



Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

- **Materia: Estrategias de Marketing**
- **1er. Cuatrimestre 2007**

Su creador



Dietrich Mateschitz, un empresario

de origen austriaco descubrió la bebida
por casualidad en un viaje de negocios
a Hong Kong, cuando trabajaba para una
Empresa fabricante de cepillos de dientes.
El líquido, basado en una fórmula que
contenía cafeína y taurina, causaba furor en
ese país.

Contando con una excelente visión para los negocios, imaginó un rotundo éxito de esta bebida en Europa
donde todavía no existía el producto, además de ver una oportunidad inmejorable de convertirse en

empresario.

A mediados de los 80 comenzó la difícil tarea de conseguir la aprobación para comercializar el contenido de la bebida a la que llamó Red Bull. Se trataba de un producto desconocido que contenía el triple de cafeína que una gaseosa común.

Mateschitz tuvo que esperar tres años hasta obtener la licencia en Austria, pero ese contratiempo generó ansiedad en los distribuidores, que apenas se aprobó la licencia en 1987, encargaron importantes cantidades de latas.

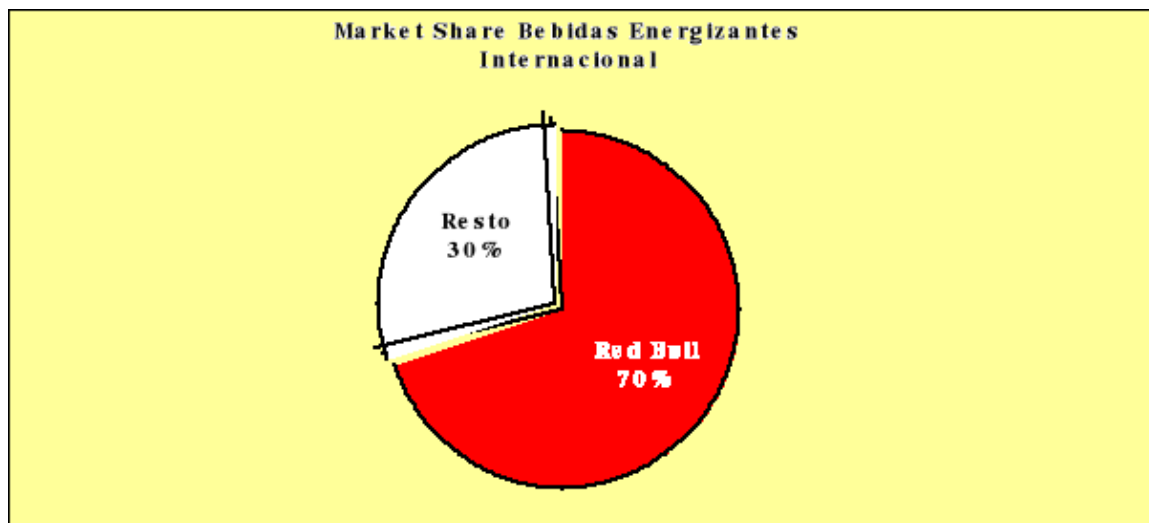
Curiosamente, una encuesta entre los consumidores señalaba que el 50% de ellos desaprobaba el sabor, porque era demasiado ácido y extraño para el paladar. Sin embargo, gracias a su amplia experiencia en marketing y su licenciatura en el World Trade Institute, Mateschitz logró hacer realidad su sueño de conquistar Europa y Estados Unidos

La Empresa

Red Bull tiene su base central de operaciones en Salzburgo, Austria, y desde allí exporta las 3.000 millones de unidades que produce, a más de 120 países alrededor del globo, consiguiendo una facturación anual de casi 2.600 millones de Euros.

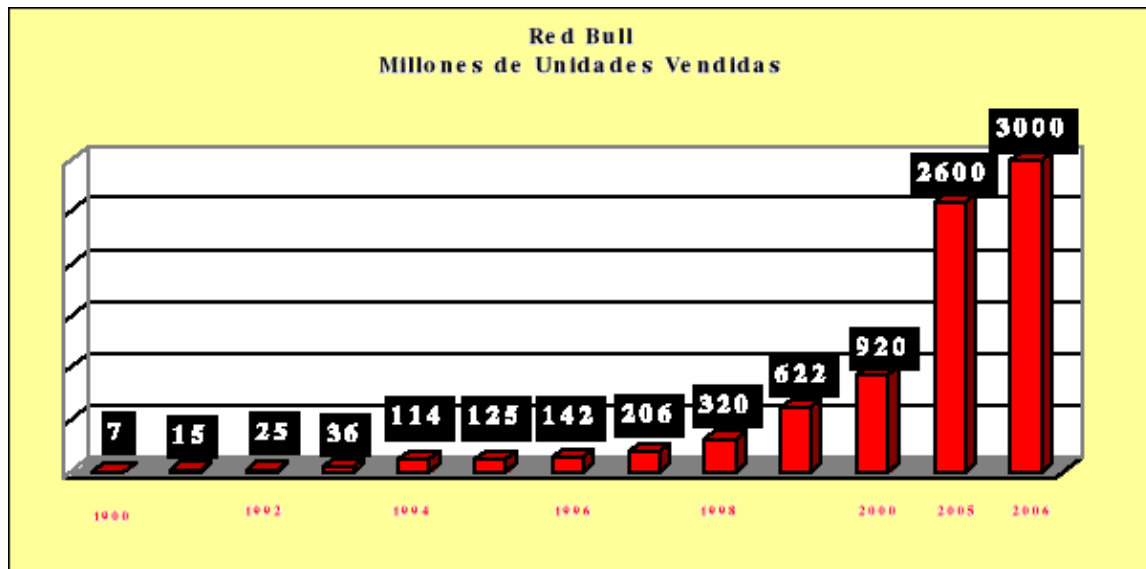
Siendo su presidente y principal accionista un precursor absoluto en el

desarrollo de esta clase de bebidas, creo prácticamente con el nacimiento de Red Bull, un mercado inexistente, que hoy domina a nivel mundial, con el 70 % del Market Share.

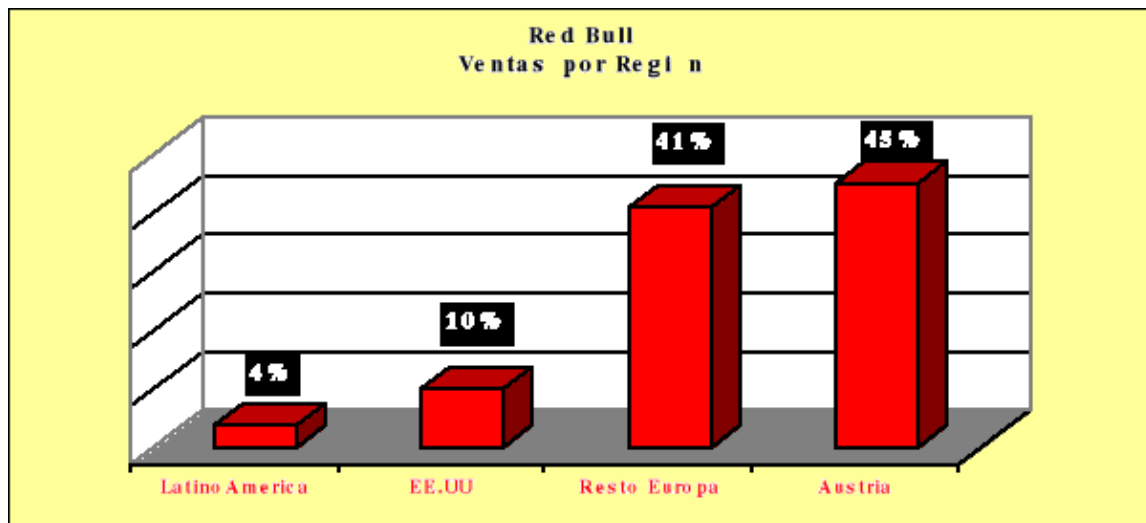


En la década de los 90, el volumen de ventas de Red Bull experimentó un incremento sostenido del orden del 70% promedio anual, llegando a producir en el año 2000 unas 920 millones de unidades de latas por año.

En la actualidad, esa cifra fue triplicada y las proyecciones para el futuro muestran un comportamiento similar al que se fue dando hasta ahora debido a la notable expansión y crecimiento del mercado.



Red Bull destina anualmente el 45 % de su producción al consumo en el mercado interno, exportando el 55 % restante de su producción a otros países de la unión europea (Suiza e Inglaterra principalmente), EE.UU y en menor medida a America Latina.



El consumo anual promedio de latas de bebida energizante por persona acompaña esta distribución en las ventas, teniendo a Austria en el 1er. lugar con un dispendio de 15.2 latas x año, seguido por Suiza con 10.1 latas por año, Inglaterra con 4.7 latas por año, EE.UU con 3.5.

Si bien en Argentina actualmente el mismo es significativamente menor que en estos países (con tan solo 0.2 latas x año), cabe mencionar que este tipo de productos es relativamente joven en el mercado y no se ha terminado de instalar en los usos y costumbres de una sociedad mas conservadora como la nuestra.

No obstante, ha tenido una gran aceptación por parte de los consumidores, y sus hábitos de compra acompañan la tendencia mundial de expansión del mercado, ya que año a año, los volúmenes de venta para América latina crecen considerablemente.

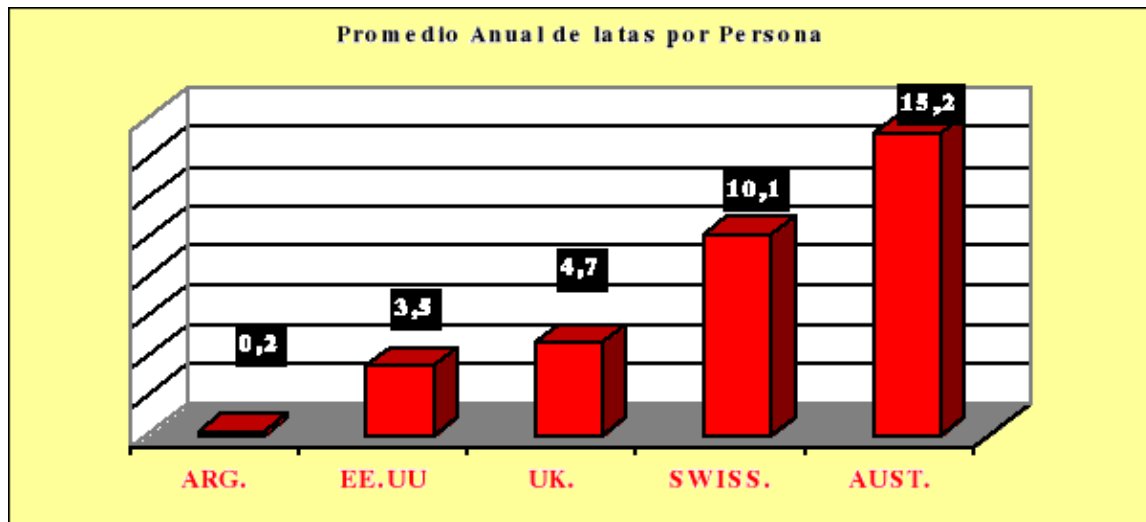


Imagen de Marca

Los jóvenes y el deporte son los dos símbolos que eligió Red Bull para crear su imagen y campañas de marketing.

Debido a que en estos dos grandes universos se encuentran diferentes perfiles de consumidores, los asesores de marketing de la empresa sugirieron centrarse en los deportes extremos y en aquellos jóvenes que se identifican con el riesgo y los desafíos.

La idea resultó ser una buena combinación, ya que la gente joven se entusiasma siempre con los riesgos porque busca nuevas experiencias, lo que le da mayor seguridad.

Red Bull ha sido patrocinador de importantes deportistas de todo el mundo que se dedican profesionalmente a disciplinas como snowboard, esquí, escalada, kitewing, kitesurfing, Fórmula 1, etc. También de actividades como el skating urbano, las bicicletas y el patín, típicos entornos cuyos protagonistas son los jóvenes cool, o sea, modernos, con onda.

Además de enfocar el marketing hacia los jóvenes y el deporte extremo, Mateschitz concibió su producto estrella con la idea de que su packaging se diferenciara de otras bebidas. Por eso, comprometió a una empresa de aluminio para que fabricara las latas de un tamaño especial, más pequeño. También buscó un diseño exterior con dos colores: azul y plateado, muy reconocibles entre otras latas.

Ello teniendo en cuenta que el packaging, un excelente instrumento para la diferenciación, es una de las variables de marketing más importantes, tanto o más que las campañas publicitarias.

El logo del toro rojo y el eslogan **te da alas** también fueron dos atributos bien seleccionados que reflejan la necesidad de vivir intensamente, sin quedarse tranquilo. Otro de los desafíos de la marca fue llegar en forma directa a sus principales consumidores: jóvenes y deportistas.

Para ello, Red Bull cuenta con dos estrategias muy marcadas. Una es la organización y realización de eventos urbanos para skaters, patinadores, etc. donde está presente la marca y se reparten latas, siempre con un folleto explicativo o una persona que aclara dudas.

Por otra parte, dependiendo del país, la empresa dispone de automóviles pintados con la marca que hacen paradas en centros de reuniones de jóvenes, como playas, plazas y exposiciones para promocionar y distribuir gratuitamente el producto.

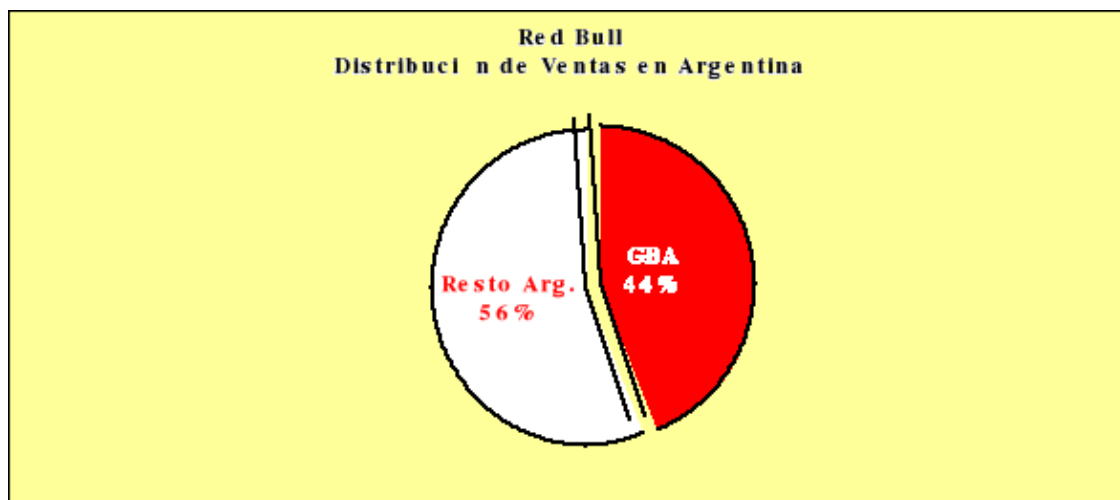
Todas estas acciones son siempre desempeñadas por jóvenes promotores con aspecto saludable o deportistas, lo cual refuerza el concepto de la compañía. Este genera que el mensaje sea más creíble al receptor, ya que es dado por alguien genuino que le habla en su misma sintonía.

Mercado Local: Segmentación y Posicionamiento.

La primera bebida energizante ingreso al país en el año 1999, y al poco tiempo, una docena de marcas con similares características se encontraban participando y compitiendo en el mercado local.

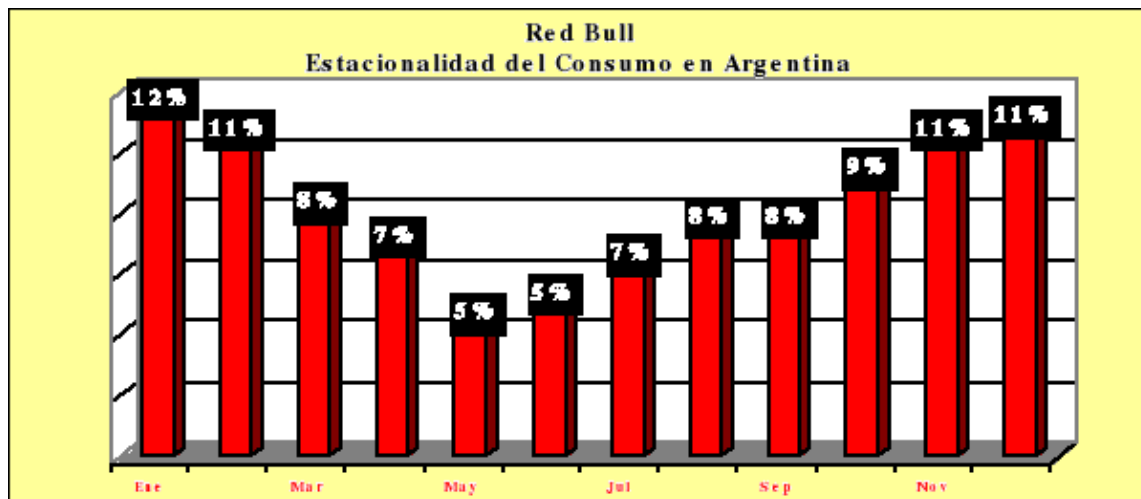
Actualmente hay 17 marcas actuando en la Argentina, pero solo cuatro de ellas obtienen los mayores volúmenes de ventas, siendo Speed la principal con el 50 % del Market Share, seguida con una considerable diferencia por Red Bull con un 30% y un nivel de facturación anual de \$10.000.000, Blue Demon y Rocket compartiendo el 3er. lugar con el 5% y el resto de las marcas repartiéndose el 10 % del mercado.

El Mayor volumen de ventas de Red Bull se encuentra nucleado, dentro de la Argentina, en la zona de Capital Federal y Gran Buenos Aires con un 44% del mismo, destinando el 56 % restante al interior del país. Esto sucede principalmente por la gran concentración demográfica de la zona, ampliamente superior a cualquier otra ciudad del país.



El consumo de este producto cuenta con una marcada estacionalidad, alcanzando los valores mas altos del mismo durante los meses de verano (noviembre a febrero) y descendiendo paulatinamente hasta alcanzar el nivel inferior en el mes de mayo.

Teniendo en cuenta el cliente Target al que Red Bull apunta y a las actividades con las que se intenta asociar al producto, es comprensible que se refleje este tipo de comportamiento en los hábitos de consumo, ya que esa época del año es mucho mas propicia para la práctica de deporte por parte de los consumidores, disminuyendo la motivación para la misma en los meses invernales.



Una de las características en los hábitos de consumo para este tipo de productos en nuestro país, se encuentra fuera del principal cliente target al que Red Bull apunta, ya que es frecuente el consumo de los mismos en boliches, bares y pubs, habitualmente mezclando la bebida energizante con alcohol para potenciar su efecto.

Sorprendentemente y a pesar del rotundo éxito de la empresa a nivel mundial y a su eficaz campaña de marketing asociando al producto con los deportes extremos y otros estilos de vida acorde a esta filosofía, aquí en la Argentina, el mayor volumen de ventas se encuentra justamente en este tipo de consumidores.

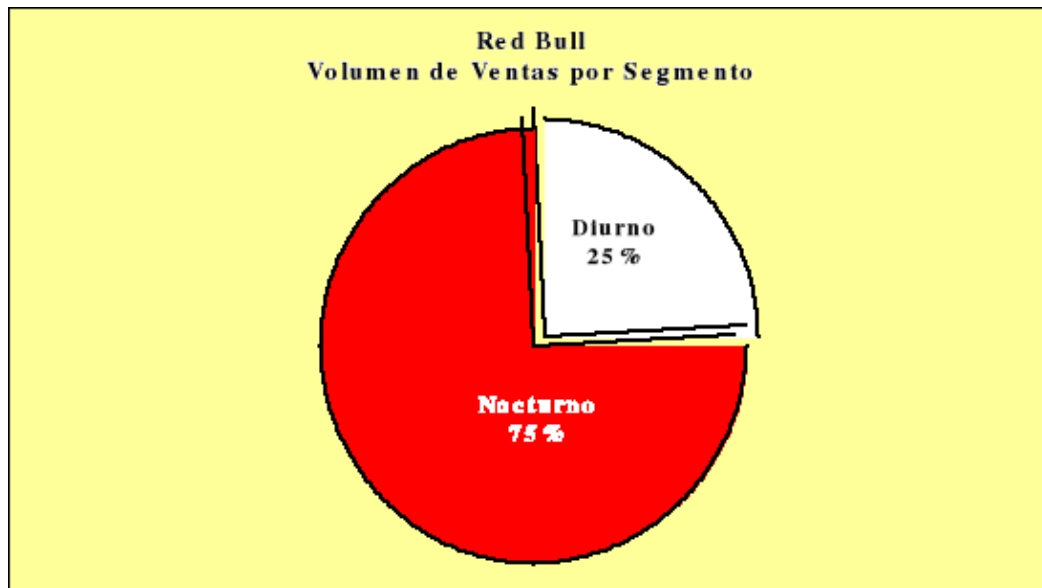
Esto se debe en parte, al claro dominio de la competencia en el mercado, donde asoció la bebida a eventos relacionados con la noche, la música electrónica y la vida nocturna principalmente, instaurando en la mente de los consumidores al producto genérico para este tipo de situaciones y desplazando la posible utilización del mismo como para mejorar el rendimiento en la actividad física asociado al deporte.

Ambos apuntan a un cliente ABC1, de hombres y mujeres entre 18 y 50 años que buscan una rápida fuente de energía que les permita llevar adelante las altas exigencias de la vida cotidiana.

Se identifican claramente dos tipos de segmentos para estos productos, el diurno, con una mejor y mas homogénea conducta en la información sobre los hábitos de consumo, y el nocturno.

Dentro de los consumidores diurnos se puede identificar claramente a deportistas, ejecutivos y estudiantes que buscan una fuente de energía saludable, rápida y accesible que les permita cumplir con sus obligaciones y las altas exigencias de la vida cotidiana.

Por el contrario, en los consumidores nocturnos, es mas difícil de penetrar porque se comercializa en bares y discos que cuentan con diversas políticas de manejo. Si bien buscan satisfacer la misma necesidad (contar con energía extra), la motivación para hacerlo es completamente diferente, ya que se busca potenciar el efecto energizante, mezclando la bebida con alcohol pura y exclusivamente para maximizar el tiempo de diversión.



Si se realiza una prueba de campo en un momento particular, teniendo como objetivo determinar el conjunto de atributos esperados, evaluar la percepción que tienen los consumidores sobre los atributos mas destacables del producto (tanto de Red Bull como de la competencia) en cada uno de los segmentos identificados, permite evaluar los atributos requeridos, estableciendo la distribución de las preferencias.

El análisis de las preferencias o configuraciones de atributos puede ser entendido como el enfoque de la segmentación desde la óptica de la demanda. Concretamente, consiste en la delineación de los beneficios esperados por cada grupo de consumidores.

Para este caso puntual, las configuraciones de preferencias obtenidas para cada uno de los segmentos analizados para 2 atributos en particular son las siguientes:

Ambas configuraciones tienen una característica en común, ya que las dos cuentan con una distribución que se asemeja a las preferencias difusas. Esto nos da una pauta que la percepción de estos 2 atributos en los consumidores no es valorada en forma homogénea y varía según el segmento en donde se recauda la información.

Independientemente de esto, se puede identificar donde hay una mayor concentración de homogeneidad en la valoración de los atributos, que dará una pauta importante al momento de posicionar el producto en el o los segmentos seleccionados.

Debido al tipo de configuración obtenida, debemos aplicar un posicionamiento del tipo **Mínima Insatisfacción Total**, ya que esta decisión de posicionamiento nos permitirá hacer mínima la insatisfacción total, localizando el producto en un punto central de la dispersión de configuraciones ideales de preferencia, o particularmente en este caso, donde obtengamos la mayor concentración de valoración homogénea de los atributos.

En cuanto al tipo de posicionamiento a aplicar, deberá ser diferenciado, desarrollando un posicionamiento específico para cada una de las configuraciones obtenidas.

En el segmento nocturno, se nota una preferencia por el efecto obtenido al consumir la bebida mas preponderante que el sabor de la misma.

En el segmento diurno, la dispersión es menor y la mayor concentración se da de una forma mas homogénea valorando en partes similares tanto al sabor como al beneficio buscado.

Modelo PENTA

El modelo PENTA para este tipo de organizaciones debería estar altamente desarrollado principalmente en el pilar de los Mercados, debido a su gran necesidad de inversión en posicionamiento para lograr la diferenciación necesaria y ser percibido por los consumidores como líder del mercado. Al ser una empresa comercializadora de productos de consumo masivo (como se verá en mayor detalle en la Matriz de Morfología Producto–Mercado), su mayor esfuerzo debe estar concentrado en generar habilidades distintivas que lleven a conseguir ventajas competitivas en el área de Marketing y el manejo de imagen de la compañía.

Matriz de Morfología Producto–Mercado

ALTA BAJA

FUEGO	AIRE (Red Bull)
TIERRA	AGUA

ALTA

BAJA

Fuerza Requerida

de Conversión

La industria se caracteriza por una baja fuerza de conversión y una alta fuerza de posicionamiento. Es básicamente definible por sus características simbólicas.

Las ventajas diferenciales con la que estos productos compiten no están basadas en fuertes diferenciaciones técnicas o son fácilmente imitadas. El nivel tecnológico de producción es bajo y no especializado, pero las erogaciones en concepto de imagen son elevadas. Puede llegar a presentarse una ventana estratégica si se detecta una ventaja competitiva proveniente de una fuerza importante de conversión, que fuera difícil de imitar.

Típicamente, este cuadrante es ocupado por productos de consumo masivo, fuertemente basados en el manejo de la marca, pero sin necesidad de una gran inversión en complicada tecnología o capacidad de planta.

CONES: Conjunto Esperado de Atributos

CONES CP. 1 RED BULL

A.8 Mala

propaganda

A.1 Nutritiva

A.7 A.9 Packaging

Precio

Accesible

A.2 Control

de calidad A.3

A.6 Energizante Sabor

A.10

A.5 Imagen Disponibilidad

A.3 Sabor

A.11

Precio

A.8

Mala Propaganda

CP.2 COMPETENCIA

SPEED

Grado de Foco Red Bull:

Esta conformado por 2 atributos: Precio accesible y el Factor Energizante.

Grado de Foco Speed:

Esta conformado por 3 atributos, siendo los mismos Imagen de marca, el Factor energizante y sabor

Índice de Dominancia:

El índice da una dominancia de Speed sobre Red Bull

Una posible estrategia que podría desarrollar Red Bull para ser mas competitivo en el mercado local y desplazar a la competencia, podría centrarse en aquellos atributos que están dentro del conjunto de atributos esperados por los consumidores y actualmente son desatendidos por ambas marcas (Nutritivo y Control de Calidad).

Con respecto a los atributos que generan un disvalor para la marca, se podría concluir lo siguiente:

[Author ID1: at Sat Jul 7 19:00:00 2007]

- Sabor: Si bien la gente percibe al sabor sin poder identificarlo como agradable, para solucionar este problema, [Author ID1: at Sat Jul 7 18:59:00 2007] estaría [Author ID1: at Sat Jul 7 18:58:00 2007] estaría obligado a modificar la formula que a permanecido inalterable desde el comienzo. Teniendo en cuenta el indiscutido éxito de la empresa a nivel internacional, no sería recomendable, por lo menos en el corto plazo, evaluar la necesidad de hacer modificaciones en el mismo.
- Mala Propaganda: Se la relaciona principalmente con las muertes asociadas al consumo de este tipo

de bebidas cuando las mismas fueron mezcladas con alcohol. Actualmente en el país hay una fuerte polémica con restricciones gubernamentales que obligan a las empresas a modificar sus formulas para reducir la cantidad de componentes e ingredientes que son supuestamente perjudiciales para los seres humanos en estas circunstancias. Si bien el resto de las marcas han acatado las ordenes del gobierno, Red Bull se resiste a hacerlo, ya que es la única que no cuenta con producción local, y se vería gravemente perjudicada en el resto de los mercados si realizara ese cambio.

- A su vez, teniendo nuevamente en cuenta el bajo volumen de ventas de la región, no se considera conveniente modificación alguna, pero si esta tendencia se expande hacia otros mercados podría significar una amenaza a futuro. Tampoco hay que perder de vista la expansión del mercado regional, ya que podría significar un importante incremento en el nivel de ventas de la empresa.
- Una alternativa viable a esta situación podría ser el análisis de inversión de una planta de producción local que se adapte a los requerimientos del mercado. Como se menciona anteriormente, la principal inversión para este tipo de industrias se da en el posicionamiento, por lo que los requerimientos necesarios de conversión deberían ser mas que accesibles para una organización de este tipo.

Matriz de Liderazgo

ALTA BAJA

Líder Real	Diferenciado Malo o Líder Precario
Fuertes Seguidores (Red Bull)	Rezagado Absoluto

ALTA

BAJA

Grado de Foco

Cabe aclarar que este análisis se basa en la actuación de Red Bull en el mercado Argentino, ya que si la información analizada se basase en la posición que ocupa Red Bull en el mercado Internacional, el resultado sería el del Líder Real, con una dominancia del 70 % del Market Share Internacional.

En el mercado Argentino, Red Bull cuenta con un alto grado de foco con respecto a los atributos esperados por el consumidor, pero el índice de dominancia es negativo en comparación con la competencia, lo que indica que esta última dispone de ventajas competitivas mas valoradas que las de Red Bull. Es probable que una innovación en los atributos pueda ser percibida y que este incluida en el conjunto de atributos esperados, produciendo una importante mejora en la competitividad de la marca en el mercado local.

Estas ventajas competitivas pueden basarse en la imagen de marca que perciben los consumidores de la competencia y de las actividades promocionales que se asocian a la misma, y no por el producto en si, haciendo que los consumidores se sientan mas identificados y atraídos por la competencia.

Una posible solución a este problema podría ser asociar a Red Bull a las mismas actividades o estilos de vida que Speed promociona, aunque el riesgo de pérdida de identidad de la marca podría ser importante. Por otro lado, el bajo volumen de ventas de la región, en comparación con el total de las ventas anuales en el mercado internacional, es sin duda, un factor desmotivacional para desarrollar una estrategia de este tipo.

Ciclo de Vida del Producto

Actualmente Red Bull se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que al momento de incorporarse la mayoría temprana, los volúmenes de ventas se ven incrementados considerablemente.

Los Objetivos para esta etapa deberían ser:

- Difundir el producto en el segmento elegido mediante la demostración de la relación expectativa-percepción entendida como una medida de calidad.
- Evaluar la dominancia de la marca.
- Evaluar las posibles maniobras competitivas en conversión o posicionamiento.
- Evaluar las posibles modificaciones en los segmentos.

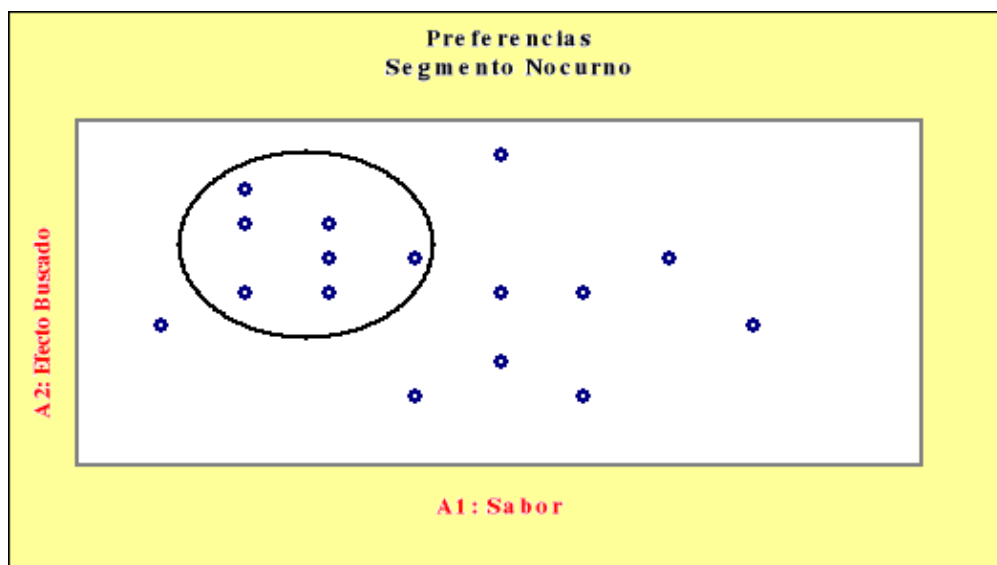
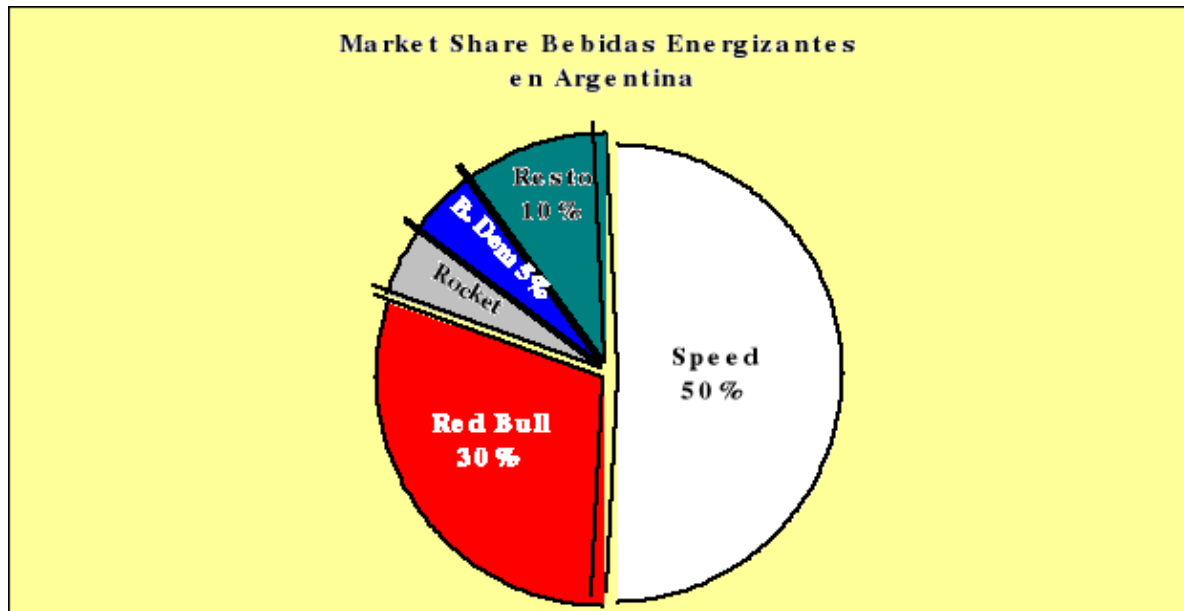
Conclusiones del Caso

- Cuando el empresario austríaco Dietrich Mateschitz probó en Tailandia una bebida dulzona y con un alto contenido en cafeína, se fue inmediatamente a solicitar una licencia internacional para comercializar el producto. Acababa de inventar el segmento de las bebidas energéticas que hoy lidera su marca: Red Bull. Oportunidades como ésta sólo se dan una vez en la vida, y no todos saben aprovecharlas. Al fin y al cabo, Mateschitz no fue el primero en probar la bebida que lo ha hecho millonario. Todo su mérito se reduce a haber sido el primero en convertirla en una oportunidad de negocio
- Mas allá de las dudas que se generan en torno a Red Bull, lo cierto es que año tras año las ventas de la compañía aumentan. Al año se venden 3.000 millones de latas, un número para nada despreciable para un producto tildado de extraño y poco confiable.
- Si bien la resolución del ANMAT no representa una amenaza importante a corto plazo para la organización a nivel corporativo, si otros países adoptaran medidas similares, y Red Bull siguiera manteniendo la misma postura, las consecuencias podrían llegar a ser importantes para la empresa ya que su mercado se podría reducir considerablemente.
- Red Bull debería por lo menos analizar la alternativa de flexibilizar su estructura como para ser capaz de adaptarse a las exigencias de los mercados periféricos a los que atiende. Quizá debiera contar con plantas de producción fuera de Austria (como tienen alguna del resto de las marcas que lideran el sector en otros mercados), respondiendo de esa manera, de forma mas sencilla a los cambios del entorno.
- Si bien el volumen de ventas en la Argentina y en Latinoamérica en general es considerablemente inferior al que obtiene la compañía en otros mercados, una de las razones por las que se podría explicar la poca participación que tiene con respecto a la competencia en el mercado local, podría ser que Speed asocio al producto genérico a situaciones mas relacionadas con la noche, los excesos, la sexualidad, la promiscuidad, etc. Una vez que el publico asocio este tipo de productos a esas situaciones, la estrategia de Red Bull de permanecer asociando su imagen de marca al deporte

extremo principalmente, quizás no haya tenido tanto éxito en el mercado local y los consumidores se sientan mas identificados por la filosofía de vida que les brinda Speed.

- En cuanto a la dependencia de la compañía en un solo producto, si se llegara a dar una guerra de precios en la categoría de bebidas energéticas, podría llegar a ser perjudicial para la misma.

2



Fuerza Requerida de Posicionamiento

Índice de Dominancia

Red Bull