir al estadio, lo cual es muy bien valorado por las dirigencias de los equipos de fútbol a la hora de una negociación.

Otra de las aristas a trabajar con estos equipos de categoría 1, es realizar contenido increíble, llevando a los héroes del equipo de fútbol a vivir el mundo de Red Bull, este tipo de contenidos, en los cuales se mezclan distintas audiencias, siempre performan muy bien y tienen alto potencial de ser virales en las redes sociales. Dentro de las ideas es llevar al jugador más conocido del equipo a viajar como navegante de Rally con el atleta de Red Bull Francisco “Chaleco” López o llevarlo a viajar en parapente, con el atleta de Red Bull “Víctor Carrera”.

Finalmente, la idea es lograr acciones impactantes con los atletas de Red Bull en el estadio, para generar mayor recordación de la marca, algunas de las propuestas son hacer aterrizar en la cancha a Víctor Carrera, atleta de Red Bull y campeón mundial de parapente acrobático.

5- Futbolistas profesionales

Una de las aristas más importantes dentro de la estrategia de Red Bull es su denominado programa de “Líderes de opinión”. Estos son quienes llevan el mensaje de funcionalidad del producto de la forma más creíble posible. Que Red Bull sea una bebida energética funcional, es respaldado por todos los deportistas a nivel mundial que consumen el producto.

El fútbol no es indiferente a esto, si los futbolistas más importantes e influyentes dentro del país comienzan a tomar el producto, y esto es visto por los consumidores, por consecuencia, ellos también desearán consumir el producto, para esperar ser como sus referentes.

Cabe destacar que la industria del fútbol es una de las más desarrolladas a nivel deportivo en el país, en donde los jugadores tienen contratos importantes, y las otras marcas lo saben e invierten gran cantidad de dinero por poner sus productos en las manos de estos futbolistas. Entonces, el desafío se presenta, en lograr que los futbolistas consuman el producto, sin tener que entrar a pagarles por esto. En primer lugar, se decidió buscar 2 perfiles de jugadores, para trabajar con ellos. Uno de ellos son los futbolistas consagrados, o ídolos dentro de sus clubes, esto porque son los que generan mayor impacto en los consumidores, debido a la cantidad de gente que los sigue, tanto en lo que hacen en su día a día, como lo que hacen en redes sociales.

El otro perfil de jugador, son las jóvenes promesas, jugadores menores de 20 años, que, en lo posible, estén citados a las selecciones menores de Chile. Esto porque son los que poseen mayor proyección a ser ídolos nacionales. Además, en esa etapa es cuando es más fácil llegar a ellos, debido a que no poseen grandes contratos con marcas, y a Red Bull como marca les gusta apoyar a los jóvenes talentos antes de que lleguen a su etapa más madura, para crecer en conjunto.

En primer lugar, al igual que con las otras dimensiones, se creó una base de datos por zona, ciudad, equipo, Nombre del jugador y categoría (Consagrado o Sub 20).

Tabla 3-14 Jugadores profesionales a contactar por Red Bull.

NORTE	CIUDAD	EQUIPO	JUGADOR	CATEGORIA
NORTE	Antofagasta	Club deportivo Antofagasta	Eduard bello	Consagrado
NORTE	La serena	Deportes la serena	Stefano magnasco	Consagrado
NORTE	Coquimbo	Coquimbo unido	Mauricio pinilla(s) o diego Oyarzun	Consagrado
CENTRO	Viña del mar	Everton	Bryan carvallo o maxi cerato	Consagrado
CENTRO	Valparaíso	Santiago Wanderers	-	-
CENTRO	La calera	Deportes la calera	Juan Leiva o Agustín batalla	Consagrado
CENTRO	Santiago	Colo colo	Luciano Arriagada - cesar fuentes	Sub 20
CENTRO	Santiago	Universidad de chile	Pablo aranguiz	Sub 20
CENTRO	Santiago	Universidad católica	Benja kuscevic	Consagrado
CENTRO	Santiago	Unión española	Seymour	Consagrado
CENTRO	Santiago	Palestino	Cris Jorquera o brayan vejar	Consagrado
CENTRO	Santiago	Audax italiano	Joe abrigo o Ignacio jeraldino	Consagrado
SUR	Rancagua	O'Higgins	Tomas Alarcón	Sub 23
SUR	Talca	Rangers	Nico peric	Consagrado
SUR	Concepción	U de conce	Fernando cordero	Consagrado
SUR	Talcahuano	Huachipato	Yerko Urra (s)	Sub 23
SUR	Temuco	Deportes Temuco	Bryan taiva	Consagrado
CENTRO	Santiago	Universidad católica	Alexander Aravena	Sub 17
CENTRO	Santiago	Universidad católica	Gonzalo tapia	Sub 17
CENTRO	Valparaíso	Santiago Wanderers	Kennan Sepúlveda	Sub 17

Equipo regional Red Bull Chile y elaboración propia.

Como cada perfil de jugador con el que se va a trabajar es distinto, hay que plantear tácticas distintas para cada perfil de jugador.

a) Jugadores Consagrados

Como se mencionó previamente, estos jugadores son más complicados de negociar, debido a que poseen contratos muy atractivos. Entonces el primer acercamiento será contactándolos vía redes sociales, intentando entablar una relación de amistad para lograr concretar alguna reunión.

Entonces lo que se plantea hacer con ellos es:

- Presentarles el “Mundo de Red Bull”. Red Bull es una marca increíble que realiza acciones de marketing impactantes, que posee atletas en disciplinas poco comunes y extremas, por lo que, a la hora de conversar con estos futbolistas, se les invitará a participar de alguna actividad que otras marcas no les pueden ofrecer, algunas de estas pueden ser andar en parapente con el atleta de Red Bull “Bicho Carrera”, quien es campeón del mundo en parapente acrobático, otra opción es subirse como copiloto al auto de rally con Francisco “Chaleco” López o incluso subirse a un “Buggy” con el campeón del Dakar Ignacio Casale y navegar por el desierto.
- Apoyarlos en sus proyectos personales. A cierta altura de sus carreras deportivas, y luego de generar muchos ingresos por auspicios y contratos deportivos, los futbolistas comienzan a emprender en distintos proyectos personales, y muchas veces, las marcas no están interesadas o no apoyan estos. Es en este punto en donde la marca puede tener un acercamiento más genuino con el deportista y puede valorar aún más el apoyo de la marca.
- Entregarles un cooler con producto para que siempre tengan disponibilidad en sus casas y por consecuencia, comiencen a llevar para los entrenamientos y/o partidos, lo cual puede desencadenar en consumir el producto a vista de todos.

b) Jugadores Sub 21

El acercamiento con este tipo de jugadores es más fácil, debido a que, pese a que en esta industria ya trabajan con representantes, la marca se torna muy atractiva para ellos, debido al enfoque juvenil que tiene esta. En este caso, se contactará a alguna agencia o representante de jugadores jóvenes, se revisará su portafolio de futbolistas y se plantearán las siguientes acciones tácticas:

- Realizar un levantamiento de necesidades con la agencia o representante de los jugadores.
- Apoyarlos con un cooler y producto, para que siempre tengan disponibilidad de producto para sus entrenamientos y/o partidos.

Luego de esta primera fase de acercamiento se logró un contacto genuino con los siguientes jugadores:

- Felipe Seymour, jugador de Universidad de Chile, Unión Española y actualmente en Unión la Calera.
- Luciano Arriagada, delantero juvenil de Colo Colo y citado a la selección chilena Sub 17 y Sub 20.
- Julio Fierro, arquero juvenil de Colo Colo y citado a la selección chilena Sub 17 y Sub 20, también representó a Chile en el mundial Sub 20 que se desarrolló en 2019.
- Cesar Fuentes, jugador de Universidad Católica, Colo Colo y seleccionado chileno en el mundial Sub 20 de Turquía.
- Stefano Magnasco, jugador de Universidad Católica y Deportes La Serena.
- Eduard Bello, jugador venezolano de Deportes Antofagasta.
- Franco Ragusa, jugador de Everton y Cobresal, seleccionado Sub 20 en el mundial Sub 20 de Turquía.
- Fernando Cordero, jugador de Unión Española, Universidad Católica y actualmente en Unión La Calera.
- Nicolás Castillo, jugador de Universidad Católica y actualmente en América de México, seleccionado chileno sub-20 en el mundial de Turquía y la selección adulta.

Algunas de las acciones con las que se les apoyará a los jugadores son las siguientes:

- A Felipe Seymour se le apoyará en su emprendimiento personal “One Touch Training” empresa dedicada a entregar entrenamientos funcionales enfocados al fútbol. El apoyo consiste en llevar el mundo de Red Bull a algunos entrenamientos, para entregarle una mejor experiencia a los usuarios, algunos de estos son Batallas de Gallos (hip – hop en vivo) durante algunos entrenamientos, apoyo con barras y mobiliarios para eventos de ellos, materiales nuevos para sus entrenamientos, entre otros.
- Con Luciano Arriagada y Julio Fierro, se realizó un trabajo de levantar sus necesidades, destacaban su dificultad para poder expresarse, cosa que es de suma importancia para un jugador, pues se comienzan a enfrentar a entrevistas cuando comienzan a jugar y aparecer más en prensa. Otra necesidad es el transporte, aún no tienen automóvil y viven lejos tanto de su centro de entrenamiento como del club. Además, al ser jugadores con proyección a ir a jugar al extranjero, una herramienta básica es el manejo de inglés, idioma que no saben. Finalmente, sus seguidores en redes sociales comienzan a aumentar, por lo que un correcto y responsable uso de estas, los ayudará a posicionarse aún mejor en el mercado para otras marcas.

Entonces a ellos se les impartirán clases de expresión oral lideradas por una profesora de teatro, para poder mejorar su puesta en escena en caso de entrevistas, además se les impartirá un módulo completo de inglés básico durante un semestre para que comiencen a familiarizarse con el idioma, se les entregará un bono para que puedan asistir en Uber a todos sus entrenamientos, reduciendo sus tiempos de traslado en más de una hora, lo cual les ayudará a tener una mejor performance y administrar mejor su

tiempo. Finalmente, se les impartirá una clase de manejo de redes sociales con una publicista, para que aprendan a aprovechar las plataformas a su favor, y así poder venderse mejor con las marcas.

- A Cesar Fuentes, Stefano Magnasco, Eduard Bello y Franco Ragusa se les apoyará con Cooler y producto, y se les invitará a los eventos más relevantes de Red Bull en calidad de invitados VIP, para que puedan vivir el mundo de Red Bull de una forma cercana y se sientan apreciados por la marca.
- Finalmente, a Nicolás Castillo y Fernando Cordero, se ha descubierto que tienen una gran fascinación por la Fórmula 1, deporte en el cual Red Bull tiene un equipo. Para poder acercarlos aún más a esto, se les ha invitado a participar en el equipo de F1 en PlayStation de Red Bull en Chile, en donde se pueden sentir pilotos de la escudería, se les manda ropa y accesorios exclusivos, se difunden sus transmisiones oficiales de carreras y obviamente se les envía un cooler con producto para que siempre tengan disponibilidad cuando necesiten, tanto para competir en PlayStation como para entrenar y jugar fútbol.

6- Equipos Aficionados

Hoy en día existen un gran número de ligas aficionadas a lo largo del país, en donde se organizan generalmente para jugar, grupos de amigos o compañeros de trabajo, para encontrarse una vez a la semana y participar en estas. A esta dimensión, se ha decidido plantearle una táctica sólo para aterrizar a los consumidores finales del producto todo lo planteado con los equipos y jugadores profesionales. Además, la categoría de bebidas energéticas es una categoría relativamente joven en el mercado nacional, por lo que siempre es bueno generar pruebas de sabor, para que los consumidores puedan probar el producto y entender la funcionalidad del producto, en este caso, Red Bull entrega energía para el desarrollo de la práctica del fútbol.

Entonces, la táctica es bien simple, a cada “Student Marketeer” en Chile, se le encargará buscar un equipo que participe en alguna liga, y hacerle un envío mensual de producto, para que lleven a los partidos, de esta forma, los otros equipos también podrá ver que hay equipos que utilizan el producto para la práctica del fútbol.

Lo ideal en esta táctica, es que el equipo de fútbol seleccionado sea uno con los mejores rendimientos deportivos dentro de la liga, para mantener el espíritu aspiracional de la marca dentro de los consumidores.

Adicionalmente a esto, para generar una mayor conexión entre el equipo y la marca, se crearán “Jinetas de capitán” con algún mensaje de “Te da alas” que es el lema de Red Bull, para que el capitán de cada equipo lleve en sus partidos.

7- Eventos de tercero relacionados al fútbol

Una dimensión para tener en cuenta son eventos organizados por otras marcas, que pueden ser relevantes para el fútbol.

Algunos de estos que han sido apoyados anteriormente, son la “Tango League”, liga de fútbol organizada por la marca Adidas y el FTA Tour, liga de fútbol tenis organizada por acción total.

La táctica para ambos es seguir apoyándolos con materiales funcionales que contribuyan a tener branding de Red Bull en el evento, junto con enviar producto para que puedan repartir a los jugadores que participan de los eventos.

8- Medios de comunicación

Es importante que cada acción de marketing, vaya acompañada por comunicación a través de medios de comunicación, tanto de nicho como masivos, para generar un mayor impacto en los consumidores, esto alineado con la estrategia de buscar nuevos consumidores y ser más relevantes para los que ya consumen el producto.

Entonces lo primero a realizar es una base de datos con todos los medios relevantes dentro del mundo del fútbol a nivel nacional, entendiendo en que plataforma son más fuertes.

Tabla 3-15 Medios de comunicación en el fútbol.

PORTAL	PLATAFORMA	LINK
CRACKS	YouTube	https://www.youtube.com/channel/UCv1xjGi8KibuoOK8StRFCWg
RedGol	Facebook / Instagram	https://www.instagram.com/redgol/?hl=es-la
Balón nostálgico	Instagram	https://www.instagram.com/balonnostalgico/?hl=es-la
Vida Pasión Futbol	instagram	https://www.instagram.com/vidapasionfutbol/?hl=es-la
selección chilena	instagram	https://www.instagram.com/laroja/?hl=es-la
AS	instagram	https://www.instagram.com/aschileoficial/?hl=es-la
sellosport	instagram	https://www.instagram.com/sellosports/?hl=es-la
Arenga del Abuelo	instagram	https://www.instagram.com/arengadelabuelo/?hl=es-la
Balong	YouTube	https://www.youtube.com/user/chanodtp
Barrio Bravo	Instagram	https://www.instagram.com/barriobravobb/?hl=es-la
dlt Sports	Instagram	https://www.instagram.com/dltsports/?hl=es-la
9neto	Instagram	https://www.instagram.com/9_netto/?hl=es-la
PrensaFutbol	Instagram	https://www.instagram.com/prensafutbol/?hl=es-la
Estadios que hablan	Instagram	https://www.instagram.com/estadiosquehablanfc/?hl=es-la
directo al palo	Instagram	https://www.instagram.com/directoalpalocl/?hl=es-la
mundo cracks	Facebook / Instagram	https://www.facebook.com/MundoCracksCL/?hc_location=ufi
Cruzados	Facebook / Instagram	https://www.instagram.com/cruzados_oficial/
DaleAlbo	Facebook / Instagram	https://www.instagram.com/dalealbocl/
peloteros tv	Instagram	https://www.instagram.com/peloterosstv/?hl=es-la
Barrio Bravo	Instagram	https://www.instagram.com/barriobravobb/?hl=es-la
Biobío	Página Web	https://www.biobiochile.cl/lista/deportes/categoria/futbol
Emol	Página Web	https://www.emol.com/deportes/futbol/
La tercera	Página Web	https://www.latercera.com/canal/el-deportivo/

Equipo de comunicaciones Red Bull Chile.

Posterior a esto, la táctica es negociar a través del departamento de comunicaciones de Red Bull para que comiencen a publicar los eventos de Red Bull relacionados al fútbol en sus distintos canales, y para que ellos puedan capitalizar esto, a través del departamento de Brand Marketing de Red Bull, encargado de pagar por publicidad, se

les ofrecerá invertir en sus páginas web para tener banners en estas, estos banner le aparecerán al target deseado, diferenciado por audiencia y segmentación correcta dentro de este pool de página, a cambio de que los medios también publiquen las acciones de marketing relacionadas al fútbol.

9- Equipos universitarios

Tal cual como se describió previamente, el mundo universitario es de suma importancia para la estrategia de Red Bull, y en este plan de marketing no queda ajeno. Cada día el fútbol universitario se torna más competitivo y los seleccionados de las distintas casas de estudio se dedican de una forma lo más seria posible.

La táctica para este punto es utilizar a cada “student marketer” asociado a su universidad y que este preste soporte al equipo de su respectiva casa de estudio con un cooler y producto para cada partido oficial del equipo.

Con esto, todos los estudiantes que asistan a los partidos verán a estos líderes de opinión consumiendo el producto, por lo que entenderán la funcionalidad de este mismo para la práctica del fútbol, manteniendo su carácter aspiracional debido a que los mejores futbolistas de la universidad lo consumirán.

3.6. PRESUPUESTO ASOCIADO AL PLAN DE MARKETING

Una vez definidas las tácticas a emplear para cumplir con los objetivos del plan de marketing, es necesario presupuestar el costo de estas, debido a que uno de los objetivos, está limitado al límite presupuestario que puede tener la empresa.

Es importante recalcar que todas estas tácticas tienen un enfoque de generar eficiencias, y aprovechar el valor de la marca para poder lograr los objetivos, cosa que otras marcas no pueden lograr.

Por lo tanto, para cada acción táctica, se fijará una sub-área dentro del departamento de marketing, la cual deberá ser la encargada de cubrir estos costos, ya sea en inversión monetaria, o a través de activos de marca, la cual se denominará “Centro de Costo”.

Tabla 3-16 Presupuesto plan de marketing.

Dimensión	Item	Centro de Costo	Valorización Activo de Marca	Costo monetario	Cant.	Total
Centros deportivos	Branding en puntos de venta	Field Marketing	\$0	\$500.000	13	\$6.500.000
Centros deportivos	Sampling de producto	Field Marketing	\$250.000	\$0	26	\$6.500.000
Ligas Aficionadas	Sampling de producto	Field Marketing	\$250.000	\$0	31	\$7.750.000
Ligas Aficionadas	Kit Fútbol	Brand Marketing	\$0	\$12.000	11	\$132.000
Punto de Venta Estadio	Ploteo puntos de venta	Field Marketing	\$0	\$12.000.000	1	\$12.000.000
Punto de Venta Estadio	Venta Móvil	On Premise	\$0	\$40.000	4	\$160.000
Sport Bar	POP de Individuales	On Premise	\$0	\$200	1200	\$240.000
Equipos profesionales	Cooler para el camarín	Sport Marketing	\$130.000	\$0	17	\$2.210.000
Equipos profesionales	Producto para equipo	Sport Marketing	\$50.000	\$0	312	\$15.600.000
Equipos profesionales	Sampling a sector VIP	Sport Marketing	\$250.000	\$0	17	\$4.250.000
Equipos profesionales	Presentación "Street Style"	Sport Marketing	\$0	\$80.000	4	\$320.000
Equipos profesionales	Presentación "Red Bull Batalla de Gallos"	Sport Marketing	\$0	\$120.000	4	\$480.000
Equipos profesionales	Vivir experiencia "Mundo de Red Bull"	Sport Marketing	\$500.000	\$0	2	\$1.000.000
Equipos profesionales	Aterrizaje en parapente en la cancha	Sport Marketing	\$2.000.000	\$0	2	\$4.000.000
Futbolistas profesionales	Producto para jugadores	Sport Marketing	\$24.000	\$0	120	\$2.880.000
Futbolistas profesionales	Apoyo One Touch Training	Sport Marketing	\$250.000	\$800.000	1	\$1.050.000
Futbolistas profesionales	Clases y transporte para jugadores Sub 17	Field Marketing	\$0	\$1.412.000	1	\$1.412.000
Equipos aficionados	Producto para el equipo	Field Marketing	\$24.000	\$0	168	\$4.032.000

Equipo de marketing Red Bull Chile

Tabla 3-17 Presupuesto plan de marketing.

Eventos de tercero	Sampling de producto	Field Marketing	\$250.000	\$0	2	\$500.000
Medios de comunicación	Banner en página web	Brand Marketing	\$0	\$400.000	5	\$2.000.000
Medios de comunicación	Publicidad en redes sociales	Media Network	\$0	\$1.500.000	2	\$3.000.000
Equipos Universitarios	Producto para los equipos	Field Marketing	\$24.000	\$0	312	\$7.488.000
TOTAL COSTO PLAN DE MARKETING						\$83.504.000

Equipo de marketing Red Bull Chile

3.7. CONTROL DE GESTIÓN DEL PLAN DE MARKETING

El control de la ejecución de este plan de marketing no es complejo. Para esto, se asigna un líder de proyecto encargado de realizar un lanzamiento del proyecto y presentárselo a todo el equipo y área de la empresa involucradas en este. Este delegará responsabilidades, según su ejecución y responsabilidad de pago.

Este líder de proyecto creará un plan maestro, en un documento disponible para todos dentro de una nube, en donde estará cada dimensión, su plan de acción, su plazo de ejecución y su responsable asignado.

Mensualmente se realizará una reunión denominada “Reunión 360°” en donde se reunirán todas las áreas a revisar el avance de cada uno con sus respectivos temas.

Cada acción tendrá la opción de “Cumplido” o “No cumplido”, y se integrará dentro de los KPI’s individuales de cada trabajador para su asignación de bono anual. Todos los que cumplan con este ítem, podrán acercarse a su 100% de cumplimiento dentro de sus objetivos anuales, mientras que los que no cumplan, su porcentaje anual de cumplimiento de objetivos disminuirá, afectando esto el porcentaje del bono que recibirán a final de año-

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dada la importancia del fútbol a nivel nacional, tanto en la práctica, que se podría asociar directamente como una ocasión de consumo de la bebida deportiva Red Bull, como el consumo de todo lo relacionado a contenido de fútbol, lo cual es una plataforma idónea para mostrar la marca, el producto y su funcionalidad, de forma efectiva, pues con una sola acción, se puede llegar a mucha gente, es que la empresa se ha visto en la necesidad de lograr impactar esta audiencia de una forma más activa.

El presente plan de marketing se ha seleccionado como la herramienta idónea para poder resolver la problemática presentada por la empresa Red Bull, la cual es reconocida a nivel mundial por su cercanía con los deportes, sin embargo, a nivel nacional, aún no se logra asociar su consumo con la práctica del deporte más popular en el país, el fútbol.

El marketing realizado por Red Bull no es igual al que realizan otras empresas en marketing deportivo a nivel mundial, es por esto que, en caso aplicado de este plan de marketing, se plantearon acciones tácticas bastante innovadoras para el mercado nacional y también para la industria del fútbol, que buscarán revolucionar la forma en que se activan las marcas en este rubro.

Optimizar costos de desarrollar una campaña de publicidad en medios, enfocada en la audiencia del fútbol y acorde a las restricciones de presupuesto de la empresa.

A través de la matriz de análisis FODA se logra determinar los motivos por los cuales la bebida energética Red Bull no es asociada en su funcionalidad al fútbol, destacando la no existencia de un equipo o atleta oficial relacionado a la marca, y eventos que aún no llegan a tantos consumidores, sin embargo, a través de las distintas tácticas planteadas en el caso aplicado, se espera que se pueda estimular la relación de la marca con este deporte en particular.

Se ha logrado crear un lineamiento general para que la marca pueda sentarse a negociar bajo sus propios términos de una forma favorable, con propuestas que agreguen valor a la operación que realizan los equipos de fútbol profesional, que están acostumbrados a negociar con marcas que invierten cifras alejadas al presupuesto que tiene Red Bull para este tipo de acciones.

Además, se ha comprobado el éxito de la estrategia de Red Bull para trabajar con atletas de otras disciplinas para lograr colaboraciones que beneficien a ambos, a través del plan de marketing creado, se espera lograr por fin, que la marca de Red Bull pueda crear una colaboración oficial con un futbolista profesional, que cumpla con las exigencias de la marca.

Gracias a la bibliografía utilizada para el desarrollo de esta tesis, se ha logrado entender los gustos y consumos dentro de la industria del fútbol chileno, entendiendo de donde provienen los mayores niveles de inversión a nivel nacional, para esta industria. Destaca el peso concentrado en 3 equipos de fútbol, que acaparan el mayor nivel de inversión privado, debido a que poseen una mayor base de consumidores o fanáticos.

Se ha logrado plantear un plan de acción diverso, con acciones tácticas que buscan atacar distintas dimensiones o puntos de contacto con los consumidores en el espectro del fútbol, logrando una mayor eficiencia en cuanto a contactos de la marca en comparación de la inversión que se debería realizar, en comparativa a valores invertidos por otras marcas en esta industria.

Se recomienda enfocar los esfuerzos en las acciones tácticas más impactantes inicialmente, para realizar un shock dentro de los consumidores, estos son los relacionados con los equipos y jugadores profesionales de fútbol. Una vez que se logra crear esta disponibilidad mental del producto en los consumidores, se podrá traducir en que ellos requieran una disponibilidad física, lo cual se traduciría en la compra del producto.

También se recomienda que la marca siga negociando con esta industria ofreciendo acciones de marketing que sólo esta marca puede realizar, pues eso lo seguirá otorgando una ventaja competitiva a la hora de obtener mejores condiciones en las tarifas.

Finalmente, se recomienda ejecutar este plan de marketing lo antes posible, previo a la competencia, para seguir actuando como empresa líder dentro de la categoría de bebidas energéticas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Altarriba, J. y Mata, M. (2018). 209 Fútbol Club Barcelona vs Real Madrid: competición global y frentes estratégicos de la industria del fútbol. Estados Unidos, 2.
2. Ferrada, N. (2016). Valoración financiera de sociedades anónimas del fútbol chileno que transan en bolsa y su comparación con clubes que no cotizan, Chillán, 27-28.
3. Cristóbal, Eduard & Veroz Herradón, Ricardo. (2003). Marketing deportivo: la comercialización del producto de deporte.
4. Cooke, D. (1987). Packaging como prestigio: La ventaja del tenis. IRSA Club Business, 58-61.
5. Dávila, Andrés y Londoño, Catalina (2003). "La nación bajo un uniforme, fútbol e identidad nacional en Colombia, 1985-2000", en: Alabarces, Pablo (ed.) Futbologías: fútbol, identidad y violencia en América Latina. Buenos Aires, Editorial CLAC So.
6. EIPE Business School (s.f.). ¿Qué es la cultura empresarial y por qué es tan importante? Recuperado de: <https://www.eipe.es/blog/cultura-empresarial-importancia/>
7. Gfk. (2019) 7ª Encuesta Gfk del fútbol chileno 2019. Chile, 8.
8. Gómez, Sandalio & Opazo, Magdalena, 2007. "Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite," IESE Research Papers D/705, IESE Business School.
9. Hardy, S, Mullín, B y Sutton, W (2007). Marketing Deportivo, España, 26-27.
10. Jiménez, Gilberto (1999). "Materiales para una teoría de las identidades sociales", en: Valenzuela, José Manuel (comp.) Decadencia e Iwge de las identidades. México, D.F. Plaza y Janés
11. Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y A. Mollá (2006): Dirección de Marketing, 12.ª ed., Madrid, Prentice Hall.
12. Lambin, J. J., Galluci, C. y C. Sicurello (2009): Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado, México, McGraw-Hill.

13. Ahoranoticias.cl (s.f.), En Chile se consumieron 41 millones de litros de bebidas energéticas en 2018. Recuperado de: <https://www.mega.cl/noticias/tendencias/258890-en-chile-se-consumieron-41-millones-de-litros-de-bebidas-energeticas-el-2018.html>
14. Macmillan y Vogel (1986). Entertainment Industry economics: A guide for financial analysis. Cambridge Inglaterra. Recuperado de: <https://factor-comun.com/que-es-el-marketing-deportivo/>
15. Munuera, J. L. y A. I. Rodríguez (1998): Marketing estratégico. Teoría y casos, Madrid, Pirámide
16. Marín, A. (s.f.). ¿Qué es el Marketing deportivo? Recuperado de: <https://factor-comun.com/que-es-el-marketing-deportivo/>
17. Molina Gerardo y Aguiar Francisco (2003) Marketing deportivo
18. Mullin, B. (1985). Marketing Deportivo. Madrid.
19. Mullin, B. (1988). Sport Marketing News. Página 3.
20. O'Brien, D., y T. Slack (2004) "The emergence of a professional logic in English rugby unión: The role of isomorphic and diffusion processes", Journal of Sport Management, 18, pags 13-39.
21. Pérez Torres, R. (s.f.). Área de Candela, fútbol y literatura. Quito.
22. Steens, R (1985). La peor tarea del deporte pág. 94-95.
23. Tvn.cl. (s.f.), Triunfo de Chile marca peak de 53 puntos de rating en transmisión conjunta de Canal 13 y TVN. Recuperado de: <https://www.tvn.cl/entretencion/masdetvn/triunfo-de-chile-marca-peak-de-53-puntos-de-rating-en-transmision-conjunta-de-canal-13-y-tvn-3404673>
24. Vallet-Belmut Teresa (1998). *Principios de Marketing Estratégico*. Barcelona, 27-32